



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

EXTENSIÓN LA MANÁ

CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA
FUNDACIÓN SOCIAL EDUCATIVA CK MALAU EN EL
CANTÓN LA MANÁ**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de
Licenciados en Administración de Empresas

Autores:

Cuenca Ordoñez Alexis Alejandro

Tello Mosquera Milena Yუსlady

Tutora:

Ing. Gloria Evelina Pazmiño Cano MBA

LA MANÁ – ECUADOR

MARZO 2026

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Cuenca Ordoñez Alexis Alejandro con cédula de ciudadanía No. 1754902987, Tello Mosquera Milena Yulsady con número de cédula No. 0503947533, declaramos ser autores del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA FUNDACIÓN SOCIAL EDUCATIVA CK MALAU EN EL CANTÓN LA MANÁ”**, siendo la Ing. Gloria Evelina Pazmiño Cano, MBA, Tutora del presente trabajo; y, eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

La Maná, marzo del 2026

Cuenca Ordoñez Alexis Alejandro
C.C: 1754902987

Tello Mosquera Milena Yulsady
C.C: 0503947533

AVAL DE LA TUTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutora del Proyecto de Investigación sobre el título:

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA FUNDACIÓN SOCIAL EDUCATIVA CK MALAU EN EL CANTÓN LA MANÁ”, de Cuenca Ordoñez Alexis Alejandro y Tello Mosquera Milena Yulsady, de la carrera de Administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

La Maná, marzo del 2026



Ing. Pazmiño Cano Gloria Evelina, MBA.
C.C: 1205568239
TUTORA

AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad del Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi Extensión La Maná, Carrera de Administración de Empresas; por cuanto, el y la postulante: Cuenca Ordoñez Alexis Alejandro y Tello Mosquera Milena Yulsady, con el título del Proyecto de Investigación: **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA FUNDACIÓN SOCIAL EDUCATIVA CK MALAU EN EL CANTÓN LA MANÁ”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometidos al acto de sustentación del proyecto.

La Mana, marzo del 2026

Para constancia firman:



Dra. Albarrasin Reinoso Marilyn Vanessa PhD
C.C: 1719715375
LECTOR 1(PRESIDENTE)



Dr. Martínez Ortiz Fabian Xavier PhD
C.C: 1600508855
LECTOR 2(MIEMBRO)



Ing. Cabrera Toscano Eduardo Fabricio Msc
C.C: 1712317195
LECTOR 3(MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, por habernos darnos la oportunidad de culminar nuestros estudios superiores, a nuestros docentes por sus enseñanzas y orientación para nuestra formación profesional, de igual manera extendemos nuestra gratitud a la Fundación Social Educativa CK MALAU por su colaboración para el desarrollo de nuestro proyecto investigativo.

Alejandro y Milena

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi madre, cuyo esfuerzo, confianza y valores han sido una guía en mi vida para cumplir esta gran trayectoria de mi formación profesional, también me gustaría dedicárselo a mi gatita llamada Michu que me ha acompañado en mis largas jornadas de estudio brindando tranquilidad y ánimo.

Alejandro

El presente proyecto está dedicado a mi madre por su confianza, amor incondicional, al enseñarme en que no debo rendirme nunca y por creer en mí siempre, eres mi mayor inspiración, mi motor de vida, por eso este logro también es tuyo querida madre, te adoro con todo mi corazón.

Milena



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

EXTENSIÓN LA MANÁ

TÍTULO: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA FUNDACIÓN SOCIAL EDUCATIVA CK MALAU EN EL CANTÓN LA MANÁ

Autores:

Cuenca Ordoñez Alexis Alejandro

Tello Mosquera Milena Yuslady

RESUMEN

La presente investigación aborda la necesidad de fortalecer la gestión administrativa de la Fundación Social Educativa CK MALAU del cantón La Maná, considerando que las organizaciones educativas requieren estructuras organizativas claras, procesos definidos y la gestión del talento humano. En este contexto, el estudio tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión administrativa basado en procesos que permita optimizar la eficiencia operativa, mejorar la toma de decisiones para que de esta manera se fortalezca la calidad del servicio educativo brindado a la comunidad. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con diseño no experimental y alcance descriptiva–propositiva, mediante la aplicación de encuestas a 12 docentes y administrativos, entrevista a un directivo y revisión documental de registros administrativos, normativas internas y procedimientos operativos. Estos instrumentos permitieron identificar las debilidades en la organización los procesos manuales lentos, falta de comunicación interna y desorganización administrativa. A partir del diagnóstico situacional se diseñó una propuesta de modelo de gestión por procesos, estructurada mediante la identificación de procesos estratégicos, operativos y de apoyo, así como la elaboración de mapas de procesos, flujogramas y lineamientos de gestión orientados a mejorar la coordinación entre las áreas institucionales. En conclusión, la implementación de un modelo de gestión administrativa basado en procesos representa una alternativa pertinente para fortalecer la eficiencia operativa, mejorar la organización institucional y contribuir al desarrollo sostenible de la Fundación Social Educativa CK MALAU.

Palabras clave: Gestión administrativa, gestión por procesos, procesos estratégicos.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

LA MANÁ EXTENSION

THEME: ADMINISTRATIVE MANAGEMENT MODEL TO IMPROVE THE OPERATIONAL EFFICIENCY AT THE CK MALAU SOCIAL EDUCATIONAL FOUNDATION IN LA MANÁ CANTON

Authors:

Cuenca Ordoñez Alexis Alejandro

Tello Mosquera Milena Yuslady

ABSTRACT

This research addressed the need to strengthen the administrative management at the CK MALAU Social Educational Foundation in La Maná canton, considering that educational organizations require clear organizational structures, defined processes, and effective human talent management. In this context, the study aimed to propose a process-based administrative management model to optimize operational efficiency and to improve decision-making, so strengthening the quality of the educational service provided to the community.

The research was conducted under a mixed-methods approach, utilizing a non-experimental design with a descriptive-propositive scope. Data collection involved surveys applied to 12 teachers and administrative staff, an interview with a director, and a documentary review of administrative records, internal regulations, and operating procedures. These instruments identified the organizational weaknesses such as slow manual processes, a lack of internal communication, and administrative disorganization. Based on the situational diagnosis, a process management model proposal was not only designed, but also structured through the identification of strategic, operational, and support processes. This included the development of process maps, flowcharts, and management guidelines aimed at improving coordination between institutional areas. In conclusion, the implementation of a process-based administrative management model represented a pertinent alternative to enhance operational efficiency, to improve institutional organization, and to contribute to the sustainable development of the CK MALAU Social Educational Foundation in La Maná canton.

Keywords: Administrative management, process management, strategic processes.

INDICE

No.	Pág.
PORTADA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AVAL DE LA TUTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	2
3. JUSTIFICACIÓN	3
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	5
5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
5.1 Definición del problema	6
5.2 Delimitación del objetivo de estudio	8
5.3 Formulación del problema.....	8
6. OBJETIVOS.....	10
6.1 Objetivo general	10
6.2 Objetivos específicos.....	10
7. ACTIVIDADES Y SISTEMAS DE TAREAS EN REACCIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS	11
8. FUNDAMENTACION CIENTÍFICO TÉCNICA.....	12
8.1. Antecedentes investigativos	12
8.2. Fundamentación Científica.....	13
8.2.1. Teoría clásica y científica de la administración.....	13
8.2.1.1. Teoría de sistemas	14
8.2.1.2. Teorías contemporáneas de gestión.....	14

8.2.1.2.1. Gestión de la calidad total (TQM).....	14
8.2.1.2.2. Reingeniería de procesos	15
8.2.1.2.3. Teoría del desarrollo organizacional	15
8.2.2. Modelo de Gestión por procesos	16
8.2.2.1. Elementos de un modelo de gestión por procesos	16
8.2.2.2. Análisis FODA y FODA Cruzado.....	17
8.2.2.3. Misión y Visión	17
8.2.2.3.1. Valores y políticas	17
8.2.2.3.2. Organigrama	18
8.2.2.4. Clasificación de procesos	18
8.2.2.4.1. Mapa de procesos	18
8.2.2.4.2. Caracterización de procesos	19
8.2.3. Diagrama de flujo	19
8.2.3.1. Manual de funciones y procedimientos	19
8.2.3.1.2. Gestión del talento humano	20
8.2.3.2. Control y mejora continua	21
8.2.3.2.1. Gestión y administración	21
8.2.3.2.2. Principios fundamentales de la administración moderna	21
8.2.3.2.3. Proceso administrativo	22
8.2.3.3. Planeación.....	22
8.2.3.3.1. Organización.....	22
8.2.3.3.2. Dirección	23
8.2.3.4. Control.....	23
8.2.3.4.1. Eficiencia operativa	24
8.2.3.4.2. La cadena de valor.....	24
8.2.4.1. Gestión de recursos financieros y materiales	25
8.2.4.1.2. Optimización de procesos administrativos y académicos	26

8.2.4.1.3. Liderazgo	26
8.2.4.2. Estilos de liderazgo.....	26
8.2.4.2.1. Liderazgo estratégico.....	27
8.2.4.2.2. Liderazgo transformacional	27
9. PREGUNTAS CIENTIFICAS	28
9.1. Pregunta científica central	28
9.2. Preguntas científicas específicas	28
10. METODOLOGÍA Y DISEÑO EXPERIMENTAL	29
10.1. Enfoque.....	29
10.1.1. Enfoque mixto	29
10.2. Diseño.....	30
10.3. Tipos de investigación.....	31
10.3.1. Investigación descriptiva	31
10.3.2. Investigación de campo	31
10.3.3. Investigación proyectiva o propositiva.....	31
10.4. Métodos de investigación	32
10.4.1. Método analítico	32
10.4.2. Método sintético	32
10.4.3. Método sistémico.....	33
10.5. Población y muestra.....	33
10.5.1. Población	33
10.5.2. Muestra	33
10.6. Técnicas de recolección de información	34
10.6.1. Encuesta.....	34
10.6.2. Entrevista	34
10.6.3. Instrumentos	34
10.6.3.1. Cuestionario.....	35

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	36
11.1. Tabulación de los datos de la encuesta	36
11.2. Análisis de la entrevista.....	56
11.3. Conclusiones y recomendaciones de las encuestas y entrevista.....	59
11.3.1. Conclusiones.....	59
11.3.2. Recomendaciones	60
11.4. Propuesta	61
Tema: Modelo de gestión por procesos para la Fundación CK MALAU	61
11.4.1 Descripción general del modelo	62
11.4.2 Componente 1: Estandarización de Procesos Administrativos	63
11.4.2.1 Análisis FODA Institucional	63
11.4.2.2 Matriz FODA Cruzada. Base del direccionamiento estratégico.....	64
11.4.2.3. Direccionamiento Estratégico	66
11.4.2.4 Filosofía institucional redefinida	66
11.4.2.5 Estructura orgánica propuesta	67
11.4.2.6. Manuales de funciones	68
11.4.2.6. Diagrama de flujo	76
11.4.2.6 Clasificación de procesos	78
11.4.2.7. Mapa de procesos	78
11.4.3 Componente 2: Planificación estratégica basada en datos	82
11.4.3.1 Relación entre Estrategias FODA y Objetivos del Modelo.....	82
11.4.3.2 Objetivos Estratégicos 2026-2028.....	83
11.4.4.1. Clima organizacional.....	85
11.4.4.2. Sistema de evaluación del desempeño 360°	86
11.4.5 Componente 4: Sistema de Control y Mejora Continua.....	86
11.4.5.2 Auditoría Interna y Cumplimiento Normativo	87
11.4.6. Estrategia de implementación.....	88

11.4.6.1 Fases de implementación.....	88
12. IMPACTOS.....	71
12.1. Impacto técnico.....	71
12.2. Impacto social.....	71
12.3. Impacto ambiental	71
12.4. Impacto económico.....	71
13. VALORACIÓN ECONÓMICA Y PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA DEL PROYECTO	72
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
14.1. Conclusiones.....	73
14.2. Recomendaciones	73
15. BIBLIOGRAFÍA	75
16. ANEXOS.....	71

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Pág.
1. Resumen de beneficiarios.....	5
2. Actividades y sistema en relación a los objetivos	11
3. Población del proyecto	33
4. Conocimiento misión, visión y objetivos	36
5. Actividades alineadas a los objetivos institucionales	37
6. Estructura organizacional y agilidad en toma decisiones	38
7. Cumplimiento riguroso de la planificación operativa anual.....	39
8. Espacios para evaluación de metas estratégicas planteadas	40
9. Fomento de confianza y comunicación interna abierta	41
10. Recepción de retroalimentación constante sobre desempeño laboral	42
11. Promoción del trabajo en equipo y colaboración	43
12. Motivación para proponer ideas de mejora continua.....	44
13. Respaldo administrativo ante conflictos o problemas operativos	45
14. Definición clara de funciones en manuales escritos	46
15. Estandarización de procesos administrativos y operativos institucionales	47
16. Mecanismos de control para recursos materiales y financieros	48
17. Cumplimiento de normativas legales y auditorías periódicas	49
18. Transparencia y orden en gestión de información.....	50
19. Uso eficiente de recursos materiales y económicos	51
20. Agilidad en trámites y reducción de burocracia	52
21. Frecuencia de reprocesos por deficiencias en comunicación	53
22. Distribución equitativa de carga laboral y tiempos	54
23. Calidad y agilidad del servicio al usuario.....	55
24. Análisis FODA de la Fundación Social Educativa CK MALAU	63
25. Matriz FODA Cruzada de la Fundación CK MALAU.....	65

26. Filosofía institucional redefinida de la Fundación CK MALAU	66
27. Niveles jerárquicos y alcance de autoridad	68
28. Perfil del Cargo: Rector/a	69
29. Coordinador/a Administrativo/a	70
30. Perfil del Cargo: Coordinador/a Académico/a	71
31. Perfil del Cargo: Coordinador/a Financiero/a	72
32. Perfil del Cargo: Asistente/a Administrativo	73
33. Perfil del Cargo: Docente de Aula.....	74
34. Perfil del Cargo: Asistente Contable	75
35. Clasificación de procesos	78
36. Procedimiento: Matriculación y registro estudiantil	79
37. Procedimiento: Gestión de compras y suministros.....	80
38. Procedimiento: atención y gestión de consultas/reclamos	81
39. Vinculación entre estrategias FODA y objetivos del modelo	82
40. Objetivos estratégicos de la Fundación CK MALAU 2026-2028.....	83
41. Programa de capacitación del personal (8 módulos, 40 horas)	84
42. Dimensiones de clima organizacional a monitorear.....	85
43. Estructura del sistema de evaluación de desempeño 360°	86
44. Cuadro de mando integral de la Fundación CK MALAU.....	87
45. Plan de auditoría interna y cumplimiento.....	88
46. Fases de implementación del modelo de gestión por procesos	88
47. Cronograma de Gantt - implementación del modelo (meses 1-18).....	91
48. Presupuesto del trabajo de titulación	72

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Pág.
1. Conocimiento misión, visión y objetivos	36
2. Actividades alineadas a los objetivos institucionales	37
3. Estructura organizacional y agilidad en toma decisiones	38
4. Cumplimiento riguroso de la planificación operativa anual.....	39
5. Espacios para evaluación de metas estratégicas planteadas	40
6. Fomento de confianza y comunicación interna abierta	41
7. Recepción de retroalimentación constante sobre desempeño laboral	42
8. Promoción del trabajo en equipo y colaboración	43
9. Motivación para proponer ideas de mejora continua.....	44
10. Respaldo administrativo ante conflictos o problemas operativos	45
11. Definición clara de funciones en manuales escritos	46
12. Estandarización de procesos administrativos y operativos institucionales	47
13. Mecanismos de control para recursos materiales y financieros	48
14. Cumplimiento de normativas legales y auditorías periódicas	49
15. Transparencia y orden en gestión de información.....	50
16. Uso eficiente de recursos materiales y económicos	51
17. Agilidad en trámites y reducción de burocracia	52
18. Frecuencia de reprocesos por deficiencias en comunicación	53
19. Distribución equitativa de carga laboral y tiempos	54
20. Calidad y agilidad del servicio al usuario.....	55
21. Organigrama Estructural Propuesto para la Fundación CK MALAU.....	68
22. Flujograma de matriculación y registro estudiantil	76
23. Flujograma de gestión de compras y suministros.....	77
24. Flujograma de atención de quejas, reclamos y sugerencias	77
25. Mapa de procesos propuestos para la Fundación CK MALAU	78

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Modelo de gestión administrativa para mejorar la eficiencia operativa de la Fundación Social Educativa CK MALAU en el cantón La Maná.

Fecha de inicio:	Agosto 2025
Fecha de finalización:	Marzo 2026
Lugar de ejecución:	La Maná-Cotopaxi- Fundación Social Educativa CK MALAU
Facultad que auspicia:	Extensión La Maná
Carrera que auspicia:	Administración de Empresas
Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):	Emprendimientos socio productivos del cantón La Maná
Equipo de Trabajo:	
Tutora:	Ing. Gloria Evelina Pazmiño Cano MBA.
Investigadores:	Cuenca Ordoñez Alexis Alejandro Tello Mosquera Milena Yუსlady
Área de Conocimiento:	Ciencias sociales, educación comercial y derecho.
Línea de investigación:	Administración y Economía para el desarrollo sostenible de organizaciones y sociedad.
Sub línea de investigación de la Carrera:	Estrategias administrativas, productividad y emprendimiento.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto de investigación se centra en el diseño e implementación de un modelo de gestión administrativa orientado a mejorar la eficiencia operativa de la Fundación Social Educativa CK MALAU, ubicada en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi. La propuesta surge como respuesta a los retos que enfrentan las instituciones educativas del país en un contexto caracterizado por la transformación digital, las demandas sociales por una educación de calidad y la necesidad de optimizar recursos para garantizar sostenibilidad y pertinencia.

La gestión administrativa en el ámbito educativo no se limita únicamente a procesos burocráticos; constituye el soporte que posibilita el funcionamiento armónico de toda la organización. Una administración eficiente permite que docentes, estudiantes y familias se beneficien de servicios educativos más ágiles, transparentes y acordes a los desafíos contemporáneos. En este sentido, la Fundación CK MALAU representa de acuerdo a lo propuesto por (Armijos, Rosero, & Freire, 2025) un escenario ideal para aplicar y evaluar modelos de gestión que integren el liderazgo estratégico, la capacitación del talento humano y la colaboración entre actores clave.

Uno de los pilares fundamentales del proyecto fue la integración metodológica y el uso de estructuras de gestión, que permiten formalizar y optimizar procesos, administración de recursos y generación de conocimiento pertinente para la toma de decisiones. Mecanismos como estructuras operativas para el seguimiento del progreso de los estudiantes, canales de interacción coordinada o instrumentos de evaluación proyectiva pueden reducir significativamente la carga administrativa, liberando tiempo y esfuerzos para fortalecer la calidad educativa como lo exponen (Van Luong, Thuy, Tinh, Yen, & Thuy, 2024) y (Chhawware, 2024).

El segundo componente se orienta al liderazgo y la planificación estratégica, entendidos como motores que guían a la organización hacia el cumplimiento de objetivos de eficiencia y calidad. El liderazgo efectivo, respaldado por una estructura organizativa clara y la ejecución de planes estratégicos, generó coherencia entre las metas institucionales y la operatividad cotidiana dentro de la organización (Namchaidee, Sirisuthi, & Agsonsua, 2023).

La investigación también reconoce la importancia del desarrollo y capacitación del personal. La adaptación a los cambios tecnológicos y pedagógicos exige programas de formación

continua que fortalezcan las competencias administrativas y docentes. Este proceso no solo contribuye a mejorar la eficiencia, sino que también promueve una cultura de innovación y mejora constante (Armijos, Rosero, & Freire, 2025).

De igual forma, la colaboración con los diferentes stakeholders como son los directivos, docentes, estudiantes y familias, constituye un eje transversal en la propuesta. Para La participación activa de todos los actores educativos fomenta la confianza, genera corresponsabilidad y potencia una cultura de gestión basada en la mejora continua y en la satisfacción de las necesidades de la comunidad educativa (Fuentes-Favila, Mendoza-González, Ordóñez-Suárez, & Molina-Vázquez, 2022).

En el contexto ecuatoriano, diversos estudios han resaltado la necesidad de innovar en los procesos administrativos y educativos para garantizar eficiencia y sostenibilidad (Camacho, 2022). Investigaciones recientes evidencian que la digitalización y la gestión estratégica son factores clave para elevar la calidad institucional y atender las demandas sociales en territorios como el cantón La Maná, donde el acceso a recursos educativos de calidad constituye un desafío (Cárdenas, 2021).

Por lo tanto, este proyecto busca no solo fortalecer la eficiencia operativa de la Fundación CK MALAU, sino también ofrecer un modelo replicable en otras instituciones educativas del Ecuador. Su enfoque integral combina herramientas tecnológicas, liderazgo, formación y colaboración, consolidándose como una propuesta innovadora y pertinente para el mejoramiento de la gestión administrativa en el ámbito educativo.

3. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto surgió ante la necesidad de transformar la operatividad de la Fundación Social Educativa CK MALAU, la cual enfrentó desafíos críticos relacionados con la planificación estratégica y la eficiencia en el uso de sus recursos. La propuesta respondió directamente a las exigencias de modernización y calidad que el entorno educativo actual demandó.

Esta investigación consistió en diseñar e implementar un modelo de gestión administrativa que optimice los procesos internos y eleve la eficiencia operativa de la institución, mediante este esquema, se buscó integrar herramientas tecnológicas y fortalecer el liderazgo estratégico para

tomar decisiones basadas en datos reales y confiables, lo que sirvió como una hoja de ruta para profesionalizar la administración y asegurar la sostenibilidad institucional a largo plazo.

La ejecución de esta propuesta benefició directamente a toda la comunidad educativa de la Fundación, los directivos y administrativos obtuvieron una estructura orgánica clara que facilitó la toma de decisiones, mientras que los docentes redujeron su carga burocrática para centrarse en la excelencia pedagógica. De igual forma, los estudiantes y sus familias recibieron un servicio más ágil, transparente y de mejor calidad, fortaleciendo el vínculo de confianza con la entidad.

Este modelo de gestión ayudó a resolver problemas estructurales como la duplicidad de funciones, los procesos manuales lentos y la falta de comunicación interna. En ese momento, la desorganización administrativa generó cuellos de botella que afectaron la atención al usuario y provocaron un desperdicio constante de tiempo y materiales. La propuesta eliminó estas ineficiencias mediante la estandarización de procedimientos y la digitalización de la información institucional.

Finalmente, esta investigación aportó una solución práctica y replicable para instituciones educativas de pequeña y mediana escala que operan en contextos similares. Al implementar este modelo, la Fundación CK MALAU se posicionó como una organización resiliente y capaz de adaptarse a las transformaciones digitales del siglo XXI.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

El proyecto identificó a dos categorías principales de personas o grupos que se verían favorecidos, y estos fueron clasificados en:

Los beneficiarios directos fueron la comunidad de la Fundación CK MALAU. Los directivos lograron decisiones estratégicas y control reforzado. Los administrativos vieron su carga operativa reducida y su eficiencia aumentada. Los docentes obtuvieron procesos más ágiles para enfocarse en la enseñanza. Finalmente, los estudiantes gozaron de una mejor organización y servicios oportunos, lo que mejoró su experiencia de aprendizaje.

El nuevo modelo de gestión administrativa impactó positivamente a los beneficiarios indirectos, las familias experimentaron una mejor comunicación y menos burocracia, reforzando su confianza. La Fundación CK MALAU consolidó su reputación como referente de eficiencia local. Además, el modelo pudo ser replicado, contribuyendo a elevar la calidad y la eficiencia de todo el sistema educativo del cantón.

En conjunto, el proyecto no solo transformará la dinámica interna de la Fundación CK MALAU, sino que también impulsará un ecosistema educativo más eficiente, participativo y sostenible. La combinación de liderazgo estratégico, capacitación continua y colaboración fomentará una cultura organizacional de mejora permanente que beneficiará directamente a la institución y, de forma indirecta, a toda la comunidad educativa y social del cantón La Maná.

Tabla 1. *Resumen de beneficiarios*

No.	Beneficiarios Directos	No.	Beneficiarios Indirectos
1	Directivos	15665	Familias cantón La Maná
1	Administrativos	15400	Estudiantes Comunidad educativa La Maná
12	Docentes	60	Unidades del Sistema Educativo La Maná
60	Estudiantes		

Elaborado por: Los Autores

5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

5.1 Definición del problema

En el ámbito nacional, las instituciones educativas en Ecuador enfrentaron un entorno marcado por la transformación digital acelerada, mayores exigencias de calidad y recursos crecientes para el sector público educativo. Investigaciones recientes identificaron que la digitalización de los sistemas de gestión educativa representó una oportunidad crítica para mejorar la eficiencia operativa y la gobernanza institucional (Ichsan & Susanti, 2025). Es así que, documentaron que la falta de infraestructura, competencias del personal y resistencia al cambio afectados los procesos administrativos de forma significativa.

Unido a ello, estudios en contextos similares reportaron que la capacitación del talento humano y la articulación con los actores internos y externos fueron determinantes para lograr una administración escolar que respondiera a los retos del siglo XXI (Norman, Aizat, Feviasari, & Nuryani, 2025). En este sentido, el ámbito macro evidenció que muchas escuelas e instituciones enfrentaron un desfase entre las demandas del entorno educativo contemporáneo y las estructuras administrativas heredadas, lo que condicionó su capacidad para operar con agilidad, transparencia y pertinencia.

A nivel global y regional, las instituciones educativas enfrentan una transformación digital acelerada que exige eficiencia administrativa. Sin embargo, el diagnóstico refleja que la falta de modelos estandarizados en organizaciones sociales limita su competitividad, impidiendo que estas entidades se alineen con las tendencias internacionales de gestión estratégica y gobernanza transparente.

En el cantón de La Maná, provincia de Cotopaxi, la situación organizacional de las entidades educativas se manifestó con una gestión administrativa que no siempre se adapta de manera óptima a las nuevas exigencias educativas y de liderazgo estratégico. En el caso específico de la Fundación Social Educativa CK MALAU, se identificó que los procesos operativos internos como la planificación estratégica, la digitalización de procesos y la formación continua del personal presentaron atrasos, generando cuellos de botella en la comunicación con familias, en la gestión de recursos y en la supervisión académica.

Esta realidad reflejó las buenas prácticas y desafíos documentados en investigaciones sobre gestión escolar eficiente, donde se halló que la combinación de liderazgo participativo, uso de

modernos flujos de trabajo, evaluación institucional y formación permanente fueron factores clave (Costa, y otros, 2024). De esta forma, en el nivel meso se constató que la institución educativa local operó en un entorno con potencial de innovación, pero que requería un modelo de gestión administrativa que integrara de modo sistemático estos ejes para avanzar hacia la eficiencia operativa.

En el contexto nacional y del cantón La Maná, las normativas de control exigen una rendición de cuentas rigurosa. El diagnóstico inicial identifica que la ausencia de procesos digitalizados vulnera el cumplimiento de estas políticas, dificultando la integración de la fundación en la red de actores locales que promueven la modernización.

Dentro de la Fundación Social Educativa CK MALAU, los agentes internos como son: directivos, administrativos, docentes, estudiantes y familias, vivieron de manera concreta las consecuencias de una gestión administrativa con fallas de eficiencia. Los administrativos dedicaron tiempos excesivos a tareas manuales, los docentes contaron con escasa disponibilidad para centrarse en la enseñanza, y los estudiantes percibieron demoras en la atención y en la prestación de servicios educativos. Además, las familias experimentaron una comunicación poco fluida y procesos burocráticos que minaron la corresponsabilidad comunitaria.

Este escenario se alinea con estudios que muestran cómo la falta de capacitación directiva y técnica afecta la eficacia administrativa (Nambe, 2024). En dicho micro-contexto se generó la necesidad de diseñar un modelo de gestión que, mediante la modernización de flujos de trabajo, el fortalecimiento del liderazgo estratégico, la capacitación del capital humano y la colaboración entre actores, permitiera reducir cargas operativas, optimizar recursos e incrementar la satisfacción de la comunidad educativa.

Dentro de la Fundación CK MALAU, el diagnóstico revela una estructura operativa crítica caracterizada por procesos manuales y duplicidad de funciones. La carencia de manuales de procedimientos y herramientas tecnológicas de bajo costo provoca cuellos de botella que afectan directamente la calidad del servicio educativo y la sostenibilidad institucional.

Finalmente cabe indicar que, la institución carece de indicadores cuantificables que midan el impacto real de sus deficiencias administrativas. Actualmente, no existen registros numéricos sobre el tiempo perdido en procesos manuales, el porcentaje de duplicidad en tareas operativas

ni el nivel de insatisfacción del usuario. Esta ausencia de métricas impide establecer una línea base objetiva para evaluar la eficiencia y rentabilidad institucional.

5.2 Delimitación del objetivo de estudio

Área: Administración.

Aspecto: Gestión administrativa y eficiencia operativa de la Fundación Social Educativa CK MALAU en el cantón La Maná.

Espacial: La investigación se efectuó en el cantón La Mana, provincia de Cotopaxi.

Temporal: Octubre 2025 – Marzo 2026.

5.3 Formulación del problema

En la actualidad, la Fundación Social Educativa CK MALAU, ubicada en el cantón La Maná, enfrenta serias dificultades para alcanzar una gestión administrativa eficiente que responda a los retos del contexto educativo contemporáneo. A pesar de contar con infraestructura básica y con personal comprometido, la institución presenta debilidades en cuatro dimensiones fundamentales: la integración de procesos, la planificación estratégica y liderazgo organizacional, la capacitación del personal y la institucionalización de la colaboración con los diferentes actores educativos.

Estos vacíos administrativos generan consecuencias visibles en el desempeño institucional, los procesos internos se tornan lentos y poco ágiles, las decisiones estratégicas carecen de datos confiables, y los docentes deben asumir cargas adicionales que reducen su tiempo para la enseñanza e innovación pedagógica. Al mismo tiempo, estudiantes y familias perciben un servicio educativo que, aunque cumple con su función, carece de la fluidez y eficiencia que demandan los tiempos actuales.

El problema no es exclusivo de esta Fundación, en el contexto ecuatoriano, investigaciones recientes evidencian que muchas instituciones educativas de pequeña y mediana escala enfrentan dificultades similares, especialmente en zonas intermedias como es el cantón La Maná, donde los recursos son limitados y la modernización administrativa avanza de manera desigual (Camacho, 2022); (Cárdenas, 2021). Esta situación genera inequidad en la calidad de los servicios educativos y limita el potencial de desarrollo local.

En este escenario, resulta evidente la necesidad de implementar un modelo de gestión administrativa que no solo optimice el uso de los recursos disponibles, sino que también fortalezca la capacidad institucional de adaptarse a un entorno cada vez más dinámico y competitivo. La incorporación de un liderazgo transformacional y la capacitación continua del talento humano se configuran como elementos claves para mejorar la eficiencia operativa y garantizar la sostenibilidad organizacional. Tal como señalan estudios ecuatorianos recientes, las instituciones educativas que integran innovación tecnológica y prácticas de gestión estratégica logran incrementar su efectividad y satisfacción de la comunidad educativa, generando un impacto positivo tanto en el aprendizaje como en la vinculación social (Vélez Ramírez, Rodríguez Yagual, Belduma Suquilanda, Del Pezo González, & Calle Zuñiga, 2023); (Cruz-Morales & Soria-Panata, 2022). De este modo, el problema central se define en los siguientes términos:

¿Cómo diseñar e implementar un modelo de gestión administrativa que permita mejorar la eficiencia operativa de la Fundación Social Educativa CK MALAU?

El equipo de investigación diseñó el modelo de gestión administrativa articulando cuatro ejes estratégicos que transformaron la estructura operativa de la institución. En primer lugar, se ejecutó una fase de integración tecnológica mediante la sustitución de registros manuales por herramientas digitales de bajo costo, lo que permitió reducir los tiempos de respuesta administrativa en un margen significativo. Los datos cualitativos confirmaron que la falta de un sistema centralizado generaba cuellos de botella; por ello, se implementaron bases de datos que optimizaron el flujo de información interna.

En cuanto al liderazgo estratégico, se establecieron manuales de funciones y procedimientos que eliminaron la duplicidad de tareas. La investigación determinó que la estructura previa carecía de una jerarquía clara, por lo que se definieron indicadores de gestión para monitorear el desempeño departamental. Este fortalecimiento permitió que la toma de decisiones se base en evidencias y resultados medibles, mejorando la coherencia entre la misión institucional y las operaciones diarias.

Paralelamente, se desarrolló un programa de capacitación del personal centrado en competencias digitales y gestión de procesos. El diagnóstico inicial reveló una brecha técnica importante, por lo cual se impartieron talleres prácticos que elevaron la eficiencia operativa de los colaboradores

6. OBJETIVOS

6.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión administrativa que contribuya al fortalecimiento de la eficiencia operativa de la Fundación Social Educativa CK MALAU en el cantón La Maná.

6.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa de la Fundación Social Educativa CK MALAU, identificando las principales debilidades, fortalezas y factores que afectan su eficiencia operativa.
- Diseñar un modelo de gestión administrativa basado en principios de eficiencia, liderazgo estratégico, innovación tecnológica y desarrollo del talento humano, acorde con las necesidades institucionales.
- Proponer estrategias de implementación y evaluación del modelo diseñado, orientadas a la optimización de los procesos administrativos, promover la sostenibilidad organizacional y fortalecer la capacidad operativa de la Fundación.

7. ACTIVIDADES Y SISTEMAS DE TAREAS EN REACCIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

Tabla 2. *Actividades y sistema en relación a los objetivos*

Objetivo	Actividad	Resultado de la actividad	Descripción de la actividad (Técnicas e instrumentos)
Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa de la Fundación Social Educativa CK MALAU, identificando las principales debilidades, fortalezas y factores que afectan su eficiencia operativa.	Revisión documental de informes, manuales y registros institucionales. Aplicación de encuestas y entrevistas al personal administrativo y directivo. Análisis FODA institucional basado en investigación de campo, encuestas al personal y análisis documental	Identificación de los procesos administrativos actuales y sus limitaciones. Determinación de los factores internos y externos que inciden en la eficiencia operativa.	Se empleó técnicas de investigación descriptiva como la revisión documental, encuesta y entrevista semiestructurada. Los instrumentos fueron cuestionarios y guías de entrevista, aplicados al personal administrativo y a los directivos de la Fundación. Los datos se analizarán mediante matrices de tabulación y análisis FODA
Diseñar un modelo de gestión administrativa basado en principios de eficiencia, liderazgo estratégico, innovación tecnológica y desarrollo del talento humano, acorde con las necesidades institucionales.	Sistematización de la información obtenida en el diagnóstico. Revisión bibliográfica y teórica sobre modelos de gestión administrativa. Elaboración del modelo propuesto con sus componentes estructurales y funcionales.	Documento técnico del modelo integral de gestión administrativa.	Se aplicó la técnica de análisis y síntesis, mediante la integración de los resultados del diagnóstico y la fundamentación teórica. Se utilizó fichas de resumen y matrices comparativas como instrumentos de apoyo para el diseño del modelo.
Proponer estrategias de implementación y evaluación del modelo diseñado, orientadas a optimizar los procesos administrativos, promover la sostenibilidad organizacional y fortalecer la capacidad operativa de la Fundación.	Elaboración de un plan de implementación del modelo propuesto. Formulación de estrategias y acciones para la adopción progresiva del modelo. Diseño de indicadores de evaluación de la eficiencia operativa.	Estrategias definidas para la puesta en marcha del modelo. Plan operativo institucional que integra los mecanismos de seguimiento y evaluación.	Se utilizó la técnica de planificación estratégica, apoyada en la elaboración de un plan de acción y una matriz de indicadores de gestión. Los instrumentos incluyeron fichas de planificación, cronogramas y matrices de control de resultados

Elaborado por: Los Autores

8. FUNDAMENTACION CIENTÍFICO TÉCNICA

8.1. Antecedentes investigativos

Proyecto 1: Recursos tecnológicos, uso de TIC y eficiencia escolar en América Latina: Evidencia empírica a partir de PISA 2018

Resumen

El estudio es internacional y utiliza datos de 2,757 escuelas en 10 países latinoamericanos, los autores están afiliados a instituciones como Politecnico di Milano (Italia) y University of Sussex (Reino Unido), mismo que de acuerdo a Agasisti et al. (2023) analiza la relación entre la disponibilidad y el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la eficiencia operativa de las escuelas en América Latina, utilizando datos de PISA 2018. Mediante un análisis de eficiencia basado en Data Envelopment Analysis (DEA), se encontró que la presencia y el uso de TIC en las escuelas está positivamente correlacionada con una mayor eficiencia escolar. Los resultados sugieren que la integración tecnológica puede ser una vía relevante para mejorar la eficiencia operativa en los sistemas educativos de la región, especialmente en el contexto post-pandemia. El estudio destaca la importancia de políticas que promuevan la infraestructura tecnológica y el uso efectivo de las TIC para optimizar los recursos y resultados educativos.

Análisis

El estudio de Agasisti, Antequera y Delprato fundamenta científicamente este proyecto al demostrar que la integración de tecnologías digitales optimiza la eficiencia operativa escolar, proporcionando un respaldo académico internacional que valida la modernización administrativa propuesta para la Fundación Social Educativa CK MALAU

Proyecto 2: Implicaciones del proceso de transformación digital en las instituciones educativas de la Armada del Ecuador

Resumen

Este estudio desarrollado en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG) y Ministerio de Ciencia y Tecnología, bajo la perspectiva de González & Martínez (2021) analiza

las implicaciones de la transformación digital en las instituciones educativas de la Armada del Ecuador, enfocándose en la eficiencia operativa y la cultura digital. Se emplearon métodos exploratorios, correlacionales y descriptivos, utilizando encuestas y entrevistas a profundidad con actores internos y externos. Los resultados evidencian que la ausencia de una hoja de ruta clara para la transformación digital afecta negativamente la eficacia de los procesos educativos y el nivel de cultura digital de los egresados. El estudio concluye que la capacitación estructurada y la implementación de una hoja de ruta son esenciales para optimizar la eficiencia operativa, garantizar la calidad educativa y elevar el desempeño profesional de los graduados. Además, resalta la importancia de fortalecer la cultura digital institucional para afrontar los retos de la educación contemporáneo.

Análisis

El estudio de González y Martínez fundamenta esta investigación al evidenciar que la falta de una hoja de ruta digital perjudica la eficacia operativa, validando así la necesidad de implementar una planificación estructurada y capacitación técnica en la Fundación CK MALAU.

8.2. Fundamentación Científica

8.2.1. Teoría clásica y científica de la administración

Según Mora et al. (2021), “la vigencia de la administración científica reside en la estandarización de procesos; sostienen que, incluso en entornos modernos, la descomposición de tareas complejas en unidades manejables sigue siendo el método primario para maximizar la productividad y reducir el desperdicio de recursos”.

Por otro lado, al analizar la vertiente anatómica de la organización propuesta por Fayol, Pérez & Ramírez (2022) argumentan que “la estructura jerárquica y unidad de mando son indispensables para evitar la entropía organizacional. Desde su perspectiva, la claridad en la línea de autoridad permite que las decisiones fluyan sin ambigüedades, lo cual es crítico para instituciones que buscan resultados”.

La eficiencia operativa, desde su génesis, no surge de la mera voluntad de acción, sino de la racionalización instrumental del esfuerzo colectivo. La estructura y la tarea no deben entenderse como fines en sí mismos, sino como los canales formales que contienen y dirigen la energía

institucional; sin esta arquitectura, cualquier intento de gestión social se disipa en el activismo desordenado.

8.2.1.1. Teoría de sistemas

La comprensión de la organización como sistema abierto es fundamental para entender su supervivencia. Mele et al. (2021) “proponen una visión holística donde la organización no es una isla, sino un nodo en una red de interacciones constantes con el entorno, donde la capacidad de la administración para procesar inputs y transformarlos en outputs depende de retroalimentación”.

En una línea similar, Teece (2022) argumenta que “las organizaciones deben desarrollar una inteligencia adaptativa que les permita reconfigurar sus recursos internos ante perturbaciones externas, asegurando así la eficiencia operativa momentánea y sostenibilidad a largo plazo”.

La gestión administrativa moderna se la definiría por su capacidad de autorregulación organizacional. Esto implica que la eficiencia no es un estado fijo, sino un equilibrio dinámico que se logra mediante la regulación constante de los flujos de información y energía entre la institución y su contexto; gestionar es, ante todo, administrar la complejidad de las fronteras institucionales.

8.2.1.2. Teorías contemporáneas de gestión

8.2.1.2.1. Gestión de la calidad total (TQM)

Ruiz-Bravo & Martínez-Morales (2024), enfocados en el ámbito educativo, sostienen que “la TQM no se trata solo de cero defectos, sino de una filosofía cultural donde cada miembro de la organización educativa se convierte en un auditor de su propio desempeño, buscando satisfacer las necesidades latentes y explícitas de los beneficiarios”.

Desde una óptica de procesos, Abbas (2022) argumenta que “la mejora continua es el motor de la innovación incremental. Su estudio demuestra que la implementación de ciclos PDCA (Plan-Do-Check-Act) permite a las organizaciones detectar ineficiencias ocultas que, acumuladas, representan grandes pérdidas de recursos operativos”.

La calidad total no es una meta a la que se llega, sino una asincronía permanente entre lo que se hace y lo que se podría hacer mejor; la eficiencia operativa bajo este prisma es la reducción

sistemática de la brecha entre la capacidad potencial de la fundación y su desempeño real diario.

8.2.1.2.2. Reingeniería de procesos

Hammer (2021) señalan que, “en la era digital, reingeniería implica cuestionar los fundamentos mismos de por qué se hacen las cosas. El autor sugiere que muchas ineficiencias operativas son el resultado de digitalizar procesos obsoletos en lugar de eliminarlos o reinventarlos desde cero”.

Al-Mashari (2022) destaca que “el rediseño de procesos es vital para la supervivencia financiera. Su análisis muestra que la reingeniería permite alinear los flujos de trabajo directamente con la cadena de valor social, eliminando burocracia que no aporta al beneficiario final y liberando recursos para la misión principal”.

La reingeniería es un acto de destrucción creativa administrativa. Implica la valentía institucional de declarar la obsolescencia de las rutinas confortables para reconstruir la operatividad sobre una lógica de valor puro; la eficiencia aquí no se busca arreglando lo viejo, sino inaugurando una nueva arquitectura operativa libre de los vicios históricos de la organización.

8.2.1.2.3. Teoría del desarrollo organizacional

Cummings & Worley (2021) la definen como “la aplicación de las ciencias de la conducta para mejorar la efectividad organizacional. Destacan que, en entornos volátiles, la capacidad de una organización para aprender y desaprender es su ventaja competitiva más crítica”.

Schein (2022) argumenta que “el desarrollo organizacional trabaja sobre supuestos básicos compartidos. Para mejorar la eficiencia operativa, no basta con cambiar manuales; es necesario intervenir en los niveles profundos de la cultura organizacional que, legitiman la ineficiencia como una norma aceptada”.

Se fundamenta en la premisa de que la organización posee una psique colectiva que puede enfermar o sanar; por tanto, la intervención administrativa para la eficiencia debe operar sobre la conciencia organizacional, facilitando la transición desde estados de inercia hacia estados de agilidad y aprendizaje consciente.

8.2.2. Modelo de Gestión por procesos

En palabras de (Bolaños, 2022), es un enfoque administrativo que permite organizar y dirigir las actividades de una organización a partir de la identificación, análisis y mejora continua en cada uno de sus procesos, para incrementar la eficiencia, los resultados y la satisfacción del cliente.

En cambio para (Soto, 2022) se define como una forma de gestionar toda una organización mediante procesos, apuntando a lograr productividad y competitividad a través del desarrollo y satisfacción de los integrantes de la organización.

La gestión por procesos permite organizar y dirigir las actividades de una organización mediante procesos interrelacionados que permitan mejorar la eficiencia y el desempeño a través de la identificación, análisis y mejora continua brindando así un resultado de valor para el cliente.

8.2.2.1. Elementos de un modelo de gestión por procesos

Según (Arriezu, 2025) desarrollar un modelo de gestión por procesos primero se debe analizar, estructurar y mejorar las actividades de la organización con el propósito de optimizar el uso de recursos, fortalecer la toma de decisiones y generar mayor valor en los servicios que ofrecen, para lograrlo se necesita aplicar una serie de elementos metodológicos que ayuden a comprender el funcionamiento institucional, mecanismos de control y mejora, los cuales son los siguientes:

- **Análisis situacional:** FODA (análisis interno y externo), FODA Cruzado (identifica acciones estratégicas).
- **Direccionamiento estratégico:** Misión, Visión, Valores Institucionales, Políticas y Organigrama.
- **Clasificación de procesos:** Procesos estratégicos, operativos y de apoyo.
- **Mapa de procesos:** Representación gráfica de los procesos.
- **Caracterización de procesos:** Describe cada proceso, objetivo, responsable.
- **Documentación de procesos:** Diagrama de flujo y Manual de procesos.
- **Indicadores de gestión:** Evalúan el desempeño de los procesos.
- **Gestión del talento humano:** Incluye capacitación, asignación de responsabilidades y evaluación del personal.
- **Control y mejora continua:** Auditorías y cumplimiento normativo, Aplicación del ciclo PHVA.

8.2.2.2. Análisis FODA y FODA Cruzado

El análisis FODA es el radar de navegación institucional, su valor radica en su capacidad para objetivar la realidad, obligando a la administración a confrontar sus vulnerabilidades internas con las hostilidades externas; es la herramienta que transforma la intuición del peligro en un plan de contingencia estructurado (Sanchez, 2020).

El FODA cruzado es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza después se realizar el análisis FODA planteando estrategias a partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mediante una matriz estratégica lo que contribuye al desarrollo, toma de decisiones más acertadas y orienta a una planificación más efectiva (Ticona, 2020).

El análisis FODA y el FODA cruzado se complementa para poder transformar el diagnóstico en estrategias concretas, estableciendo planes de acción que favorezcan el cumplimiento de objetivos y mejoramiento continuo de procesos.

8.2.2.3. Misión y Visión

La misión define el propósito fundamental de la organización y explica la razón por la cual existe, a través de esta comunica a empleados, clientes y a la comunidad qué hace y cuál es su compromiso, convirtiéndola así en uno de los elementos esenciales en la planificación estratégica (UNAM, 2019)

El mismo autor nos dice que la visión es la articulación del estado futuro o de los logros que desea obtener una empresa a largo plazo, por ende, deberá ser un vehículo de motivación para que el colaborador se sienta interesado en alcanzar su alto desempeño y el cumplimiento exitoso de tareas. Para que esta visión funcione como herramienta valiosa de la administración se debe comunicar lo que ésta quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para la toma de decisiones estratégicas.

La misión y visión de una organización son los pilares importantes ya que permite explicar la razón por la cual existe, su compromiso y como desea verse a futuro logrando de esta manera ser un punto de referencia en la toma de decisiones estratégicas.

8.2.2.3.1. Valores y políticas

Los valores en una organización son de suma importancia porque guían el comportamiento, las decisiones y la forma de actuar de los miembros, junto a esto representan la cultura organizacional y ayudan a establecer normas sobre como deben relacionarse de esta manera

influye como se enfrenta los retos, toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos (Huerta, 2022).

Para (Ferraro, 2020) las políticas son alineamientos o normas que sirven como guía para los directivos y empleados que orientan la forma en que deben realizarse las actividades y tomar decisiones dentro de la organización. Así mismo permiten mantener disciplina, transparencia y la equidad de trabajo.

Los valores son una guía del comportamiento, decisiones y actuar de los miembros de la empresa, por otro lado, las políticas son alineamientos que orientan la forma de realizar las actividades brindando también límites de actuación.

8.2.2.3.2. Organigrama

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, tomando en cuenta que se divide su estructura en formal e informal (Rojas, 2023).

8.2.2.4. Clasificación de procesos

Se refiere a la forma de organizar y agrupar los procesos que se realizan dentro de una organización según su función o importancia, clasificándose en tres partes principales, con esto se logra comprender mejor como funcionan las diferentes actividades dentro de la organización y como se relacionan entre sí para lograr los objetivos establecidos (Bolaños, 2022).

A continuación, se dará a conocer los tres principales elementos:

- **Procesos estratégicos:** Son los procesos llevados por la alta dirección de la empresa
- **Procesos operativos:** Están relacionados con la realización del producto e inciden directamente en la satisfacción del cliente.
- **Procesos de apoyo:** Son aquellos que dan soporte a los procesos operativos.

8.2.2.4.1. Mapa de procesos

Según (Mallar, 2019) el mapa de procesos une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones y los muestra en una visión de conjunto, su objetivo principal es facilitar la comprensión del funcionamiento de la organización, mostrando como las diferentes actividades se conectan para lograr objetivos organizacionales.

El mapa de procesos facilita la organización del trabajo, mejora la comunicación entre los departamentos y ayuda a comprender mejor sus actividades contribuyendo al cumplimiento de

los objetivos institucionales.

8.2.2.4.2. Caracterización de procesos

Es una herramienta que permite describir de manera detallada como funciona un proceso dentro de una organización, identificando y documentando los elementos principales de un proceso, como su código, objetivo, alcance, responsable, documentos y descripción de cada paso, identificando fallas, duplicidad de tareas o actividades innecesarias dentro de los procesos (Castillo, 2020).

En palabras de (Bravo, 2019) consiste en definir de manera estructurada todos los elementos que forman parte de una organización con el fin de comprender como funcionan sus procesos y como se relacionan entre sí para cumplir los objetivos institucionales.

La caracterización de procesos no solo ayuda a comprender como se desarrollan las actividades, sino que también permite mejorar su eficiencia y garantizar la calidad de los resultados por medio del uso de los principales elementos.

8.2.3. Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo es una representación gráfica es una herramienta que permite representar visualmente los pasos de un proceso o sistema utilizando símbolos estandarizados que muestran las operaciones, decisiones y flujo de información, facilitando la identificación de errores, redundancias o actividades innecesarias que puedan mejorarse (Ortega, 2019).

Son herramientas que permiten representar gráficamente las actividades de un proceso, ayudando a que los trabajadores puedan comprender los procedimientos y contribuyan a una gestión más eficiente de las operaciones (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración , 2019).

Esta herramienta permite visualizar gráficamente los pasos de un proceso mediante símbolos estandarizados que ayudan a los trabajadores a comprender de mejor manera los procedimientos tales como operaciones, decisiones y flujo de información.

8.2.3.1. Manual de funciones y procedimientos

Tricker (2021) establece que “los manuales son la base del cumplimiento normativo, advierte que estos no deben ser documentos fósiles, sino plataformas vivas y digitales que guíen el actuar diario y aseguren que la calidad no dependa de la persona, sino del proceso”.

Harmon (2022) argumenta que “un manual no describe lo que se hace, sino el flujo de valor.

Propone que la redacción de funciones debe centrarse en el resultado entregable y no en la actividad, transformando el manual en una herramienta de eficiencia”.

Los manuales de funciones son los algoritmos analógicos de la institución. Su función es estandarizar la excelencia, democratizando el saber hacer (know-how) para que este deje de ser propiedad privada del empleado experto y se convierta en patrimonio estructural de la fundación.

8.2.3.1.1. Indicadores de gestión

El autor (Pérez C. , 2019) nos dice que es un indicador de medida que da la condición de un proceso o evento en un momento, proporcionan un panorama de la situación de un proceso, de un negocio o de las ventas de una compañía, con esto mantienen un control adecuado sobre la situación dada.

Por otra parte (Rincón, 2020) son herramientas utilizadas por las organizaciones para medir el desempeño de actividades y evaluación del cumplimiento de objetivos, obteniendo información clara sobre la eficiencia, la eficacia y la productividad de los procesos dentro de la empresa.

Los indicadores de gestión son instrumentos de medición que permiten evaluar el desempeño y los resultados en una organización, convirtiéndose en una elección importante para llevar el control adecuado sobre cualquier situación.

8.2.3.1.2. Gestión del talento humano

Es el conjunto de prácticas y estrategias que utilizan las organizaciones para administrar, desarrollar y aprovechar las habilidades, conocimientos de los empleados, además busca crear un ambiente de trabajo positivo que favorezca la productividad, el trabajo en equipo y el crecimiento de los trabajadores dentro de la organización (Chiavenato, 2020).

Por otro lado para (Olinda, 2020) se refiere al conjunto de políticas, prácticas y procedimientos que una organización implementa para atraer, desarrollar y retener a las personas que forman parte de su organización, también aplican la capacitación continua, la evaluación del desempeño y la creación de estrategias.

La gestión de talento humano comprende actividades relacionadas con la mejora del desarrollo, motivación y mantenimiento del personal de la empresa, creando de esta manera un ambiente positivo de trabajo favoreciendo la productividad de la empresa, en conjunto de un plus con la ayuda de capacitaciones continuas y evaluaciones de desempeño.

8.2.3.2. Control y mejora continua

El control y mejora continua son principios fundamentales dentro de una organización ya que permiten supervisar el desempeño de los procesos y así aplicar acciones que ayuden a optimizar los resultados a través del control, garantizando de esta manera el cumplimiento de metas (García, 2025).

El autor (Carrera, 2019) nos dice que el control y mejora continua trabajan de manera conjunta ya que uno de ellos detecta problemas o áreas de mejora, mientras que la mejora continua brinda soluciones y acciones para el funcionamiento de la organización.

Las dos partes son importantes ya que se esfuerzan por mejorar productos o servicios, realizando ajustes permanentes para adaptarse a las necesidades de su entorno garantizando el cumplimiento de metas.

8.2.3.2.1. Gestión y administración

Según (Certo & Certo, 2021)

La administración moderna se ha reconfigurado hacia una visión estructural y normativa, encargada de la preservación del orden institucional. No obstante, los autores matizan que la administración sin gestión corre el riesgo de estancarse en el cumplimiento de reglas, perdiendo de vista la adaptabilidad necesaria en entornos cambiantes.

Por su parte, Hitt et al. (2022) proponen que “la gestión es la dimensión dinámica y ejecutiva. Mientras la administración define el marco, la gestión es la acción de movilizar recursos para alcanzar hitos específicos”.

Si la administración es la estructura y normas de la organización, la gestión es la que decide el movimiento; por tanto, gestionar no es simplemente mantener el statu quo, sino la capacidad de articular la rigidez normativa con la flexibilidad operativa necesaria para resolver problemas reales.

8.2.3.2.2. Principios fundamentales de la administración moderna

Jones & George (2022) postulan que “la capacidad de reconfigurar rápidamente los activos humanos y financieros ante crisis externas es hoy el principio rector de la supervivencia organizacional, especialmente en sectores vulnerables”.

En paralelo, Daft (2021) argumenta que, “para las organizaciones del siglo XXI, la ética no es un anexo, sino un principio operativo; las decisiones administrativas deben filtrarse no solo por su rentabilidad o eficiencia, sino por su impacto en el tejido social y la sostenibilidad a largo plazo”.

Los principios administrativos contemporáneos configuran una ética de la fluidez responsable. La administración ya no se trata de construir muros para proteger procesos, sino de construir puentes para agilizar flujos; el principio rector es que toda decisión técnica debe poseer una validación ética y toda acción ética debe ser técnicamente viable.

8.2.3.2.3. Proceso administrativo

8.2.3.3. Planeación

David & David (2021) establecen que “la alineación vertical entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos es lo que evita la dispersión de esfuerzos. Sin esta cascada de objetivos, las acciones diarias de una fundación pueden contradecir, sin saberlo, su misión global”.

Whittington (2022) argumentan que, “dado que el futuro no es lineal, las organizaciones educativas deben preparar múltiples hojas de ruta administrativa, permitiendo pivotar tácticamente sin perder el norte estratégico cuando las condiciones del entorno cambian bruscamente”.

La planeación no es un documento estático, sino un ejercicio de imaginación disciplinada. Es el mecanismo mediante el cual la organización reduce la angustia de la incertidumbre, transformando el futuro desconocido en una serie de compromisos presentes; planear es, en esencia, comprar tiempo futuro al precio de la reflexión actual.

8.2.3.3.1. Organización

Robbins & Coulter (2021)) analizan

Cómo la división del trabajo ha evolucionado hacia la especialización flexible. Indican que, si bien asignar tareas específicas aumenta la eficiencia, la excesiva fragmentación aliena al trabajador; por ello, proponen el enriquecimiento de roles donde el colaborador entiende el impacto de su fragmento en la totalidad del servicio.

Galbraith (2022) postula que “las jerarquías verticales son demasiado lentas para la velocidad de la información actual, sugiriendo la implementación de roles de enlace y equipos interfuncionales que coordinen horizontalmente sin necesidad de subir y bajar por la cadena de mando”.

La organización es la arquitectura de la interdependencia. Su fin último no es dividir tareas, sino asegurar que la suma de las partes divididas sea superior al todo original; una buena organización administrativa es aquella que hace que la cooperación sea el camino de menor resistencia para los empleados.

8.2.3.3.2. Dirección

Northouse (2021) analiza el liderazgo en el tercer sector, “destaca la superioridad del liderazgo transformacional. Este estilo, basado en la influencia idealizada y la motivación inspiradora, es vital en fundaciones donde la retribución económica suele ser menor, logrando que el personal adopte la visión organizacional como propia”.

Gagné (2022) sugieren que, “más allá de las recompensas externas, la eficiencia operativa se dispara cuando los directivos fomentan la autonomía, la competencia y la relación en sus equipos, satisfaciendo necesidades psicológicas básicas que impulsan el desempeño intrínseco”.

La dirección es el arte de sincronizar subjetividades, no se trata de dar órdenes a subordinados, sino de gestionar el sentido y el significado del trabajo para que la acción colectiva surja de la convicción y no de la coerción; el líder administrativo efectivo es, ante todo, un arquitecto de contextos motivacionales.

8.2.3.4. Control

Merchant & Van der Stede (2022) sostienen que “el control debe ser habilitador y no restrictivo; su función es proporcionar datos en tiempo real para que los equipos se autorregulen, en lugar de servir como herramienta de castigo post-mortem”.

Simons (2020) actualiza sus palancas de control, destacando la importancia de los sistemas interactivo. “En entornos educativos, sugiere que los directivos deben enfocarse en controlar las incertidumbres estratégicas (cambios en regulaciones, deserción estudiantil) mediante el debate constante de los datos, fomentando el aprendizaje organizacional”.

El control administrativo es la conciencia reflexiva de la organización, su propósito epistémico no es la vigilancia, sino la validación de la realidad frente a la expectativa; un sistema de control eficiente es aquel que detecta la desviación cuando aún es una tendencia y no cuando ya es un siniestro contable o social.

8.2.3.4.1. Eficiencia operativa

Slack & Brandon-Jones (2021) definen la eficiencia estrictamente como “la relación entre inputs y outputs; una fundación es eficiente cuando minimiza el desperdicio de recursos para generar una unidad de servicio. Advierten que se puede ser altamente eficiente haciendo cosas innecesarias, lo que sería un desperdicio perfecto”.

Kotler & Lee (2022) enfocan la eficacia en el cumplimiento que, en el sector social, “la eficacia se mide por el grado en que se resuelven los problemas de la comunidad, independientemente del costo. Argumentan que muchas ONG sacrifican la eficiencia en pos de la eficacia, lo cual es insostenible a largo plazo”.

La eficiencia operativa en el sector social no es una métrica contable, sino un imperativo moral de mayordomía, la ineficiencia debe interpretarse epistémicamente como un impuesto oculto que la mala gestión cobra a los beneficiarios; ser eficiente es la forma más alta de respeto hacia la misión.

8.2.3.4.2. La cadena de valor

Porter & Kramer (2021) sostienen que, la cadena de valor “no termina en el margen de ganancia, sino en el cambio social. Las actividades primarias y de soporte deben alinearse para maximizar este valor social, eliminando cualquier eslabón que no contribuya directamente al bienestar del usuario”.

Weerawardena et al. (2022) analizan que

La cadena de valor es bidireccional: el beneficiario no es un receptor pasivo, sino un co-creador de valor. Por tanto, la eficiencia operativa depende de qué tan bien la fundación integre al estudiante y a la familia en el proceso de entrega del servicio.

La cadena de valor social es una arquitectura de transformación. A diferencia de la industria, donde el valor se agrega al producto, aquí el valor se transfiere al sujeto; la eficiencia operativa

radica en reducir la fricción administrativa que obstaculiza esa transferencia, asegurando que cada dólar que entra por un lado de la cadena salga por el otro convertido en dignidad o conocimiento.

8.2.4. Gestión de la capacidad operativa

Armstrong & Taylor (2023) demuestran empíricamente que “existe una relación entre la capacitación técnica y la eficiencia operativa o curva de aprendizaje. En fundaciones, donde el personal a menudo es multitarea, la falta de capacitación específica genera micro-ineficiencias diarias que, acumuladas, paralizan la operación”.

Edmondson (2022) postula que “un clima donde se castiga el error oculta la ineficiencia; para optimizar procesos, los empleados deben sentirse seguros para reportar fallas y proponer mejoras sin miedo a represalias, convirtiendo el clima laboral en un mecanismo de detección de errores”.

La optimización humana no busca que las personas trabajen más rápido, sino que trabajen con mayor claridad cognitiva. La ineficiencia suele ser hija de la confusión o la desmotivación; por tanto, gestionar el talento para la eficiencia implica limpiar el entorno laboral de ambigüedades y toxicidad, liberando el ancho de banda mental del equipo para la resolución de problemas.

8.2.4.1. Gestión de recursos financieros y materiales

Zietlow y otros (2021) advierten que “muchas fundaciones fallan por confundir flujo de caja con solvencia; la gestión eficiente requiere presupuestos flexibles que permitan reasignar partidas rápidamente según las necesidades operativas emergentes, evitando la parálisis por rigidez presupuestaria”.

Drury (2022) argumenta que, “para optimizar, primero hay que saber cuánto cuesta realmente cada acción administrativa. Sin esta visibilidad granular de los costos, los recortes suelen ser arbitrarios y dañan la calidad del servicio educativo”.

La gestión de recursos en una fundación opera bajo la lógica de la frugalidad estratégica. No se trata de la austeridad por la austeridad que lleva a la precariedad, sino de la inteligencia en la asignación; cada recurso material debe tener una trazabilidad directa hacia un resultado misional, eliminando el gasto inercial que se mantiene solo por costumbre histórica.

8.2.4.1.2. Optimización de procesos administrativos y académicos

Liker & Morgan (2021) sostienen que “los procesos administrativos están llenos de desperdicio, como aprobaciones redundantes o duplicidad de datos. La optimización requiere mapear el flujo de valor y eliminar despiadadamente cualquier paso que no aporte al aprendizaje o la seguridad del estudiante”.

Dumas et al. (2022) indican que “la tecnología actual permite auditar digitalmente los procesos reales, revelando cuellos de botella invisibles. La eficiencia surge de rediseñar los flujos basándose en la evidencia de los datos y no en la intuición de la gerencia”.

La optimización de procesos es una higiene organizacional. Consiste en limpiar las arterias de la institución de la placa burocrática acumulada con los años; un proceso optimizado es aquel que se vuelve invisible para el usuario, fluyendo de manera tan natural que la administración deja de ser un obstáculo y se convierte en un facilitador silencioso.

8.2.4.1.3. Liderazgo

“El liderazgo es un proceso de influencia social mediante el cual una persona guía a un grupo hacia metas u objetivos organizacionales, estableciendo dirección, visión y estrategias y manteniendo la motivación de los seguidores” (Mawardi, Citriadin, & Azzahra, 2025).

“El liderazgo implica relación líder–seguidores, voluntariedad en el seguimiento y alineación con valores, creencias y necesidades del grupo” (Firdaus, y otros, 2024).

El liderazgo se entiende hoy como un proceso de influencia social, relacional y contextual, mediante el cual individuos movilizan a otros hacia objetivos compartidos, alineados con valores y necesidades del grupo.

8.2.4.2. Estilos de liderazgo

“Los estilos de liderazgo son patrones relativamente estables de comportamiento del líder: cómo da dirección, motiva, decide y equilibra resultados y personas” (Gutterman, 2023).

“En gestión y psicología organizacional, los estilos de liderazgo se entienden como el patrón relativamente estable de conductas con que un líder dirige, motiva, se comunica y toma decisiones con sus seguidores” (Pererva, 2023)

Los estilos de liderazgo son formas típicas y reconocibles de ejercer la influencia, que combinan de distinto modo control, participación, foco en tareas y en personas, y que deben adaptarse a la situación para ser eficaces.

8.2.4.2.1. Liderazgo estratégico

Para (Urrego, 2020)

El liderazgo estratégico se refiere al ejercicio del liderazgo desde la alta dirección para guiar a la organización hacia sus metas de largo plazo, en entornos complejos y cambiantes. Implica leer el contexto, definir rumbo y alinear recursos y personas con la estrategia.

De acuerdo con (Suharto, 2023)

El liderazgo estratégico se constituye como la capacidad fundamental de la alta dirección para articular la visión organizacional con la ejecución operativa, permitiendo que la institución anticipe cambios en el entorno, gestione la complejidad interna y empodere al capital humano para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

El liderazgo estratégico es un modo de liderar desde la alta dirección que combina visión de largo plazo, lectura del entorno, diseño de estrategias y capacidad de movilizar a las personas para ejecutar e innovar, asegurando adaptación y resultados sostenibles.

8.2.4.2.2. Liderazgo transformacional

“El liderazgo transformacional es un estilo en el que el líder inspira cambios profundos en personas, cultura y organización, alineando los intereses individuales con una visión colectiva atractiva” (Gutterman, 2023).

“El liderazgo transformacional supone ir más allá del intercambio “trabajo-recompensa” (liderazgo transaccional) y busca elevar la motivación, la moral y los valores de los seguidores, llevándolos a actuar más allá de lo exigido formalmente” (Suharto, 2023).

El liderazgo transformacional es un enfoque centrado en visión, inspiración, desarrollo individual y cambio profundo de personas y organizaciones.

9. PREGUNTAS CIENTIFICAS

9.1. Pregunta científica central

¿Cómo influye la sinergia entre tecnología, liderazgo y actores clave en la operatividad y valor percibido de la Fundación CK MALAU?

El modelo sistémico de gestión administrativa propuesto para la Fundación Social Educativa CK MALAU proyecta un impacto positivo y progresivo en la eficiencia operativa. La articulación de herramientas tecnológicas, la gestión estratégica y la formación del talento humano pretenden organizar los procesos internos, reducir la carga burocrática y optimizar la toma de decisiones institucional. Estos cambios buscan consolidar una gestión flexible y transparente que garantice la coherencia entre los objetivos estratégicos y la operatividad cotidiana. Asimismo, la propuesta fomenta la cooperación entre los diversos actores para fortalecer la percepción de la calidad institucional ante administradores, docentes, estudiantes y familias.

9.2. Preguntas científicas específicas

¿Cómo influye la integración tecnológica en la reducción de procesos manuales y la optimización de recursos en la Fundación?

La propuesta de integración planificada de sistemas de información y plataformas digitales busca reducir los procesos manuales, el tiempo de procesamiento y la carga en la atención administrativa. Mediante la digitalización de registros, la estandarización de procedimientos y el uso de indicadores operativos, la propuesta pretende facilitar la organización del trabajo y maximizar el aprovechamiento de los recursos disponibles. Esta reestructuración proyecta optimizar la operatividad cotidiana, permitiendo que el personal administrativo y educativo reasigne sus capacidades hacia funciones estratégicas y de apoyo técnico que aseguren la eficiencia en la prestación del servicio institucional.

¿Cómo influye el liderazgo transformacional y la capacitación técnica en la cultura de mejora, toma de decisiones y satisfacción laboral??

El fortalecimiento del liderazgo transformacional y la implementación de programas de educación continua tuvieron un impacto positivo en la cultura organizacional de la fundación. La clarificación de funciones, la promoción de la cooperación y el desarrollo de

competencias digitales contribuyeron a una mayor participación de los empleados en los procesos de mejora de las instituciones. Como resultado de este proceso, se tomaron decisiones más oportunas e informadas, así como una mayor satisfacción laboral, lo que se reflejó en un clima organizacional más estable y orientado al aprendizaje permanente.

¿Cómo influyen los canales de participación y retroalimentación en la sostenibilidad del modelo, la calidad educativa y su replicabilidad institucional?

La formalización de espacios de participación y mecanismos de retroalimentación con familias, docentes y comunidad fortaleció la sostenibilidad del modelo de gestión. La comunicación constante y la corresponsabilidad institucional mejoraron la percepción de calidad educativa y consolidaron relaciones de confianza entre los distintos actores. Estas condiciones permitieron configurar un modelo flexible y adaptable, con potencial de ser replicado en otras instituciones educativas del cantón La Maná, contribuyendo al fortalecimiento del sistema educativo local.

¿Qué debilidades y oportunidades existen en la gestión tecnológica, estratégica y del talento humano dentro de la Fundación CK MALAU?

El diagnóstico inicial permitió identificar limitaciones relevantes en la integración tecnológica, la planificación estratégica y el desarrollo del talento humano, asociadas principalmente a la prevalencia de procesos manuales, baja estandarización y escasa formación en competencias digitales. Sin embargo, también se evidenciaron importantes oportunidades de mejora, como la disposición institucional al cambio, el compromiso del personal y la apertura a la innovación. Estos elementos constituyeron una base sólida para el diseño de un modelo de gestión integral orientado a mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la sostenibilidad organizacional.

10. METODOLOGÍA Y DISEÑO EXPERIMENTAL

10.1. Enfoque

10.1.1. Enfoque mixto

Este enfoque para (Hernández-Florez & Klimenko, 2025)

Es una metodología esencial que integra la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio. Esta triangulación aprovecha la rigurosidad estadística con la riqueza interpretativa, ofreciendo una comprensión más profunda y completa del

fenómeno investigado que la que se obtendría al usar cada enfoque por separado. Permite confirmar hallazgos, explicar procesos mediante verificación directa y descriptiva, asegurando resultados más robustos y adaptables a las necesidades del estudio.

El enfoque mixto fue fundamental, pues el proyecto requirió medir la eficiencia operativa (datos cuantitativos como métricas de tiempo y recursos) como comprender las percepciones humanas sobre el liderazgo y la cultura organizacional (datos cualitativos de entrevistas). Esta combinación permitió una triangulación de información, contrastando lo que dicen los números con lo que experimentan los actores (directivos, docentes y administrativos). Este diagnóstico holístico garantizó que el Modelo de Gestión Administrativa diseñado no sea solo teóricamente sólido, sino también práctico, viable y aceptado por la comunidad educativa. Así, el enfoque mixto maximizó la comprensión de las limitaciones y las oportunidades de mejora, asegurando la pertinencia y el éxito de la propuesta de intervención.

10.2. Diseño

El diseño de investigación proyectiva a decir de (Hurtado, 2024)

Es un tipo de estudio que se enfoca en la creación, diseño o formulación de un modelo, plan, programa, producto o propuesta capaz de modificar o resolver un problema o una necesidad previamente identificada en un entorno específico. Este diseño se configura en tres fases lógicas: el diagnóstico del problema (el qué ocurre), la explicación del proceso verificación directa y descriptiva (el por qué ocurre), y el desarrollo de la propuesta (la solución) basado en la información recopilada en las fases anteriores. Su condición como investigación radica en que el proceso previo de diagnóstico y el diseño de la solución en sí mismo generan conocimiento nuevo y metódico, buscando no solo entender la realidad, sino transformarla al ofrecer una solución viable, original y coherente.

El diseño proyectivo fue crucial porque el fin último del estudio fue elaborar un Modelo de Gestión Administrativa. Este diseño asegura que el trabajo no solo se quede en el diagnóstico de la ineficiencia operativa (fase exploratoria/descriptiva), sino que avance hacia la creación de una solución concreta y pertinente. Convirtiéndose en una guía para garantizar que el modelo propuesto sea viable, aceptable y efectivo para la Fundación CK MALAU, proporcionando la

estructura metodológica necesaria para transformar el conocimiento teórico en una herramienta de gestión práctica.

10.3. Tipos de investigación

10.3.1. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva para (Stewart, 2023)

Se encarga de puntualizar, detallar y describir sistemáticamente las propiedades, características y aspectos de un fenómeno, grupo o situación específica, sin centrarse en las razones del mismo. Su objetivo es ofrecer una instantánea detallada de la situación actual del objeto de estudio, utilizando datos cualitativos y cuantitativos para evaluar el estado de las variables y servir como base fundamental para otros tipos de estudios, como los explicativos o proyectivos.

La investigación descriptiva se utilizó para realizar el diagnóstico inicial de la Fundación CK MALAU, lo que permitió recopilar y detallar las prácticas administrativas vigentes. A través de la aplicación de encuestas y entrevistas a la comunidad educativa, se identificaron y cuantificaron las principales deficiencias que causaban la ineficiencia operativa, estableciendo así una línea base clara y precisa del problema.

10.3.2. Investigación de campo

La investigación de campo para Kiss (2025) “es una metodología que implica la recopilación de datos de forma directa y la observación de un fenómeno en el lugar donde ocurre; es decir, en su entorno natural y real”.

Este enfoque permitió la inmersión contextualizada para capturar datos en tiempo real y comprender profundamente las dinámicas y complejidades que influyen en el objeto de estudio. Se ejecutó mediante técnicas como la aplicación de encuestas, entrevistas y la observación directa.

10.3.3. Investigación proyectiva o propositiva

La investigación proyectiva, también conocida como propositiva o proyecto factible, es un tipo de estudio que, a decir de Hurtado (2024) “luego de diagnosticar y explicar una problemática,

se enfoca en la elaboración de un modelo, diseño o propuesta viable para solucionar una situación determinada”.

La investigación proyectiva fue seleccionada como el tipo central, dado que su propósito se centró en la creación. Se empleó toda la información que fue diagnosticada en las fases previas para poder diseñar y fundamentar rigurosamente el Modelo de Gestión Administrativa. Este modelo se propuso como la solución directa para mejorar la eficiencia operativa de la Fundación, partiendo de una base de conocimiento empírico y teórico sólida

10.4. Métodos de investigación

10.4.1. Método analítico

El método analítico de acuerdo con QuestionPro “es un proceso de razonamiento científico que implica la descomposición o separación de una totalidad compleja en sus componentes más simples”.

El método analítico fue esencial para descomponer la ineficiencia operativa en sus elementos constitutivos, tales como la débil planificación estratégica y la escasa integración tecnológica. Esta separación detallada de los componentes del problema permitió un diagnóstico exhaustivo y preciso de las causas raíz, identificando exactamente dónde fallaba el sistema administrativo para poder enfocar las soluciones.

10.4.2. Método sintético

El método sintético para Arias & Ludeña (2025) “es el proceso inverso al análisis, que consiste en la unión, integración y reconstrucción de los elementos previamente analizados, hechos o ideas dispersas, para formular una conclusión o un resumen coherente y general”.

El método sintético resultó indispensable para la fase de propuesta, ya que permitió integrar y unir coherentemente todos los hallazgos aislados obtenidos a través del diagnóstico. A partir de esa síntesis de información, se logró articular cada uno de los nuevos componentes y estrategias en un Modelo de Gestión Administrativa unificado.

10.4.3. Método sistémico

El método sistémico, o enfoque de sistemas, Martínez et al (2020) “abordan el objeto de estudio como un conjunto de componentes interrelacionados (un sistema) cuyo funcionamiento está dirigido al logro de objetivos comunes”.

El método sistémico permitió concebir rigurosamente la Fundación CK MALAU como un sistema integral, no como partes aisladas. Bajo esta óptica, la ineficiencia operativa diagnosticada fue entendida como el producto de la interacción disfuncional entre sus subsistemas (personal, tecnología, procesos y liderazgo), justificando así la necesidad de un nuevo modelo que articulara y optimizara estas relaciones internas.

10.5. Población y muestra

10.5.1. Población

La población o universo para Arias-Gómez et al. (2023) “se define como el conjunto total de elementos que presentan una característica o propiedad común que el investigador desea analizar, y que satisfacen un conjunto predeterminado de criterios establecidos para el estudio”.

La población del proyecto, fue definida como la totalidad de los integrantes clave de la Fundación Social Educativa CK MALAU. Esta incluyó a la dirección, personal administrativo y equipo docente, es decir, a todos los involucrados directamente en la problemática de ineficiencia operativa.

Tabla 3. *Población del proyecto*

Detalle	Cantidad
Personal directivo	1
Personal docente	12
Personal Administrativo	1
Total	14

10.5.2. Muestra

Según Sarasola (2025), la muestra se entiende como un subconjunto de la población, seleccionado de manera intencional o aleatoria, que busca representar sus características esenciales. Sobre este grupo se recolectan los datos necesarios para el estudio, con el propósito

de obtener conclusiones que puedan extrapolarse con cierto grado de validez y confiabilidad al conjunto total de la población.

Dado que la población es menor a 30 unidades, se optó por aplicar un muestreo censal en el cual se incluye el 100% de la población ($n = 14$). Este enfoque permite obtener información completa de todos los sujetos de estudio evitando errores de estimación derivados del muestreo.

10.6. Técnicas de recolección de información

10.6.1. Encuesta

“La encuesta es un método sistemático de obtención de información aplicado a una muestra representativa, a través de procedimientos estandarizados de interrogación, con el propósito de obtener mediciones cuantitativas de un colectivo y realizar inferencias estadísticas sobre la población” (Sánchez & Hernández, 2024).

La encuesta fue aplicada a la totalidad del personal para cuantificar y obtener datos estadísticos precisos sobre el nivel de ineficiencia operativa experimentado en las diferentes áreas. Este proceso permitió la recolección de evidencia numérica objetiva, que fue fundamental para diagnosticar el problema central de la Fundación.

10.6.2. Entrevista

La entrevista para Vargas (2024) es “una técnica fundamentalmente cualitativa definida como una conversación interpersonal que se establece entre el investigador y el sujeto de estudio con un fin determinado, siendo este distinto al simple hecho de dialogar”.

La entrevista se aplicó al personal directivo clave para obtener información profunda sobre las causas subyacentes de la ineficiencia, como la débil planificación y la limitada capacitación. Este enfoque cualitativo enriqueció el diagnóstico, proporcionando las perspectivas necesarias para diseñar la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa.

10.6.3. Instrumentos

La recopilación de la información se efectuó a través de un instrumento de investigación clave: el cuestionario. Dicho instrumento fue diseñado con una combinación estratégica de preguntas cerradas y abiertas que permitió medir con precisión los indicadores determinados en el problema central de la investigación, capturando datos cuantificables y percepciones detalladas.

10.6.3.1. Cuestionario

“El cuestionario, es el conjunto de preguntas que el investigador utiliza como herramienta auto administrada o directa por el encuestado para recolectar y registrar variables, con el objetivo de obtener datos cuantificables de una muestra para medir sus características” (Feria Ávila, Blanco Figueredo, & Valledor González, 2020).

El cuestionario, utilizado como guía o protocolo en la entrevista, es una estructura de preguntas abiertas y flexibles que sirve al investigador como base y mapa para conducir la conversación interpersonal, asegurando que se aborden los temas esenciales de la investigación y permitiendo la profundización en los significados y percepciones del entrevistado (Vargas, 2024).

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

11.1. Tabulación de los datos de la encuesta

Pregunta 1. Conozco claramente la misión, visión y los objetivos estratégicos de la Fundación CK Malau.

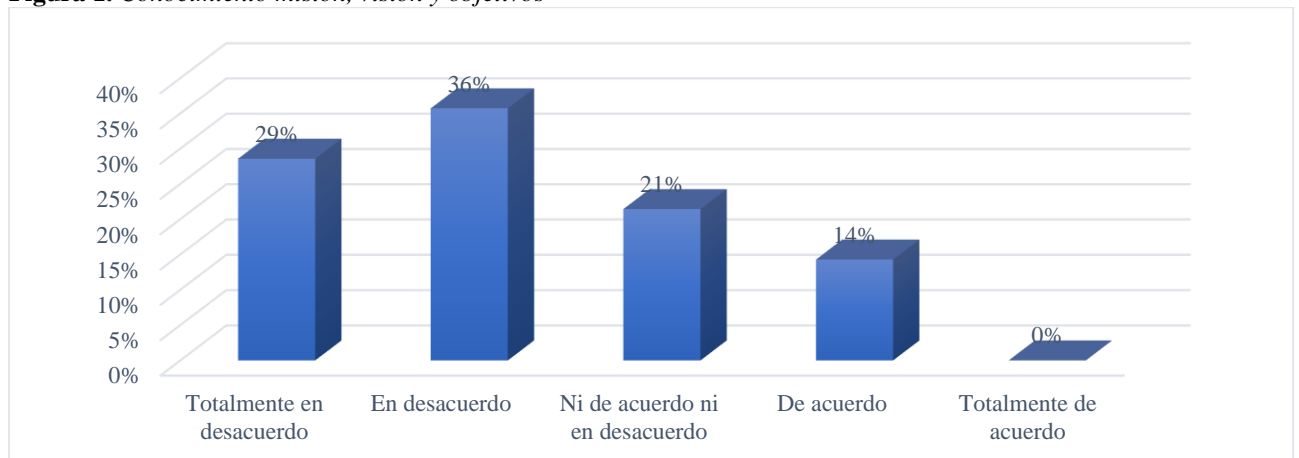
Tabla 4. *Conocimiento misión, visión y objetivos*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	29%
En desacuerdo	5	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	21%
De acuerdo	2	14%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Figura 1. *Conocimiento misión, visión y objetivos*



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Análisis e interpretación

La desconexión cognitiva con la esencia institucional de la Fundación CK Malau resultó alarmante: el 65% de los colaboradores manifiesta desconocimiento sobre la misión y visión institucional. Esta brecha no es un simple olvido administrativo, sino un síntoma de una cultura donde el propósito compartido no ha permeado la subjetividad del trabajador. Solo un 14% afirma comprender estos ejes, lo que sugiere un vacío de significado que impide que el esfuerzo individual trascienda la mera operatividad mecánica.

Pregunta 2. Las actividades que realizo diariamente están alineadas con los objetivos institucionales de la fundación.

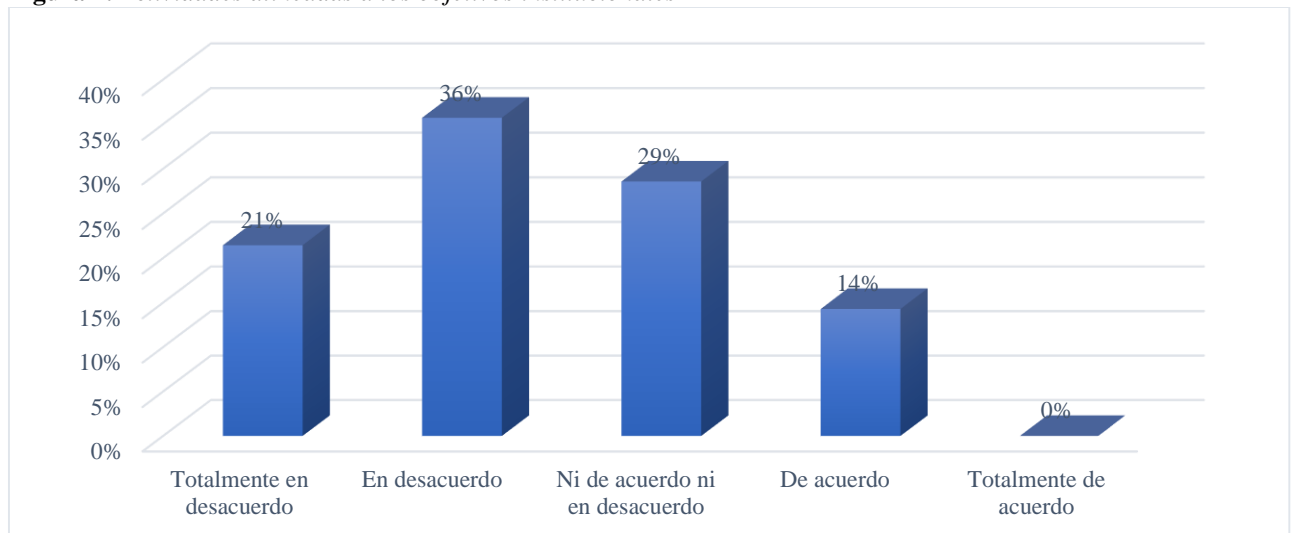
Tabla 5. Actividades alineadas a los objetivos institucionales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	21%
En desacuerdo	5	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	29%
De acuerdo	2	14%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Figura 2. Actividades alineadas a los objetivos institucionales



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Análisis e interpretación

La percepción de desarticulación operativa se confirma al observar que el 57% del personal no logra vincular su labor cotidiana con las metas de la fundación. Este aislamiento funcional genera un desgaste emocional significativo, pues el trabajador percibe su esfuerzo como una tarea aislada y no como un aporte al bienestar social. La ausencia de respuestas en el nivel de total acuerdo subraya una crisis de pertenencia donde el quehacer diario carece de una brújula estratégica clara.

Pregunta 3. El orden actual en que están distribuidas las responsabilidades y los equipos facilita que el trabajo avance rápidamente y que se puedan tomar decisiones sin demoras

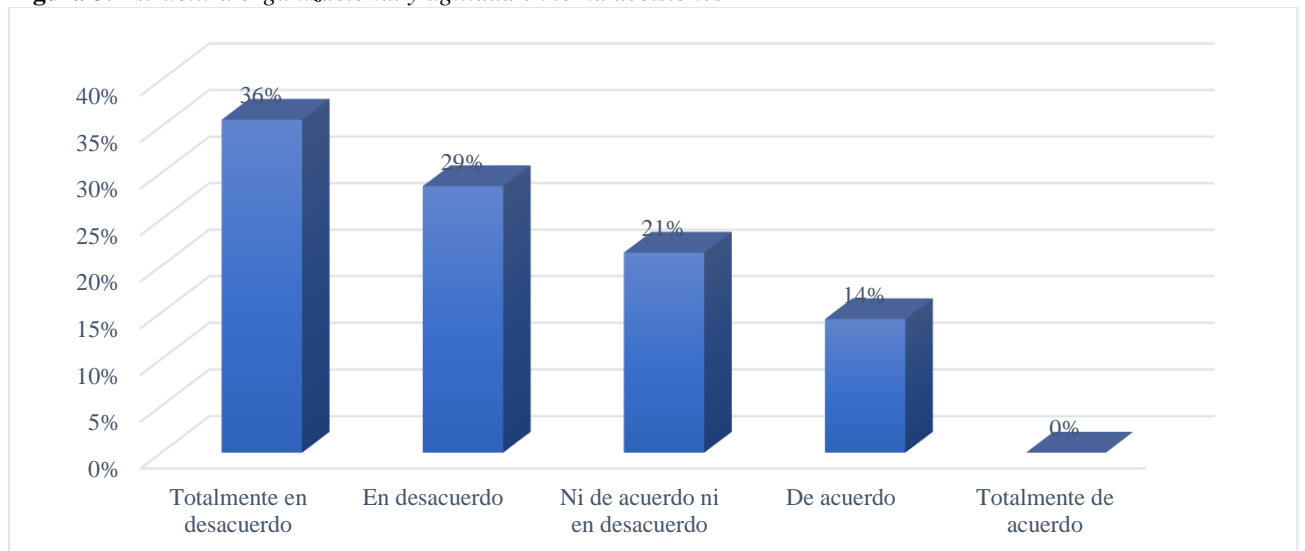
Tabla 6. Estructura organizacional y agilidad en toma decisiones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	36%
En desacuerdo	4	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	21%
De acuerdo	2	14%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Figura 3. Estructura organizacional y agilidad en toma decisiones



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Análisis e interpretación

La rigidez estructural se manifiesta como un obstáculo para la eficacia: el 65% percibe que la distribución actual de responsabilidades entorpece la fluidez del trabajo. En el contexto de la gestión social, la demora en las decisiones, reportada por la mayoría de la muestra, no solo afecta indicadores, sino que desmotiva al talento humano que busca respuestas ágiles ante desafíos urgentes. Solo 2 de cada 14 colaboradores encuentran la estructura actual facilitadora para el progreso rápido.

Pregunta 4. La fundación realiza una planificación anual que se cumple de manera rigurosa y ordenada.

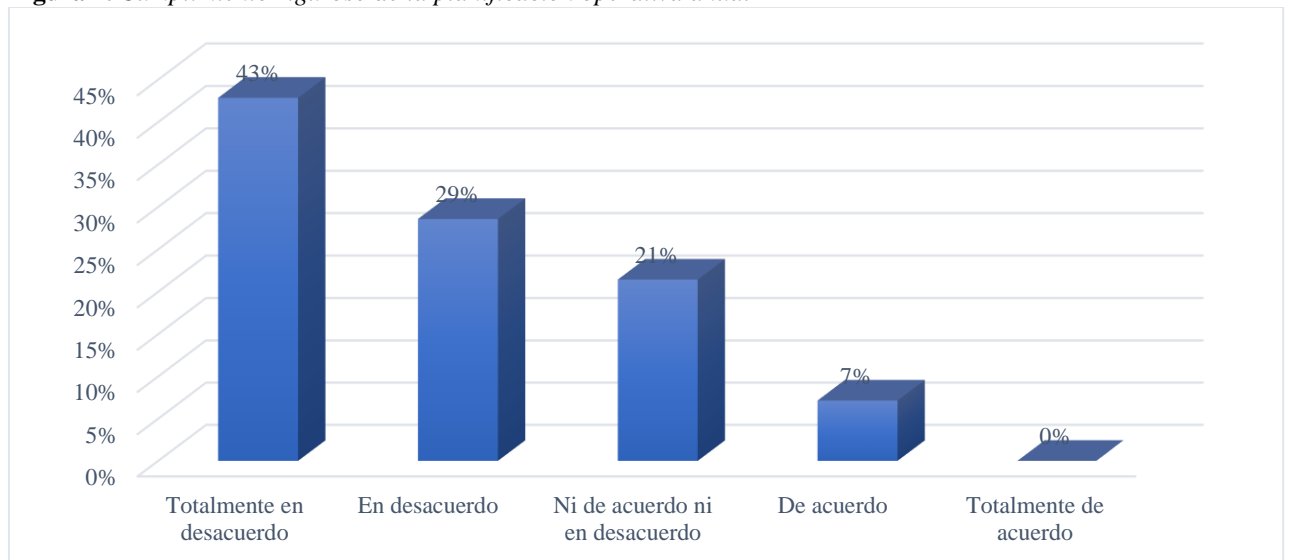
Tabla 7. *Cumplimiento riguroso de la planificación operativa anual*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	43%
En desacuerdo	4	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	21%
De acuerdo	1	7%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Figura 4. *Cumplimiento riguroso de la planificación operativa anual*



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Análisis e interpretación

Existe un escepticismo marcado respecto a la disciplina organizativa: el 72% de los encuestados niega que la planificación anual se cumpla con rigor. Esta percepción de caos operativo o improvisación debilita la confianza en la gobernanza institucional. Cuando el 43% se sitúa en el extremo del desacuerdo total, se infiere un ambiente de incertidumbre donde el personal siente que los esfuerzos de planificación son meras formalidades burocráticas sin impacto real en la ejecución.

Pregunta 5. Existen espacios definidos para evaluar si se están cumpliendo las metas estratégicas planteadas.

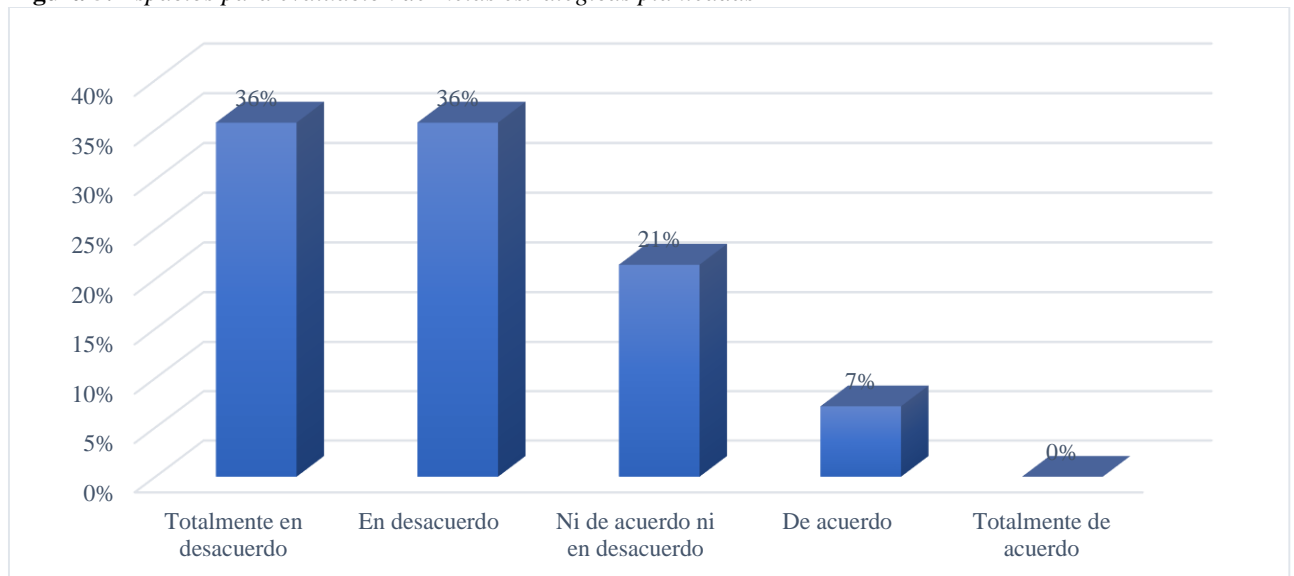
Tabla 8. *Espacios para evaluación de metas estratégicas planteadas*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	36%
En desacuerdo	5	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	21%
De acuerdo	1	7%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Figura 5. *Espacios para evaluación de metas estratégicas planteadas*



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Análisis e interpretación

La carencia de mecanismos de retroalimentación institucional es evidente: el 72% señala la inexistencia de espacios para evaluar el cumplimiento de metas. Esta ausencia de rendición de cuentas interna anula la posibilidad de aprendizaje organizacional. Al no existir momentos de reflexión colectiva sobre los logros, el colaborador se siente invisible dentro del sistema, perpetuando una inercia operativa que ignora si los objetivos sociales de la fundación se están alcanzando o no.

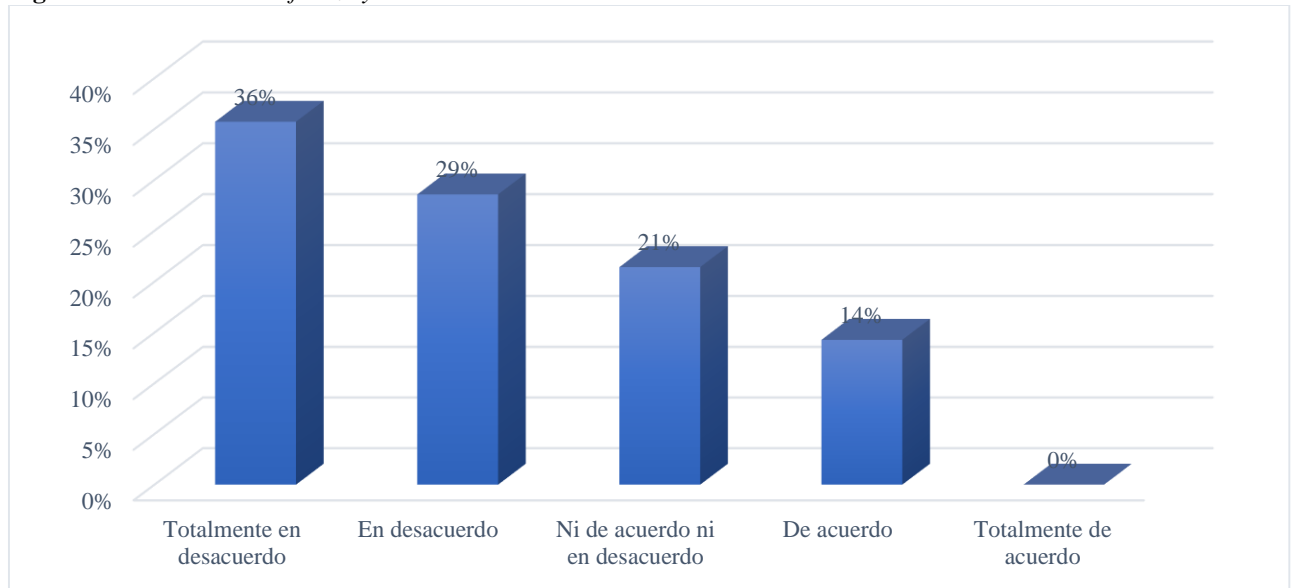
Pregunta 6. La dirección fomenta un ambiente de confianza y comunicación abierta entre todos los colaboradores.

Tabla 9. *Fomento de confianza y comunicación interna abierta*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	36%
En desacuerdo	4	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	21%
De acuerdo	2	14%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau
Elaborado por: Los Autores

Figura 6. *Fomento de confianza y comunicación interna abierta*



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau
Elaborado por: Los Autores

Análisis e interpretación

El tejido de confianza institucional se encuentra fracturado; un contundente 65% de los colaboradores percibe que la dirección no propicia una comunicación genuina. En organizaciones de carácter social, la comunicación es el torrente que cohesiona al equipo, pero aquí se observa una barrera jerárquica que silencia la voz del trabajador. Al no registrarse niveles de total acuerdo, se evidencia un liderazgo percibido como distante, lo que genera un clima de aislamiento y reserva informativa.

Pregunta 7. Recibe retroalimentación (feedback) constante y constructiva sobre su desempeño laboral.

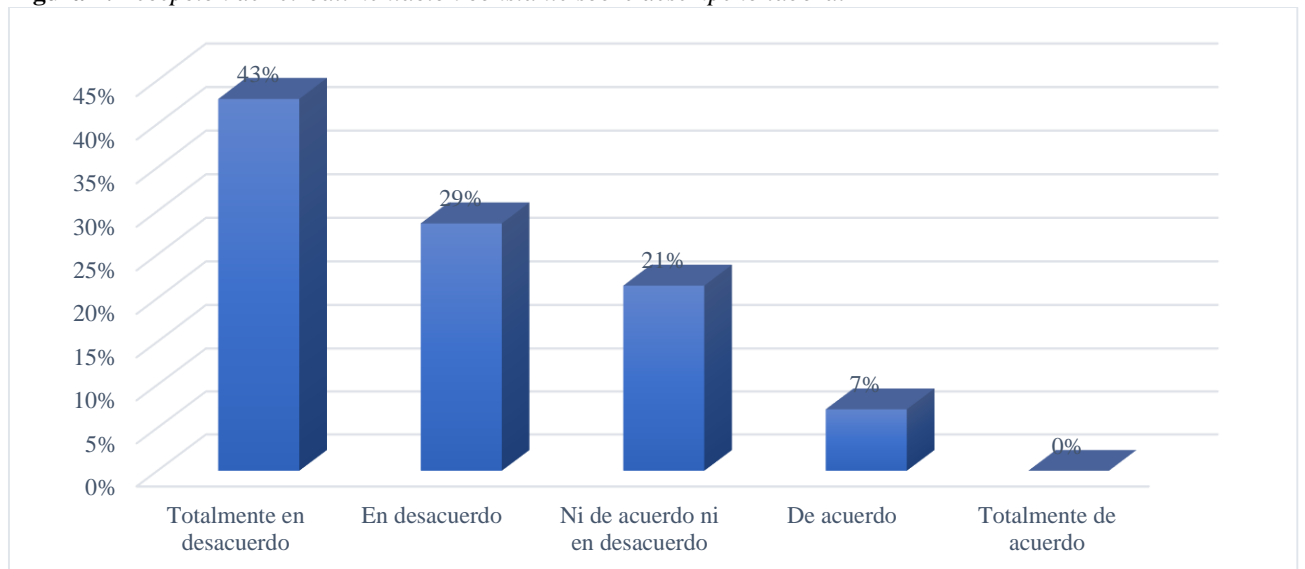
Tabla 10. *Recepción de retroalimentación constante sobre desempeño laboral*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	43%
En desacuerdo	4	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	21%
De acuerdo	1	7%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Figura 7. *Recepción de retroalimentación constante sobre desempeño laboral*



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Análisis e interpretación

La evaluación del desempeño parece ser un proceso inexistente o punitivo, ya que el 72% manifiesta no recibir feedback constructivo. Esta omisión es crítica para el crecimiento profesional; el trabajador navega en la incertidumbre sobre la calidad de su labor. El hecho de que el 43% esté en total desacuerdo con la existencia de esta retroalimentación sugiere que el liderazgo prioriza el control sobre el desarrollo humano, limitando la evolución de las competencias internas.

Pregunta 8. Se promueve el trabajo en equipo y la colaboración entre el área administrativa y docente.

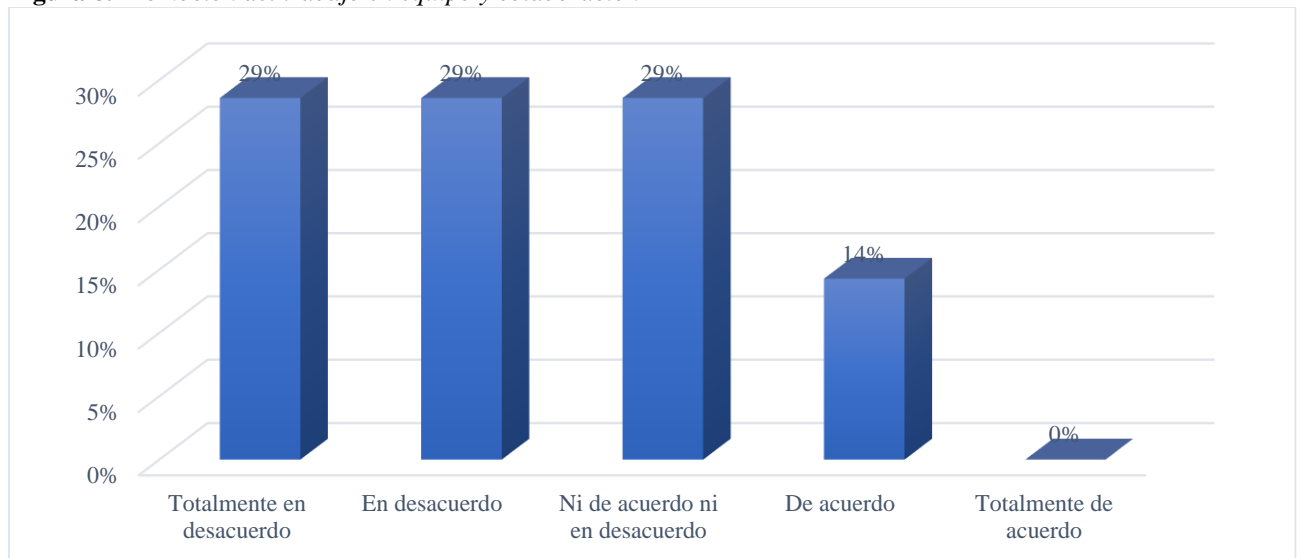
Tabla 11. Promoción del trabajo en equipo y colaboración

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	29%
En desacuerdo	4	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	29%
De acuerdo	2	14%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Figura 8. Promoción del trabajo en equipo y colaboración



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Análisis e interpretación

Incluso en la colaboración interdepartamental, la percepción es de fragmentación: el 58% rechaza la idea de que exista un trabajo en equipo efectivo entre administrativos y docentes. La coexistencia de un 29% en una postura neutral indica una apatía o falta de compromiso con el trabajo colaborativo. Esta balcanización de las áreas impide la sinergia necesaria para atender a la comunidad, convirtiendo a la fundación en una suma de esfuerzos aislados en lugar de un frente unido.

Pregunta 9. Los líderes de la fundación motivan al personal a proponer nuevas ideas para mejorar el servicio.

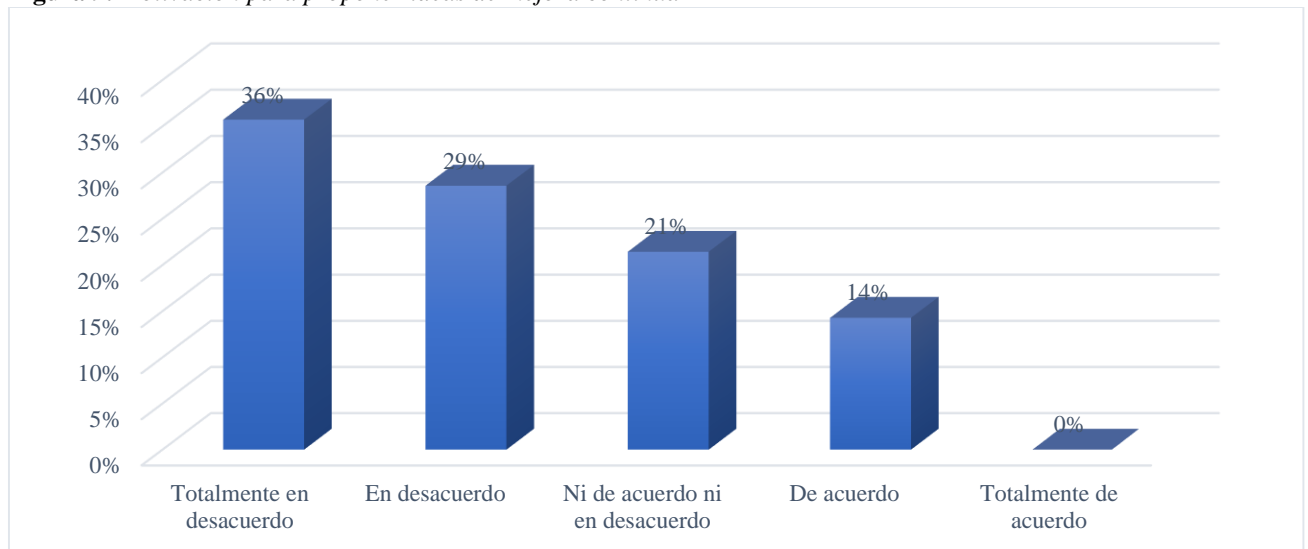
Tabla 12. Motivación para proponer ideas de mejora continua

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	36%
En desacuerdo	4	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	21%
De acuerdo	2	14%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Figura 9. Motivación para proponer ideas de mejora continua



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Análisis e interpretación

La creatividad del personal se ve asfixiada por un entorno que no incentiva la iniciativa; el 65% siente que los líderes no motivan la propuesta de nuevas ideas. En un mundo que exige innovación constante, este liderazgo restrictivo anula el potencial transformador del capital humano. Solo un 14% se siente invitado a proponer, lo que refleja una estructura vertical que prefiere la obediencia sobre la proactividad, desperdiciando el conocimiento tácito de quienes están en la primera línea.

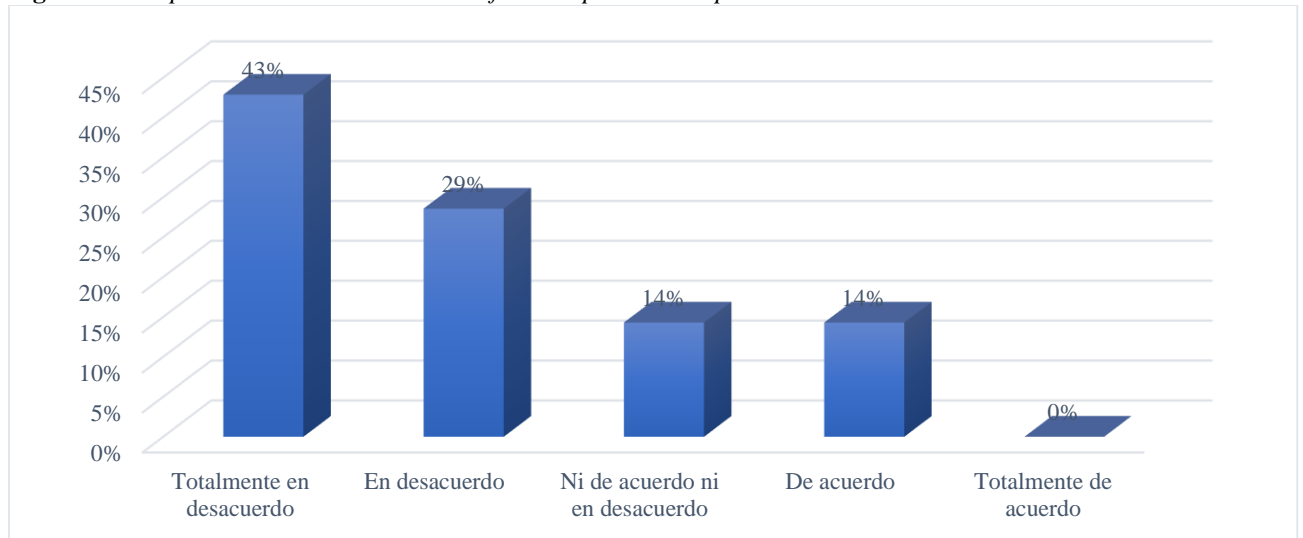
Pregunta 10. Se siente respaldado por la administración cuando surgen problemas operativos o conflictos.

Tabla 13. *Respaldo administrativo ante conflictos o problemas operativos*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	43%
En desacuerdo	4	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	14%
De acuerdo	2	14%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau
Elaborado por: Los Autores

Figura 10. *Respaldo administrativo ante conflictos o problemas operativos*



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau
Elaborado por: Los Autores

Análisis e interpretación

La sensación de desamparo frente a las crisis es la norma: el 72% de los colaboradores no se siente respaldado por la administración cuando surgen conflictos. Un 43% de desacuerdo total revela una percepción de vulnerabilidad laboral donde el trabajador asume los riesgos operativos en soledad. Este vacío de soporte administrativo es el mayor detractor del compromiso organizacional, pues destruye la seguridad psicológica necesaria para que el personal se desempeñe con excelencia y lealtad.

Pregunta 11. Sus funciones y responsabilidades están claramente definidas en un manual o documento escrito.

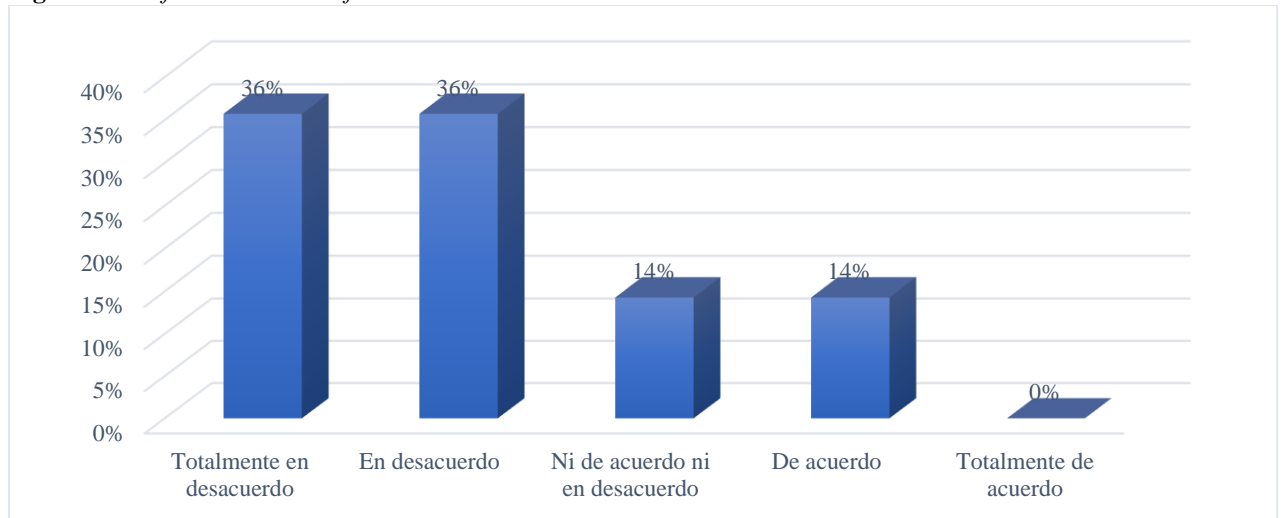
Tabla 14. *Definición clara de funciones en manuales escritos*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	36%
En desacuerdo	5	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	14%
De acuerdo	2	14%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Figura 11. *Definición clara de funciones en manuales escritos*



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Análisis e interpretación

La arquitectura funcional de la organización presenta una ambigüedad crítica: el 72% de los colaboradores reporta que sus responsabilidades no están claramente definidas en documentos formales. Esta carencia de un marco normativo escrito no es solo un déficit administrativo, sino una fuente constante de estrés laboral por la superposición de tareas o la omisión involuntaria. Solo un 14% afirma contar con claridad documental, lo que sugiere un modelo de gestión basado en la tradición oral o la improvisación, erosionando la seguridad profesional del capital humano.

Pregunta 12. Los procesos administrativos (compras, matriculación, reportes) están estandarizados y son claros para todos.

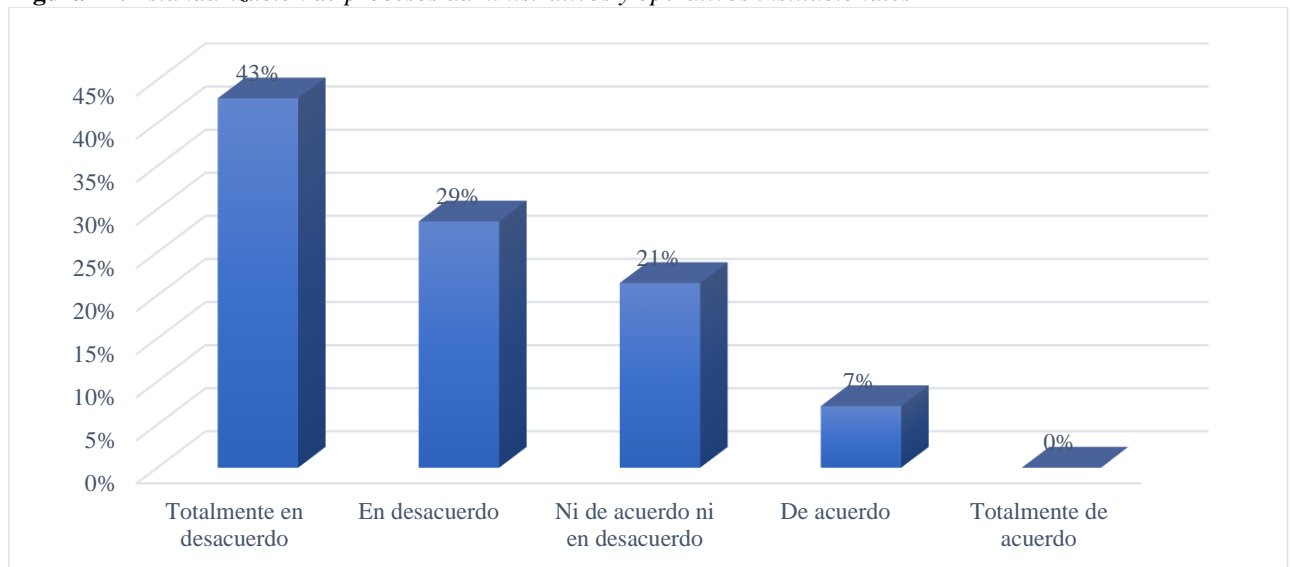
Tabla 15. Estandarización de procesos administrativos y operativos institucionales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	43%
En desacuerdo	4	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	21%
De acuerdo	1	7%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Figura 12. Estandarización de procesos administrativos y operativos institucionales



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Análisis e interpretación

La operatividad interna se percibe como un sistema errático; el 72% de la muestra cuestiona la estandarización de procesos como compras o reportes. En el ámbito de la investigación organizacional, esta falta de uniformidad se traduce en una subjetividad procedimental que agota al personal. Con un 43% de los encuestados en desacuerdo total, queda en evidencia que los flujos de trabajo son percibidos como laberintos burocráticos que carecen de una ruta lógica, dificultando la eficiencia y la transparencia institucional.

Pregunta 13. Existen mecanismos de control adecuados para el manejo de recursos materiales y financieros.

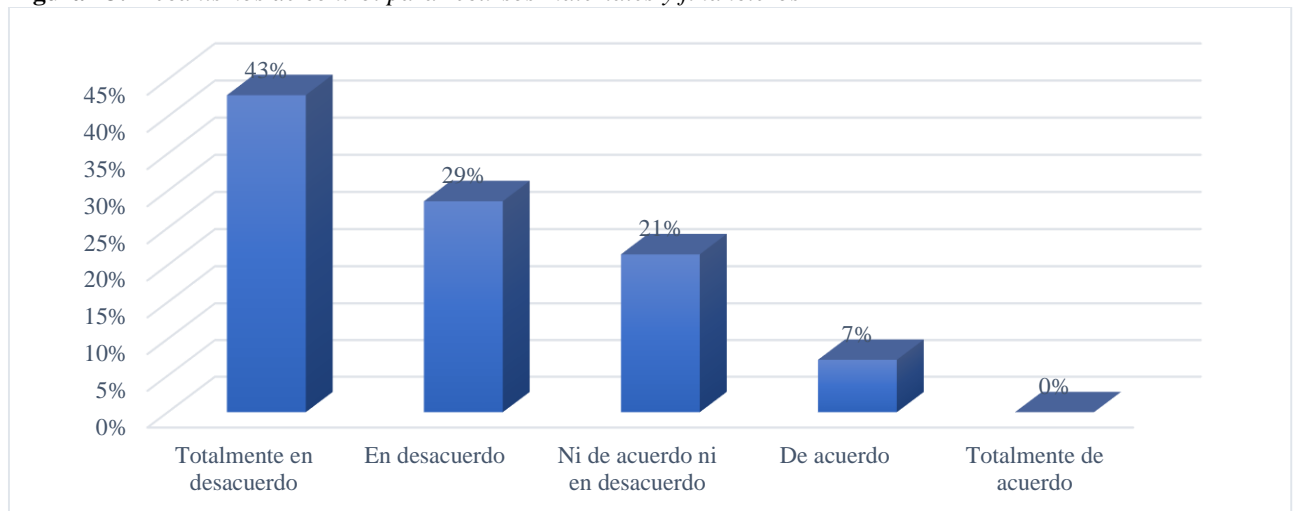
Tabla 16. *Mecanismos de control para recursos materiales y financieros*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	43%
En desacuerdo	4	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	21%
De acuerdo	1	7%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Figura 13. *Mecanismos de control para recursos materiales y financieros*



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Análisis e interpretación

Existe una desconfianza sistémica sobre la gestión de recursos: el 72% niega la existencia de mecanismos de control adecuados. Esta percepción es particularmente sensible en una fundación, donde el manejo de fondos requiere una transparencia absoluta para mantener la legitimidad social. Al no existir niveles de total acuerdo y con un predominante 43% en total desacuerdo, el equipo humano percibe una vulnerabilidad institucional que podría comprometer la sostenibilidad del proyecto y la integridad ética de la gestión.

Pregunta 14. Se realizan auditorías o revisiones periódicas para asegurar el cumplimiento de las normativas legales (MIES/LOEI).

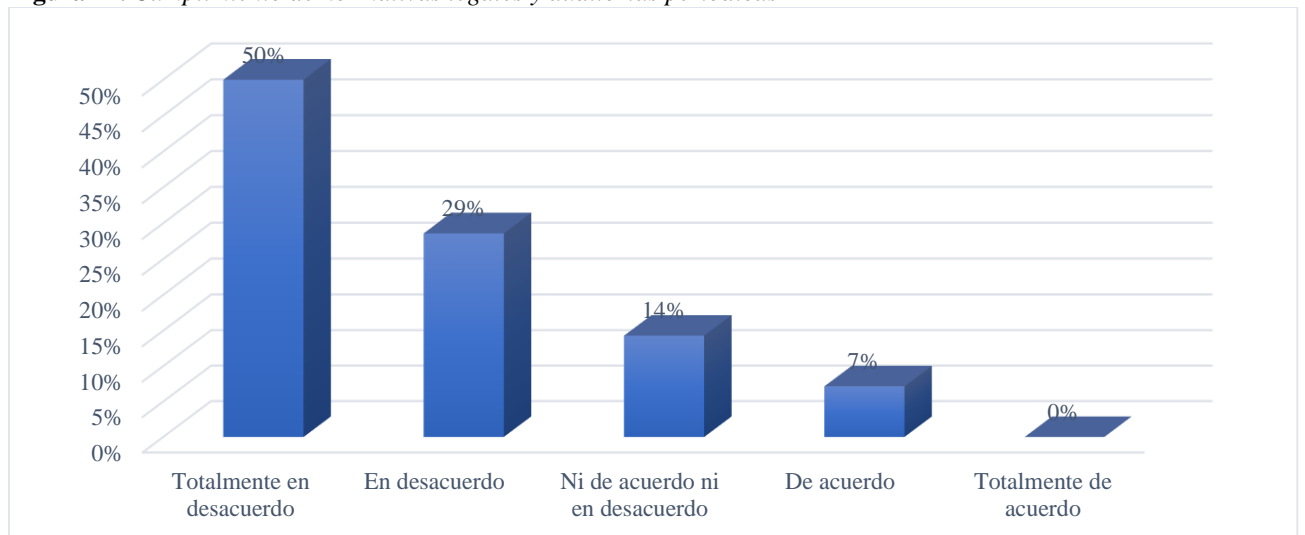
Tabla 17. *Cumplimiento de normativas legales y auditorías periódicas*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	50%
En desacuerdo	4	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	14%
De acuerdo	1	7%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Figura 14. *Cumplimiento de normativas legales y auditorías periódicas*



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Análisis e interpretación

La percepción de riesgo legal es elevada, pues la mitad de los encuestados (50%) se encuentra en desacuerdo total respecto a la realización de auditorías o revisiones periódicas. Sumando el desacuerdo simple, un 79% del personal percibe una desconexión con las normativas del MIES/LOEI. Este hallazgo revela un sentimiento de exposición frente a los entes reguladores; el colaborador no siente que la institución posea un escudo normativo sólido, lo que genera una atmósfera de fragilidad administrativa y desprotección institucional.

Pregunta 15. La información sobre la gestión de la fundación se maneja con transparencia y orden.

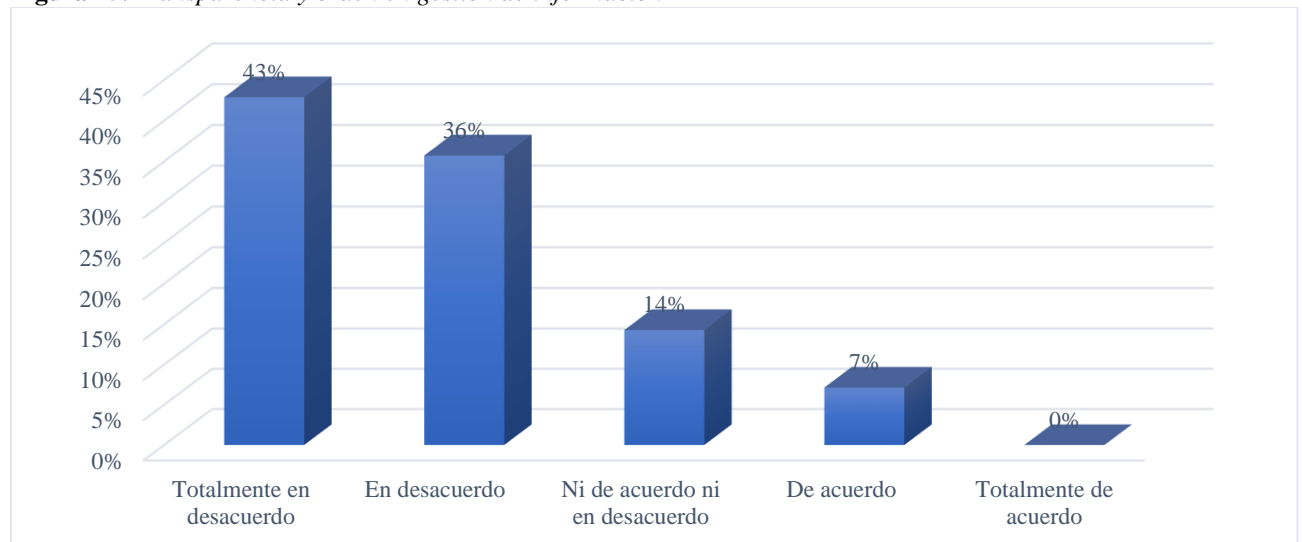
Tabla 18. *Transparencia y orden en gestión de información*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	43%
En desacuerdo	5	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	14%
De acuerdo	1	7%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Figura 15. *Transparencia y orden en gestión de información*



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Análisis e interpretación

La democratización de la información es una asignatura pendiente, dado que el 79% de los participantes califica negativamente la transparencia institucional. Cuando la información sobre la gestión se maneja de forma opaca o desordenada, se rompe el contrato de confianza entre la administración y sus bases. La nula presencia de una postura de total acuerdo confirma un hermetismo informativo que aliena al personal, impidiéndoles comprender el rumbo real de la fundación y su impacto en la comunidad servida.

Pregunta 16. Los recursos (materiales, económicos, tiempo) se utilizan sin desperdicio en las actividades diarias.

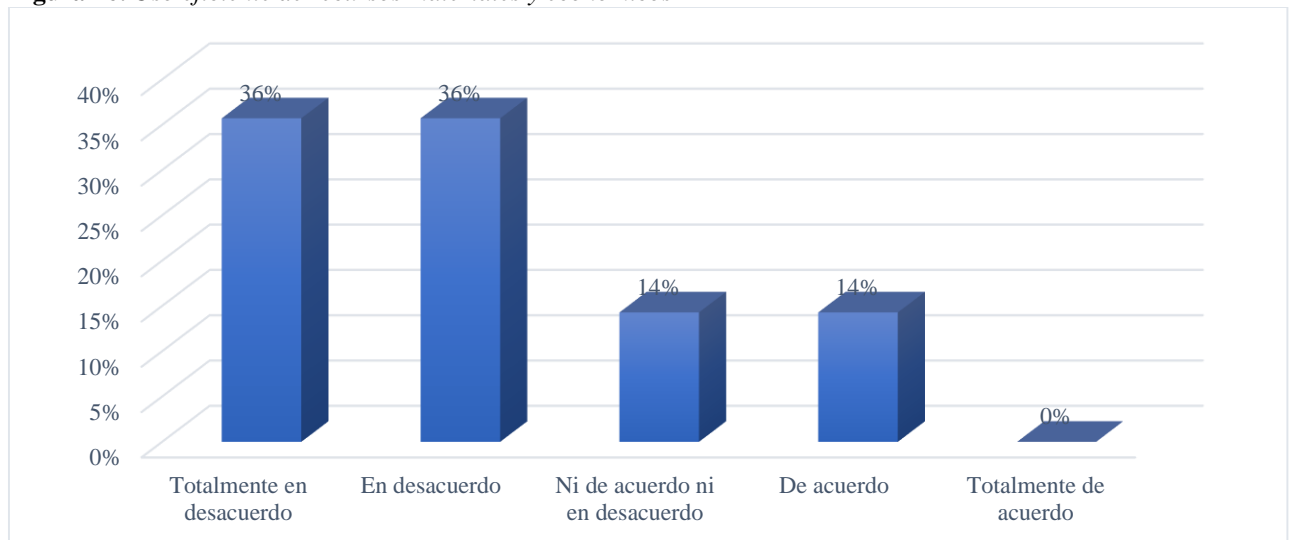
Tabla 19. *Uso eficiente de recursos materiales y económicos*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	36%
En desacuerdo	5	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	14%
De acuerdo	2	14%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Figura 16. *Uso eficiente de recursos materiales y económicos*



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Análisis e interpretación

El despilfarro se percibe como una constante operativa: el 72% de los colaboradores considera que los recursos no se utilizan sin desperdicio. Esta visión de ineficiencia no se limita a lo material, sino que alcanza la dimensión humana del tiempo. Con un 36% en desacuerdo total, se infiere un sentimiento de frustración profesional; el equipo humano observa cómo sus esfuerzos y los limitados recursos disponibles se diluyen en gestiones mal optimizadas, afectando directamente la moral del trabajador.

Pregunta 17. Los trámites y procesos internos se resuelven con rapidez y sin burocracia innecesaria.

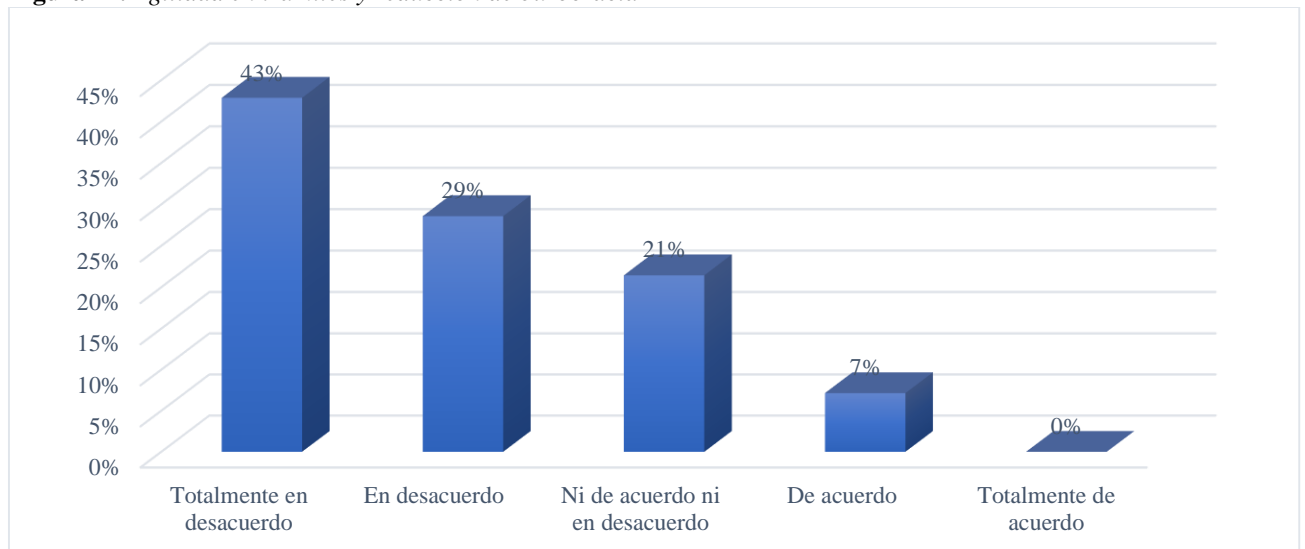
Tabla 20. *Agilidad en trámites y reducción de burocracia*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	43%
En desacuerdo	4	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	21%
De acuerdo	1	7%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Figura 17. *Agilidad en trámites y reducción de burocracia*



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Análisis e interpretación

La agilidad organizacional es inexistente para el 72% del personal, quienes reportan que los procesos internos se resuelven con lentitud y burocracia excesiva. Esta parálisis administrativa actúa como un desmotivador intrínseco. En una entidad que busca el servicio social, la demora en la resolución de trámites, percibida como absoluta por un 43% de la muestra, genera una brecha entre la voluntad de ayuda del colaborador y la capacidad de respuesta real de la estructura organizacional.

Pregunta 18. Repite tareas o corrige errores con frecuencia debido a una comunicación o gestión previa deficiente.

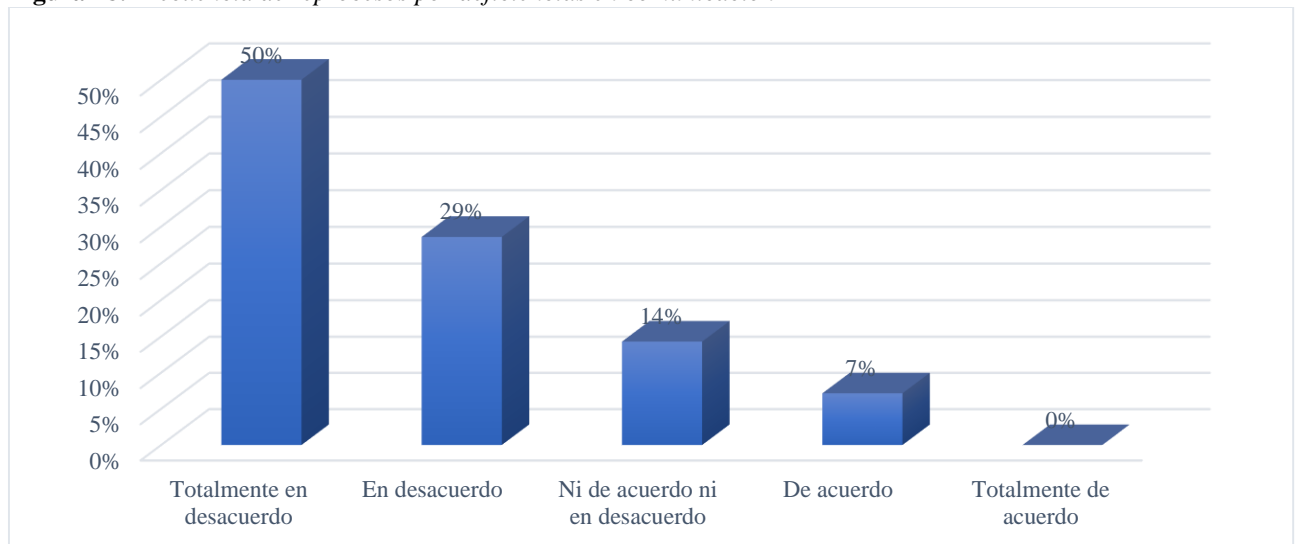
Tabla 21. Frecuencia de reprocesos por deficiencias en comunicación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	50%
En desacuerdo	4	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	14%
De acuerdo	1	7%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Figura 18. Frecuencia de reprocesos por deficiencias en comunicación



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Análisis e interpretación

La ineficacia comunicativa alcanza niveles críticos de fatiga laboral: el 79% de los encuestados debe repetir tareas frecuentemente debido a gestiones previas deficientes. El dato más revelador es que el 50% de la muestra se sitúa en el extremo de la escala, lo que indica un agotamiento por reprocesos que podría evitarse con una dirección clara. Este eterno retorno a tareas mal comunicadas es un síntoma de una patología organizacional que destruye la productividad y mina la satisfacción personal.

Pregunta 19. La distribución de la carga laboral es equitativa y permite cumplir con los objetivos a tiempo.

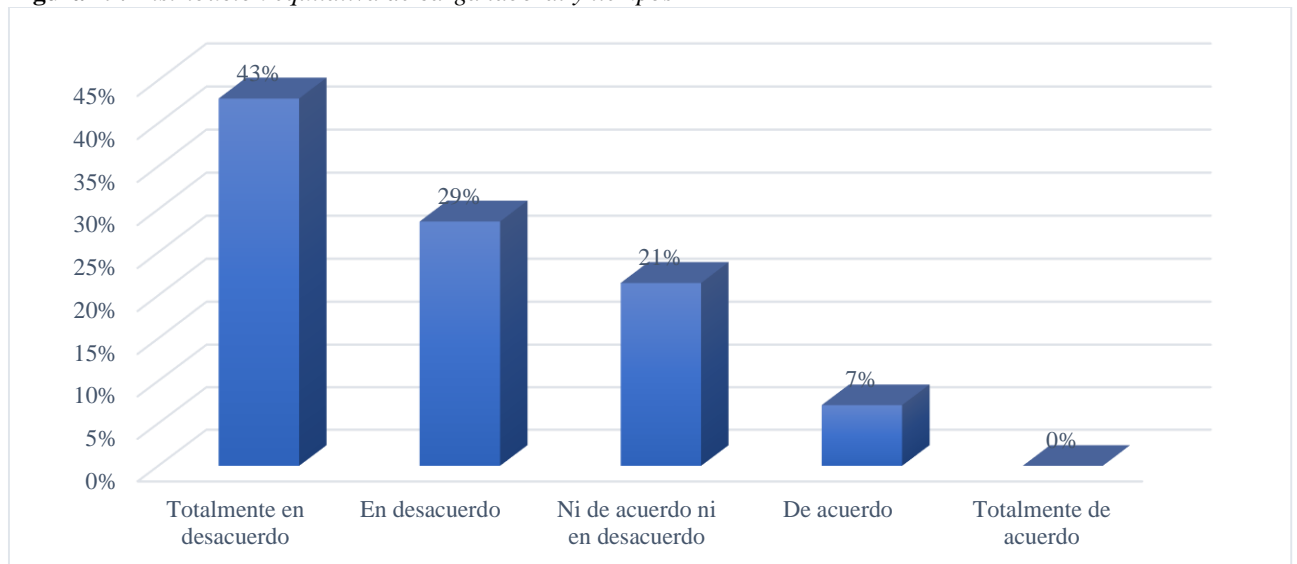
Tabla 22. *Distribución equitativa de carga laboral y tiempos*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	43%
En desacuerdo	4	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	21%
De acuerdo	1	7%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Figura 19. *Distribución equitativa de carga laboral y tiempos*



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Análisis e interpretación

La justicia organizativa se ve comprometida al observar que un 72% percibe la distribución de la carga laboral como inequitativa. La falta de equidad es uno de los mayores detonantes del síndrome de burnout. Con solo un 7% de acuerdo, se evidencia un desequilibrio donde ciertos miembros del equipo cargan con el peso de la operatividad sin el soporte adecuado, impidiendo un cumplimiento armonioso de los objetivos institucionales y fomentando resentimientos internos.

Pregunta 20. La gestión actual permite brindar un servicio ágil y de calidad a los usuarios (estudiantes/padres).

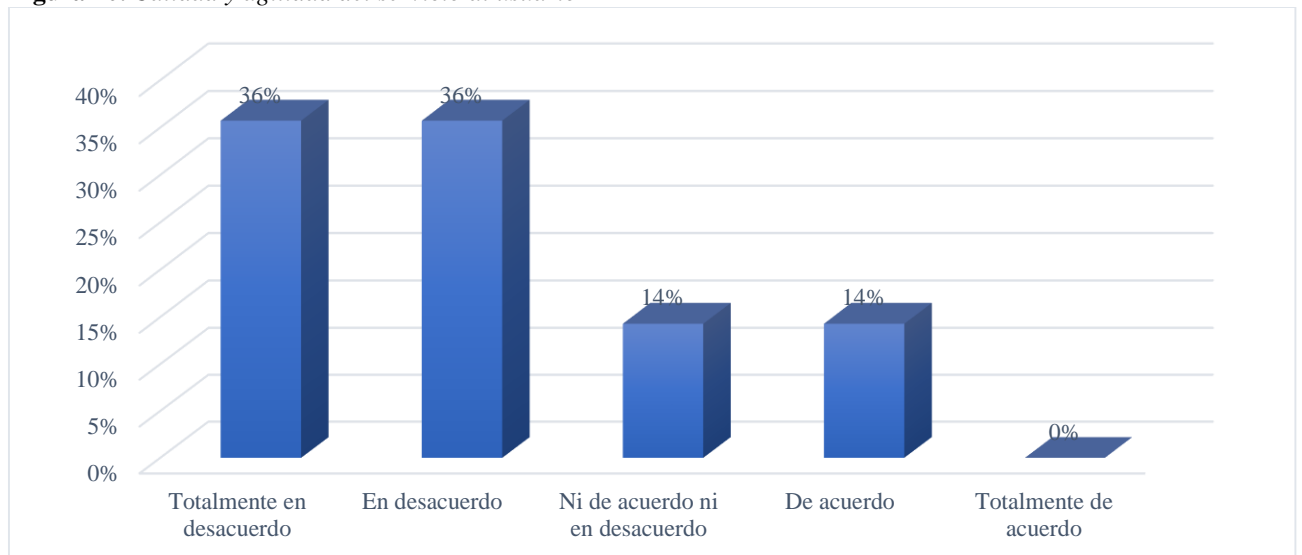
Tabla 23. *Calidad y agilidad del servicio al usuario*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	36%
En desacuerdo	5	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	14%
De acuerdo	2	14%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Figura 20. *Calidad y agilidad del servicio al usuario*



Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Fundación Social Educativa Ck Malau

Elaborado por: Los Autores

Análisis e interpretación

Finalmente, la precariedad interna se proyecta hacia el usuario: el 72% considera que la gestión actual no permite brindar un servicio ágil y de calidad a estudiantes y padres. Esta es la consecuencia más grave de la desorganización; el compromiso misional con la comunidad se ve empañado por las deficiencias estructurales descritas. La ausencia de respuestas positivas sólidas sugiere que el personal es plenamente consciente de que la fundación no está cumpliendo con su promesa de valor social de manera óptima.

11.2. Análisis de la entrevista

Para el desarrollo de este análisis cualitativo, se procesó la entrevista realizada al presidente de la Fundación Social Educativa CK MALAU. La narrativa refleja un escenario de gestión crítico, pero con una visión prospectiva hacia la optimización institucional en el mediano plazo.

Bloque 1: Gestión Estratégica

1. ¿Cómo describiría el proceso mediante el cual la fundación define sus metas anuales?

Se determinó que la planificación de metas anuales estuvo regido estrictamente al Plan Operativo Anual (POA), el cual fue descrito como la herramienta rectora para el cumplimiento ordenado de objetivos. No obstante, se reconoció implícitamente que este proceso fue más una formalidad administrativa que un ejercicio de construcción participativa. La dependencia exclusiva del POA, sin una socialización profunda, explicaría por qué el 65% del personal docente y administrativo manifestó un desconocimiento crítico sobre la misión y visión institucional.

2. ¿Cuál considera que es el principal obstáculo para que la estrategia anual se ejecute o se lleve a cabo exitosamente, tal como fue planeada?

Se identificó que la ejecución estratégica se vio vulnerada principalmente por imprevistos externos relacionados con la dinámica de estudiantes y docentes. Esta perspectiva directiva sugirió una gestión reactiva frente a las contingencias, lo cual guardó coherencia con la percepción del 72% de los colaboradores, quienes señalaron una falta de rigor en el cumplimiento de la planificación. El análisis evidenció una desconexión entre el diseño documental de la estrategia y la capacidad operativa real para absorber las crisis cotidianas.

Bloque 2: Liderazgo y Talento Humano

3. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo que prevalece en la fundación?

El liderazgo fue definido por la alta gerencia como un modelo democrático y analítico. Sin embargo, al contrastar esta percepción con los hallazgos cuantitativos, se observó una brecha de interpretación: el 65% de los trabajadores percibió una ausencia de fomento a la confianza y la comunicación abierta. Esta discrepancia sugirió que, aunque la intención directiva buscaba

el consenso, la ejecución práctica fue interpretada por el equipo como distante o excesivamente técnica, limitando la integración emocional del personal.

4. ¿Qué mecanismos utiliza la administración para mantener al equipo administrativo y docente comprometido, especialmente cuando hay sobrecarga de trabajo?

Se manifestó que la administración apeló a valores intrínsecos como la solidaridad y el sentido de responsabilidad ante los compromisos asumidos. A pesar de este enfoque humanista, los datos de campo revelaron que el 72% de los colaboradores percibió una distribución inequitativa de la carga laboral. El uso de la solidaridad como mecanismo de contención fue visto como insuficiente en el mediano plazo, pues no logró compensar la falta de incentivos tangibles o de una estructura de apoyo formal.

Bloque 3: Procesos y Control

5. ¿La forma en que está organizada la cadena de mando dentro de la empresa facilita que el trabajo fluya rápidamente y que las decisiones necesarias se tomen a tiempo?

Se admitió con honestidad institucional que el tiempo de respuesta actual fue calificado como muy tardío. Esta declaración confirmó la parálisis operativa reportada por el 65% de la muestra, quienes señalaron que la estructura de responsabilidades dificultaba la toma de decisiones ágiles. El reconocimiento de esta lentitud burocrática por parte de la dirección marcó el punto de partida para una reingeniería de procesos que buscó reducir los cuellos de botella identificados en la cadena de mando.

6. ¿El trabajo diario se guía principalmente por documentos formales (reglas, pasos definidos)?

Fue reconocido por la autoridad que la institución carecía de reglas internas formalizadas, admitiendo una debilidad en la gobernanza documental. Esta ausencia de manuales fue validada por el 72% de los encuestados, quienes manifestaron que sus funciones no estaban claramente definidas por escrito. La gestión se basó predominantemente en la costumbre y la instrucción verbal, lo que generó un ambiente de incertidumbre jurídica y operativa que la dirección se comprometió a subsanar mediante la formalización normativa.

7. Mencione un proceso administrativo específico (matriculación, compras, reportes) que usted considere que es burocrático, lento o problemático. Explique brevemente por qué falla.

Sorprendentemente, la dirección afirmó que no existían problemas significativos en los procesos específicos de matriculación o compras. Esta postura contrastó radicalmente con la percepción del 72% del personal, para quienes los trámites administrativos fueron considerados lentos y excesivamente burocráticos. Esta disonancia cognitiva entre la alta dirección y la base operativa sugirió que los problemas fueron normalizados por la administración, o bien, que existió una desconexión profunda respecto a las dificultades técnicas del personal de apoyo.

Bloque 4: Eficiencia Operativa

8. ¿Qué actividades o tareas diarias consumen una cantidad significativa de tiempo o recursos, pero en su opinión, aportan poco valor directo a la calidad del servicio educativo?

Se sostuvo una visión optimista al afirmar que, por el momento, todas las actividades se estaban desarrollando adecuadamente. No obstante, el análisis de eficiencia operativa reveló que el 72% de los colaboradores percibió un desperdicio constante de recursos materiales y tiempo. Esta discrepancia resaltó la necesidad de implementar sistemas de auditoría interna, ya que la dirección no logró identificar las fugas de eficiencia que el personal operativo experimentó como una carga diaria que restaba valor al servicio.

9. ¿Ha notado situaciones donde dos personas hacen lo mismo o donde se repiten tareas por falta de coordinación?

Se reconoció la existencia de duplicidad de funciones, aunque se afirmó que se tomaban correctivos inmediatos una vez detectada la situación. Esta admisión fue consistente con el 79% de los trabajadores que reportaron la necesidad frecuente de repetir tareas debido a una comunicación deficiente. El análisis sugirió que, aunque la dirección fue consciente del síntoma, los correctivos aplicados fueron paliativos y no atacaron la causa raíz: la falta de una estructura de procesos estandarizados y claros.

10. ¿Cuál es el cambio más urgente que usted desearía ver o implementar en la Fundación CK MALAU?

Se priorizó como cambio urgente la implementación de reglas claras para docentes y estudiantes, así como la modernización integral de la estructura de la fundación. Esta visión estratégica alineó los intereses directivos con las demandas del personal, quienes expresaron una urgencia por mejorar la agilidad del servicio al usuario. La propuesta de modernización se planteó como el eje central para transitar desde una gestión artesanal y reactiva hacia un modelo de eficiencia operativa basado en la formalidad y la transparencia.

11.3. Conclusiones y recomendaciones de las encuestas y entrevista

11.3.1. Conclusiones

Se concluyó que existió una fractura crítica entre el diseño estratégico y su apropiación por parte del capital humano, dado que el 65% de los colaboradores manifestó desconocer la misión y visión institucional. Aunque la dirección sostuvo que el Plan Operativo Anual (POA) rigió el cumplimiento de metas, los datos cualitativos revelaron que este proceso fue percibido como una formalidad distante y no como un eje articulador. Esta desconexión generó que el 57% del personal no lograra alinear su quehacer diario con los objetivos de la fundación, resultando en una gestión operativa carente de propósito compartido y sentido de pertenencia institucional.

Se determinó que la ausencia de un marco normativo escrito y la falta de estandarización procedimental constituyeron los principales cuellos de botella para la eficiencia institucional. El 72% de los encuestados reportó que sus responsabilidades no estuvieron definidas en manuales formales, lo cual coincidió con la admisión directiva sobre la carencia de reglas internas documentadas. Esta precariedad administrativa derivó en una subjetividad procedimental, donde el 79% del personal debió repetir tareas por fallos en la comunicación. La gestión se basó en la tradición oral, vulnerando la transparencia y aumentando el riesgo de incumplimiento ante normativas legales externas.

Se evidenció un estilo de liderazgo predominantemente vertical y reactivo que limitó la seguridad psicológica y el crecimiento profesional. Mientras la dirección calificó su gestión como democrática, el 72% de los trabajadores señaló una ausencia de retroalimentación constructiva y se sintió desprotegido ante conflictos operativos. Esta disonancia cognitiva entre la alta gerencia y las bases operativas fomentó un clima de aislamiento, donde el 58% negó la

existencia de un trabajo en equipo efectivo. La falta de canales de comunicación abiertos sofocó la innovación interna, impidiendo que el personal propusiera mejoras ante una burocracia percibida como lenta y paralizante

11.3.2. Recomendaciones

Se recomendó trascender la mera publicación estática del POA y la misión institucional hacia un modelo de gestión participativa que involucre al personal en la definición de metas anuales. Es imperativo ejecutar talleres de sensibilización donde cada colaborador identifique cómo su rol específico impacta en los indicadores sociales de la fundación. Al humanizar la estrategia, se podrá reducir el 65% de desconocimiento actual, transformando la planificación en un documento vivo que guíe las decisiones diarias. La dirección debe migrar de un control basado en resultados numéricos hacia uno que priorice la construcción de una identidad colectiva sólida y coherente.

Se sugirió con urgencia la elaboración técnica y socialización de manuales de funciones y procedimientos estandarizados para todas las áreas administrativas y docentes. Esta formalización debe atacar directamente la duplicidad de tareas y los reprocesos que afectaron al 79% del personal. La creación de protocolos claros para compras, matriculación y reportes permitirá que la gestión deje de depender del criterio individual o la instrucción verbal. Además, se propuso establecer mecanismos de auditoría interna periódicos que aseguren la transparencia en el manejo de recursos, mitigando la percepción de descontrol financiero y legal que prevaleció en el diagnóstico cualitativo y cuantitativo.

Se sugiere a la alta dirección a implementar programas de desarrollo de liderazgo enfocados en la comunicación asertiva y el acompañamiento empático del equipo. Resultó fundamental instaurar sistemas formales de retroalimentación periódica que permitan al trabajador conocer su desempeño sin temor a represalias, reduciendo así el 43% de desacuerdo total en este ámbito. Asimismo, se recomendó la creación de espacios de innovación abierta donde las propuestas de mejora del personal sean escuchadas y valoradas. Solo mediante un respaldo administrativo tangible ante conflictos y una distribución equitativa de cargas se logrará restaurar la confianza institucional y mejorar la calidad del servicio ofrecido.

11.4. Propuesta

Tema: Modelo de gestión por procesos para la Fundación CK MALAU

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Implementar un modelo de gestión por procesos que optimice la eficiencia operativa y administrativa de la Fundación Social Educativa CK MALAU.

Objetivos Específicos

1. Diseñar una estructura organizacional alineada a los objetivos estratégicos, fundamentada en la estandarización y documentación de procesos administrativos clave mediante manuales institucionales.
2. Fortalecer las competencias del talento humano a través de capacitación continua e implementar indicadores de desempeño que permitan el monitoreo y la optimización constante de los resultados.
3. Modernizar los procesos de registro y comunicación a través de herramientas para la maximización de la eficiencia operativa, reduciendo tiempos, costos y errores.

Justificación de la Propuesta

Este proyecto surgió porque la Fundación Social Educativa CK MALAU enfrentó serios problemas de gestión que comprometieron su eficiencia y calidad de servicio. El equipo investigador identificó que la ausencia de procesos formalizados generó duplicidad de funciones, cuellos de botella en la atención al usuario y uso poco óptimo de los recursos disponibles. Estas debilidades estructurales afectaron directamente a toda la comunidad educativa: docentes, estudiantes y familias experimentaron demoras, confusión de responsabilidades y una comunicación interna deficiente.

El equipo de investigación diseñó e implementó un Modelo de Gestión por Procesos como respuesta técnica y práctica a estas necesidades. Este modelo integró la estandarización de procedimientos, una nueva estructura organizacional, un plan de capacitación y un sistema de indicadores de desempeño. Al articular estos componentes bajo el ciclo PDCA, la fundación

obtuvo una hoja de ruta clara para profesionalizar su administración y garantizar la sostenibilidad institucional.

La propuesta benefició directamente a los directivos, quienes contaron con información confiable para tomar decisiones; a los docentes, que redujeron su carga burocrática y centraron sus esfuerzos en la enseñanza; y a las familias, que recibieron un servicio más ágil y transparente. Además, la digitalización de procesos eliminó el desperdicio de tiempo y materiales causado por la gestión manual, fortaleciendo la confianza de toda la comunidad en la institución.

Finalmente, esta propuesta aportó un modelo replicable para otras instituciones educativas de pequeña y mediana escala en el Ecuador, especialmente en territorios con acceso limitado a recursos. La Fundación CK MALAU se posicionará como un referente de gestión eficiente y adaptable a las exigencias del siglo XXI, demostrando que la modernización administrativa es posible con planificación, compromiso institucional y el involucramiento activo de las personas que dan vida a la organización.

11.4.1 Descripción general del modelo

El Modelo de Gestión por Procesos para la Fundación Social Educativa CK MALAU se estructuró sobre cuatro componentes interdependientes que se articulan en torno al ciclo de mejora continua PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar). El modelo responde directamente a las debilidades identificadas en el diagnóstico y se orienta a generar resultados medibles en eficiencia operativa, cumplimiento normativo y satisfacción de la comunidad educativa.

La gestión por procesos supera la visión funcional tradicional al organizar el trabajo en torno a los resultados que cada proceso entrega al usuario final, eliminando la fragmentación departamental que genera duplicidades y cuellos de botella (Harmon, 2022). Para la Fundación CK MALAU, donde el 72 % del personal reporta ausencia de estandarización, este enfoque resulta la respuesta técnica más pertinente y sostenible.

Los cuatro componentes del modelo se articulan de la siguiente manera:

1. Estandarización de procesos administrativos: comprende el análisis estratégico (FODA y FODA cruzado), la redefinición de filosofía institucional, el diseño de la estructura orgánica y la documentación de procesos clave en manuales de procedimientos.

2. Planificación estratégica basada en datos: incluye la formulación de objetivos estratégicos, el mapa estratégico institucional y el cuadro de mando integral (BSC) como instrumento de seguimiento.
3. Desarrollo del talento humano: abarca el programa de capacitación continua estructurado en ocho módulos y el sistema de evaluación del desempeño por competencias.
4. Sistema de control y mejora continua: integra los indicadores clave, los mecanismos de auditoría interna y el ciclo PDCA como motor de retroalimentación permanente.

11.4.2 Componente 1: Estandarización de Procesos Administrativos

11.4.2.1 Análisis FODA Institucional

El análisis FODA constituye la herramienta diagnóstica que sustenta el diseño del modelo. Su propósito no se limita a describir la situación actual, sino que activa un proceso de diagnóstico dinámico que permite evaluar la viabilidad de cada componente propuesto. Los factores identificados emergen de la triangulación entre los resultados de las encuestas al personal, la entrevista al directivo y la revisión documental institucional (Puyt et al., 2023).

Tabla 24. Análisis FODA de la Fundación Social Educativa CK MALAU

	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
ASPECTOS POSITIVOS	FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
	<ul style="list-style-type: none"> • F1. Identidad misional: el 85 % del personal reconoce el propósito educativo, facilitando el alineamiento estratégico. • F2. Disposición al cambio: actitud positiva hacia herramientas digitales y mejora de procesos, validada en encuestas. • F3. Base operativa existente: estructura funcional que sirve de punto de partida para la sistematización. • F4. Flexibilidad de escala: institución pequeña con capacidad de toma de decisiones ágil frente a innovaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • O1. Demanda de transparencia: las familias exigen procesos claros y rendición de cuentas, validando el componente de comunicación. • O2. Tecnología accesible: herramientas digitales de bajo costo (Google Workspace, formularios en línea) disponibles sin alta inversión. • O3. Políticas digitales nacionales: marco normativo que impulsa la modernización administrativa en el sector educativo. • O4. Alianzas estratégicas: apertura de actores locales del cantón La Maná para esquemas de corresponsabilidad social.
ASPECTOS NEGATIVOS	DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
	<ul style="list-style-type: none"> • D1. Obsolescencia manual: alta dependencia de registros físicos y 	<ul style="list-style-type: none"> • A1. Rotación de talento: riesgo de pérdida del personal capacitado que

	<p>duplicación de tareas confirmada en el diagnóstico (72 %).</p> <ul style="list-style-type: none"> • D2. Desarticulación interna: falta de flujo de información sistemática entre áreas y ausencia de manuales de procedimientos. • D3. Brecha digital: conocimientos insuficientes del personal para manejar herramientas digitales (identificado en diagnóstico). • D4. Ausencia de indicadores: carencia de métricas de eficiencia que impiden la mejora continua y el control de gestión. 	<p>afecta la continuidad de los procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A2. Brecha de conectividad: limitaciones técnicas en sectores del cantón La Maná para sistemas 100 % en la nube. • A3. Incertidumbre financiera: dependencia de fondos variables que compromete la sostenibilidad de los programas. • A4. Competencia institucional: otras instituciones del entorno ya operan con procesos digitales modernizados.
--	--	---

Fuente: Encuestas, entrevista y revisión documental.

Elaborado por: Los Autores.

La integración de estos factores permite establecer una conexión directa con el diseño estratégico del modelo: las debilidades operativas identificadas determinan los procesos prioritarios de intervención, las fortalezas institucionales constituyen los recursos sobre los que se construye el cambio, las oportunidades del entorno definen las palancas de crecimiento, y las amenazas señalan los riesgos que el sistema de control debe mitigar (Robbins & Coulter, 2021).

11.4.2.2 Matriz FODA Cruzada. Base del direccionamiento estratégico

La matriz FODA cruzada traduce el diagnóstico en estrategias concretas de intervención. Mediante la combinación sistemática de factores internos y externos, genera cuatro tipos de estrategias que orientan cada componente del modelo propuesto (David & David, 2021):

- FO (Maxi-Maxi): aprovechan las fortalezas para capturar oportunidades.
- Estrategias FA (Maxi-Mini): usan las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas.
- Estrategias DO (Mini-Maxi): superan las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Estrategias DA (Mini-Mini): minimizan debilidades y amenazas de forma simultánea.

Tabla 25. Matriz FODA Cruzada de la Fundación CK MALAU

FODA CRUZADO <i>Factores internos</i> ↓ <i>Factores externos</i> →	OPORTUNIDADES (O) O1. Demanda de transparencia O2. Tecnología accesible O3. Políticas digitales O4. Alianzas estratégicas	AMENAZAS (A) A1. Rotación de talento A2. Brecha de conectividad A3. Incertidumbre financiera A4. Competencia institucional
FORTALEZAS (F) F1. Identidad misional F2. Disposición al cambio F3. Base operativa F4. Flexibilidad	Estrategias FO — Maxi-Maxi <ul style="list-style-type: none"> FO1. Usar la identidad misional (F1) para comunicar procesos claros y transparentes a las familias (O1), potenciando la confianza institucional mediante canales digitales de bajo costo (O2). FO2. Aprovechar la disposición al cambio del personal (F2) para adoptar herramientas digitales accesibles (O2) alineadas a las políticas nacionales de modernización (O3), implementando el módulo de alfabetización digital del programa de capacitación. FO3. Activar la flexibilidad institucional (F4) para construir alianzas estratégicas (O4) con actores locales que fortalezcan la corresponsabilidad educativa y amplíen la base de recursos. 	Estrategias FA — Maxi-Mini <ul style="list-style-type: none"> FA1. Aprovechar la flexibilidad de escala (F4) para diseñar planes de incentivos no económicos — reconocimiento, certificación, clima laboral— que reduzcan la rotación del talento (A1). FA2. Usar la base operativa existente (F3) para diseñar un sistema administrativo híbrido (físico-digital) que funcione sin conexión permanente, mitigando la brecha de conectividad (A2). FA3. Fortalecer la identidad misional (F1) como factor diferenciador frente a la competencia modernizada (A4), consolidando el vínculo con las familias basado en confianza y compromiso comunitario.
DEBILIDADES (D) D1. Obsolescencia manual D2. Desarticulación interna D3. Brecha digital D4. Sin indicadores	Estrategias DO — Mini-Maxi <ul style="list-style-type: none"> DO1. Superar la obsolescencia manual (D1) adoptando herramientas digitales accesibles (O2) para sistematizar registros físicos, apoyados en las políticas de modernización (O3). DO2. Establecer alianzas estratégicas (O4) para gestionar capacitaciones externas que cierren la brecha digital del personal (D3), articulando recursos sin incrementar costos internos. DO3. Implementar indicadores de gestión (D4) como base para rendir cuentas ante las familias (O1), consolidando la transparencia mediante un cuadro de mando accesible y comprensible. 	Estrategias DA — Mini-Mini <ul style="list-style-type: none"> DA1. Implementar indicadores de eficiencia (D4) que permitan optimizar el gasto institucional y asegurar la operatividad ante la incertidumbre financiera (A3). DA2. Articular las áreas mediante manuales de procedimientos para eliminar la desarticulación interna (D2) y fortalecer la propuesta de valor frente a la competencia modernizada (A4). DA3. Diseñar procedimientos con operación híbrida (físico-digital) que resuelva la brecha digital del personal (D3) sin depender de conectividad permanente (A2).

Fuente: Encuestas, entrevista y revisión documental.

Elaborado por: Los autores a partir de David & David (2021) y diagnóstico institucional.

La matriz FODA cruzada no es un ejercicio aislado: cada estrategia identificada se operacionaliza en uno de los cuatro componentes del modelo de gestión por procesos,

garantizando que la propuesta responda a necesidades reales y aproveche las condiciones del entorno de forma coherente y sostenible.

11.4.2.3. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico integra los hallazgos del FODA cruzado en una narrativa de transformación organizacional. Actúa como brújula que orienta la asignación de recursos y la toma de decisiones, asegurando que cada acción del modelo contribuya al propósito social de la Fundación (Rothaermel, 2021). El direccionamiento articula tres ejes de transformación:

- De la operatividad reactiva al pensamiento por procesos: la estandarización elimina la ejecución de tareas sin propósito y centra el esfuerzo en los resultados que cada proceso debe entregar a sus usuarios.
- Alineamiento entre valores y acción: el propósito social guía la asignación de recursos y la priorización de procesos, evitando que la innovación tecnológica se convierta en un fin en sí mismo.
- Resiliencia y sostenibilidad: el modelo dota a la Fundación de la capacidad de adaptarse a cambios externos —amenazas del FODA— sin perder coherencia misional.

11.4.2.4 Filosofía institucional redefinida

Los vacíos identificados en el diagnóstico, el 57 % del personal desconoce la misión y visión institucional, confirman que la filosofía vigente no cumple su función de cohesión y dirección. La propuesta se sustenta en los principios de pertinencia contextual, sostenibilidad operativa y transformación social (Armijos, Rosero, & Freire, 2025).

Tabla 26. *Filosofía institucional redefinida de la Fundación CK MALAU*

Componente	Propuesta institucional	Fundamentación teórica
Misión	Brindar educación integral de calidad a la niñez y adolescencia del cantón La Maná, mediante una gestión administrativa eficiente, transparente y participativa que optimice recursos, fortalezca el talento humano y garantice el desarrollo pleno de las capacidades de los estudiantes, promoviendo su inserción exitosa en la sociedad.	La misión clarifica qué problema social resuelve la fundación y actúa como intención estratégica que alinea el esfuerzo colectivo (Rothaermel, 2021). Se enfatiza la eficiencia como imperativo ético de uso responsable de los recursos.

Visión	<p>Ser al 2029 la institución educativa referente del cantón La Maná por su excelencia en gestión administrativa, innovación pedagógica y compromiso comunitario, formando ciudadanos competentes, éticos y agentes de cambio social.</p>	<p>La visión actúa como norte magnético suficientemente ambicioso para movilizar recursos y voluntades; establece un horizonte temporal claro y medible que orienta la planificación estratégica (Lynch, 2022).</p>
Valores institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Excelencia: búsqueda permanente de mejora continua en todos los procesos. • Transparencia: rendición de cuentas clara sobre el uso de recursos y resultados. • Solidaridad: compromiso con el bienestar de toda la comunidad educativa. • Innovación: apertura al cambio y adopción de prácticas de gestión modernas. • Equidad: distribución justa de oportunidades y recursos institucionales. • Responsabilidad: cumplimiento ético de los compromisos con los usuarios y reguladores. 	<p>Los valores actúan como límites estratégicos que definen lo que la organización no hará para conseguir fondos o eficiencia, preservando la integridad institucional. Constituyen el ADN ideológico de la gestión (Lynch, 2022).</p>
Políticas generales	<ul style="list-style-type: none"> • Se fomentará un ambiente de respeto, tolerancia y convivencia entre todos los miembros de la institución. • Se proveerá la participación activa de estudiantes, familias y comunidad en las actividades de la fundación. • Todas las actividades de la fundación se desarrollarán bajo principios de honestidad, transparencia y comportamiento ético. • La fundación implementará procesos de evaluación continua para fortalecer la calidad de sus servicios. 	<p>Las políticas son alineamientos o normas que sirven como guía para los directivos y empleados que orientan la forma en que deben realizarse las actividades y tomar decisiones dentro de la organización (Ferraro, 2020).</p>

Fuente: Datos Fundación CK MALAU

Elaborado por: Los Autores a partir del diagnóstico institucional.

11.4.2.5 Estructura orgánica propuesta

La arquitectura organizacional constituye el soporte sobre el cual se despliegan los procesos y fluyen las decisiones. El diagnóstico reveló que el 65 % del personal percibe que la estructura actual dificulta la agilidad operativa, y el 72 % reporta indefinición de funciones. La propuesta

adopta tres principios rectores: aplanamiento de jerarquías para reducir filtros decisionales, delimitación clara de autoridad para eliminar superposiciones, e integración horizontal mediante roles de coordinación transversal (Robbins & Coulter, 2021).

Figura 21. Organigrama Estructural Propuesto para la Fundación CK MALAU



Fuente: Elaboración propia basada en principios de diseño organizacional (Burton, Obel, & Håkonsson, 2022)

Elaborado por: Los Autores

Tabla 27. Niveles jerárquicos y alcance de autoridad

Nivel	Instancia	Autoridad decisional	Responsabilidad principal
Directivo	Rector/a	Decisiones estratégicas, políticas institucionales, representación legal	Gobernanza integral y cumplimiento de objetivos misionales
Coordinación	Coordinadores Administrativo, Académico y Financiero	Decisiones operativas de su área, supervisión del personal a cargo	Eficiencia en la entrega de servicios y cumplimiento de estándares de proceso
Operativo	Asistentes, Docentes, Asistente Contable	Ejecución de procesos específicos y propuestas de mejora	Calidad en la atención al usuario y registro de información

Fuente: Elaboración propia basada en principios de diseño organizacional (Burton, Obel, & Håkonsson, 2022)

Elaborado por: Los Autores

11.4.2.6. Manuales de funciones

Como señalan Harmon (2022), un manual debe describir resultados esperados y eficiencia. La propuesta que se presenta a continuación ejemplifica este enfoque con perfiles clave,

estructurados según el modelo de competencias que integra conocimientos, habilidades y actitudes.

Tabla 28. Perfil del Cargo: Rector/a

	Manual Especifico de Funciones	CODIGO: F-006-MF
		VERSIÓN: 1
		FECHA:
Componente	Descripción	
Objetivo del Cargo	Ejercer la representación legal y el liderazgo estratégico de la institución. Es el responsable de asegurar que el modelo de gestión administrativa se ejecute con eficiencia, garantizando la sostenibilidad financiera, el cumplimiento académico y la transparencia institucional	
Dependencia Jerárquica	Junta Directiva Supervisa a: Todo el personal	
Formación Académica	Título de Tercer Nivel (Licenciatura) en Administración de Empresas Título de Cuarto Nivel (Maestría) en Gestión Educativa o áreas afines.	
Experiencia Requerida	Mínimo 3 años en cargos directivos dentro del sector educativo	
Competencias Técnicas	Liderazgo transformacional: inspirar una visión compartida y movilizar la cultura organizacional hacia la innovación y el cambio	
	Negociación y diplomacia corporativa: capacidad para influir en stakeholders, resolver crisis institucionales y representar Fundación	
	Pensamiento sistémico y prospectivo: análisis de escenarios complejos para anticipar riesgos y aprovechar oportunidades del entorno educativo	
	Gestión de valor institucional: optimización del ROI social y aseguramiento de la viabilidad económica a largo plazo de la fundación	
	Inteligencia emocional y gestión del clima: diseño de políticas de bienestar que conviertan el conflicto en oportunidades de crecimiento institucional	
Competencias Conductuales	Liderazgo de equipos multidisciplinarios	
	Comunicación asertiva y resolución de conflictos	
	Orientación al servicio y empatía	
	Capacidad de trabajar bajo presión	
	Pensamiento analítico para mejora de procesos	
Funciones Específicas	Estrategia: presidir las sesiones de evaluación de metas basadas en el Balanced Scorecard para corregir desviaciones operativas.	
	Control: validar y aprobar los informes financieros y de auditoría interna presentados por la Coordinación Financiera.	
	Liderazgo: fomentar una cultura organizacional basada en la comunicación abierta y la confianza para reducir la rotación de talento.	
	Calidad: supervisar que la estandarización de procesos se cumpla en todas las coordinaciones para eliminar cuellos de botella.	


Fuente: Elaboración propia basada en (Armstrong & Taylor, 2023)

Tabla 29. Coordinador/a Administrativo/a

	Manual Especifico de Funciones	CODIGO: F-006-MF
		VERSIÓN: 1
		FECHA:
Componente	Descripción	
Objetivo del Cargo	Garantizar la eficiencia operativa de los procesos administrativos mediante la estandarización, digitalización y supervisión de trámites, asegurando la satisfacción de usuarios y el cumplimiento normativo.	
Dependencia Jerárquica	Reporta a: Rectorado/Dirección	
	Supervisa a: Asistente Administrativo	
Formación Académica	Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Gestión Educativa o afines.	
	Deseable: Diplomado o especialización en Gestión Pública o Procesos.	
Experiencia Requerida	Mínimo 2 años en cargos administrativos, preferiblemente en instituciones educativas o sector social.	
Competencias Técnicas	Manejo de sistemas de información gerencial (ERP educativos)	
	Conocimiento de normativa LOEI y regulaciones MIES	
	Dominio de Microsoft Office avanzado (Excel, Access)	
	Gestión documental y archivo digital	
	Interpretación de indicadores de gestión	
Competencias Conductuales	Liderazgo de equipos pequeños	
	Comunicación asertiva y resolución de conflictos	
	Orientación al servicio y empatía	
	Capacidad de trabajar bajo presión	
	Pensamiento analítico para mejora de procesos	
Funciones Específicas	Diseñar e implementar procedimientos administrativos estandarizados	
	Supervisar los procesos de matriculación, compras y atención al usuario	
	Mantener actualizado el sistema de información estudiantil	
	Coordinar con otras áreas para garantizar flujos de trabajo ágiles	
	Elaborar reportes mensuales de eficiencia operativa	
	Gestionar el archivo institucional según normativa vigente	
	Atender quejas y reclamos, implementando acciones correctivas	
	Proponer innovaciones tecnológicas para automatización de procesos	

Fuente: Elaboración propia basada en (Armstrong & Taylor, 2023)

Tabla 30. Perfil del Cargo: Coordinador/a Académico/a

	Manual Especifico de Funciones	CODIGO: F-006-MF
		VERSIÓN: 1
		FECHA:
Componente	Descripción	
Objetivo del Cargo	Liderar el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la planificación curricular, el acompañamiento pedagógico docente y la evaluación continua, garantizando la calidad educativa y el logro de objetivos institucionales.	
Dependencia Jerárquica	Reporta a: Rectorado/Dirección Supervisa a: Equipo Docente (12 profesores)	
Formación Académica	Título de tercer nivel en Ciencias de la Educación o disciplina afín con formación pedagógica. Deseable: Maestría en Educación, Currículo o Gestión Educativa.	
Experiencia Requerida	Mínimo 3 años de experiencia docente y 1 año en cargos de coordinación académica.	
Competencias Técnicas	Diseño curricular y planificación educativa	
	Manejo de plataformas educativas digitales (Moodle, Google Classroom)	
	Evaluación de aprendizajes y desempeño docente	
	Conocimiento profundo de la LOEI y currículo nacional	
	Metodologías de enseñanza activa e inclusiva	
Competencias Conductuales	Liderazgo pedagógico y mentoría	
	Capacidad de motivar e inspirar al equipo docente	
	Escucha activa y gestión de equipos diversos	
	Pensamiento crítico y resolución creativa de problemas	
	Compromiso con la mejora continua de la calidad educativa	
Funciones Específicas	Elaborar y supervisar la planificación curricular institucional	
	Realizar acompañamiento pedagógico por observaciones de clase	
	Coordinar la evaluación del aprendizaje estudiantil	
	Diseñar e implementar el plan anual de capacitación docente	
	Gestionar proyectos de innovación pedagógica	
	Mantener comunicación efectiva sobre desempeño académico	
	Evaluar el desempeño docente y proponer planes de mejora	
	Representar a la institución en eventos académicos externos	

Fuente: Elaboración propia basada en gestión del talento humano educativo (Armstrong & Taylor, 2023)

Tabla 31. Perfil del Cargo: Coordinador/a Financiero/a

	Manual Especifico de Funciones	CODIGO: F-006-MF
		VERSIÓN: 1
		FECHA:
Componente	Descripción	
Objetivo del Cargo	Administrar los recursos financieros con transparencia, eficiencia y cumplimiento normativo, garantizando sostenibilidad económica y óptima asignación presupuestaria para el cumplimiento de la misión.	
Dependencia Jerárquica	Reporta a: Rectorado/Dirección Supervisa a: Asistente Contable	
Formación Académica	Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría Indispensable: Registro profesional vigente (CPA o equivalente).	
Experiencia Requerida	Mínimo 2 años en gestión contable-financiera, preferiblemente en organizaciones sin fines de lucro o sector educativo.	
Competencias Técnicas	Contabilidad general y de costos	
	Elaboración y control presupuestario	
	Software contable	
	Normativa tributaria ecuatoriana (SRI, IESS)	
	Conocimiento de regulaciones MIES para fundaciones	
Competencias Conductuales	Integridad y ética profesional inquebrantable	
	Pensamiento analítico y atención al detalle	
	Comunicación clara de información financiera compleja	
	Proactividad en la identificación de riesgos financieros	
	Capacidad de trabajo bajo presión en cierres contables	
Funciones Específicas	Elaborar el presupuesto anual institucional y sus reformas	
	Registrar y controlar todas las transacciones financieras	
	Preparar estados financieros mensuales y anuales	
	Gestionar el ciclo de cobros (pensiones, matrículas) y pagos	
	Asegurar cumplimiento tributario (declaraciones SRI, IESS)	
	Administrar el flujo de caja y proyecciones financieras	
	Preparar informes financieros para Directorio y auditorías externas	
	Implementar controles internos para salvaguardar activos	

Fuente: Elaboración propia basada en gestión financiera para organizaciones sin fines de lucro (Zietlow, Hankin, & Seidner, 2021)

Tabla 32. Perfil del Cargo: Asistente/a Administrativo

	Manual Especifico de Funciones	CODIGO: F-006-MF
		VERSIÓN: 1
		FECHA:
Componente	Descripción	
Objetivo del Cargo	Brindar soporte operativo y técnico en las tareas administrativas, de atención al usuario y registro de datos, asegurando la agilidad en la entrega de servicios y el orden documental de la fundación.	
Dependencia Jerárquica	Reporta a: Coordinación Administrativa	
Supervisa a:	No tiene personal a su cargo.	
Formación Académica	Título técnico o tecnológico en Secretariado, Administración, Contabilidad o estudiante de últimos niveles de carreras administrativas.	
Experiencia Requerida	Mínimo 1 año en funciones de apoyo administrativo, recepción o atención al cliente.	
Competencias Técnicas (Nivel Operativo)	Manejo de herramientas de oficina (Word, Excel básico/intermedio)	
	Uso de plataformas digitales y correo institucional	
	Conocimiento básico de archivo y clasificación documental	
	Manejo de equipos de oficina (escáner, impresoras, conmutador)	
Competencias Conductuales	Orientación al servicio: Amabilidad y paciencia en la atención a padres de familia	
	Organización: Capacidad para llevar agendas y archivos ordenados	
	Puntualidad y Disciplina: Cumplimiento estricto de horarios y procesos	
	Trabajo en equipo: Disposición para apoyar a otras áreas cuando se requiera	
	Atención al Público: Recibir y direccionar a los padres de familia, estudiantes y proveedores a las áreas correspondientes.	
	Gestión Documental: Archivar, foliar y custodiar los expedientes físicos y digitales de los estudiantes bajo las directrices del Coordinador.	
	Registro de Datos: Ingresar información en el sistema estudiantil (matrículas, datos de contacto) asegurando que no existan errores de digitación.	
	Soporte en Compras: Solicitar cotizaciones a proveedores y realizar el inventario básico de suministros de oficina.	
	Trámites Administrativos: Elaborar certificados, oficios y circulares sencillas siguiendo los formatos estandarizados.	
	Apoyo Logístico: Coordinar la logística para reuniones o eventos institucionales (reserva de espacios, materiales, refrigerios).	
	Gestión de Correspondencia: Recibir, registrar y distribuir la correspondencia externa e interna de la fundación.	

Fuente: Elaboración propia basada en (Armstrong & Taylor, 2023)

Tabla 33. Perfil del Cargo: Docente de Aula

	Manual Especifico de Funciones	CODIGO: F-006-MF
		VERSIÓN: 1
		FECHA:
Componente	Descripción	
Objetivo del Cargo	Ejecutar el proceso de enseñanza-aprendizaje de manera directa con los estudiantes, aplicando el currículo institucional y las metodologías pedagógicas definidas para alcanzar los objetivos de aprendizaje y el desarrollo integral del alumno.	
Dependencia Jerárquica	Reporta a: Coordinación Académica Supervisa a: Ninguno	
Formación Académica	Título de Tercer Nivel en Ciencias de la Educación (Licenciatura). Deseable: Maestría en Educación Básica.	
Experiencia Requerida	Mínimo 1 año de experiencia docente.	
Competencias Técnicas	Planificación educativa y de sílabos	
	Manejo de plataformas educativas digitales (Moodle, Google Classroom)	
	Metodologías de enseñanza activa e inclusiva	
Competencias Conductuales	Liderazgo pedagógico y mentoría	
	Capacidad de motivar e inspirar al equipo docente	
	Escucha activa y gestión de equipos diversos	
	Pensamiento crítico y resolución creativa de problemas	
	Compromiso con la mejora continua de la calidad educativa	
Funciones Específicas	Planificación de Aula: Elaborar los planes de unidad y de clase siguiendo los lineamientos de la Coordinación Académica	
	Ejecución Pedagógica: Impartir clases dinámicas utilizando metodologías activas e inclusivas	
	Evaluación Directa: Calificar tareas, exámenes y proyectos, registrando las notas de forma oportuna en el sistema	
	Acompañamiento: Brindar refuerzo académico a estudiantes con dificultades de aprendizaje	
	Comunicación Familiar: Informar a los padres de familia sobre el desempeño y conducta de sus representados	
	Uso Tecnológico: Administrar el aula virtual (Google Classroom/Moodle) subiendo contenidos y actividades	
	Capacitación: Participar activamente en los talleres de formación continua organizados por la institución	
	Gestión de Aula: Mantener un ambiente de respeto y seguridad dentro del salón de clases	

Fuente: Elaboración propia basada en gestión del talento humano educativo (Armstrong & Taylor, 2023)

Tabla 34. Perfil del Cargo: Asistente Contable

	Manual Especifico de Funciones	CODIGO: F-006-MF
		VERSIÓN: 1
		FECHA:
Componente	Descripción	
Objetivo del Cargo	Ejecutar el registro oportuno de las transacciones financieras, apoyar en el cobro de pensiones y organizar los soportes documentales para garantizar la transparencia y el orden contable de la fundación.	
Dependencia Jerárquica	Reporta a: Coordinación Financiera	
	Supervisa a: Ninguna	
Formación Académica	Tecnólogo en Contabilidad, Finanzas o Auditoría	
	Indispensable: Registro profesional vigente (CPA o equivalente).	
Experiencia Requerida	1 año en cargos similares de auxiliaría contable.	
Competencias Técnicas	Manejo de software contable (nivel usuario)	
	Conocimiento básico de la Ley de Régimen Tributario Interno	
	Dominio de Excel (tablas dinámicas y fórmulas financieras)	
	Ortografía y redacción para elaboración de memorandos	
Competencias Conductuales	Concentración prolongada, honestidad comprobada, razonamiento numérico y organización meticulosa	
	Alta confidencialidad sobre salarios del personal y estados de cuenta de familias	
	Capacidad de trabajo bajo presión en cierres contables	
Funciones Específicas	Registro Diario: Ingresar asientos contables de ingresos y egresos en el software institucional	
	Gestión de Cobros: Atender a padres de familia para el cobro de pensiones y emisión de comprobantes electrónicos	
	Conciliación: Apoyar en la conciliación de cuentas bancarias y verificación de saldos de caja chica	
	Soporte Tributario: Recopilar y organizar las facturas de compras para las declaraciones de IVA y Retenciones	
	Archivo: Custodiar físicamente los comprobantes de diario, egreso e ingreso siguiendo el orden cronológico	
	Inventarios: Participar en la toma física periódica de suministros y activos fijos de la fundación	

Fuente: Elaboración propia basada en gestión financiera para organizaciones sin fines de lucro (Zietlow, Hankin, & Seidner, 2021)

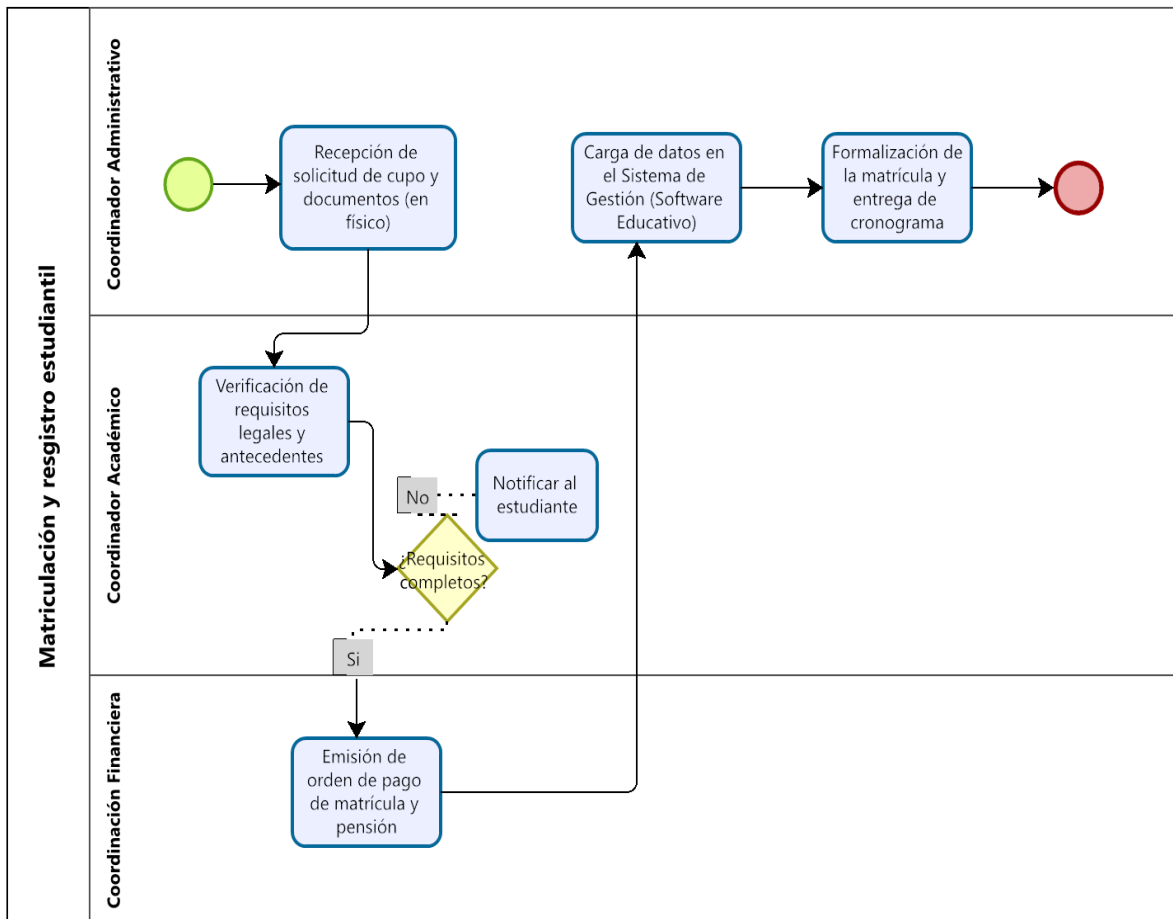
La implementación de estos manuales debe acompañarse de un proceso de socialización donde cada colaborador firme su perfil de cargo, no como formalidad burocrática, sino como pacto de desempeño. Este acto simbólico marca la transición de una gestión basada en la tradición oral (identificada en el diagnóstico) hacia una administración profesionalizada donde las expectativas son explícitas y mutuamente acordadas.

11.4.2.6. Diagrama de flujo

Los flujogramas ayudarán a la fundación educativa a organizar y visualizar de manera clara los procesos que se realizan, a través de estos se pueden identificar los pasos de las actividades tal y como observamos son: el proceso de matriculación y registro estudiantil, gestión de compras y suministros, por último, la atención de quejas, reclamos y sugerencias.

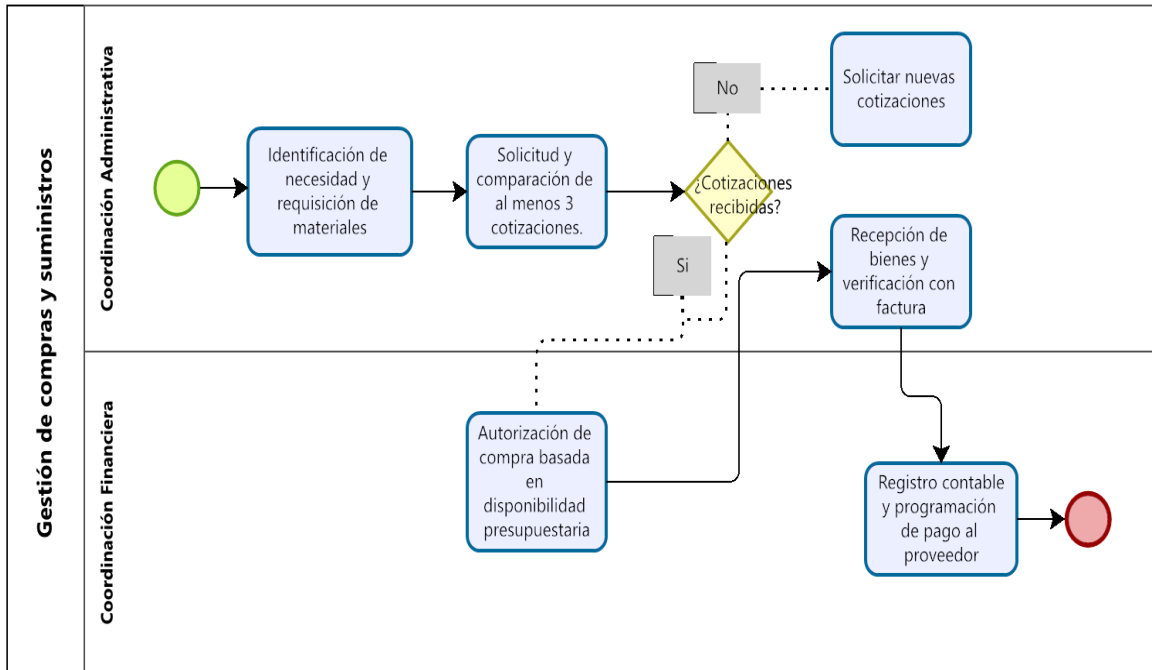
Los flujogramas mejorarán comunicación y la eficiencia del trabajo, ya que facilita su comprensión en cómo funcionan los procesos, también se podrá detectar posibles errores o paso innecesarios, con esto se mejora la organización y se brinda un mejor servicio educativo, logrando con lo que se desea mejorar de la fundación.

Figura 22. *Flujograma de matriculación y registro estudiantil*



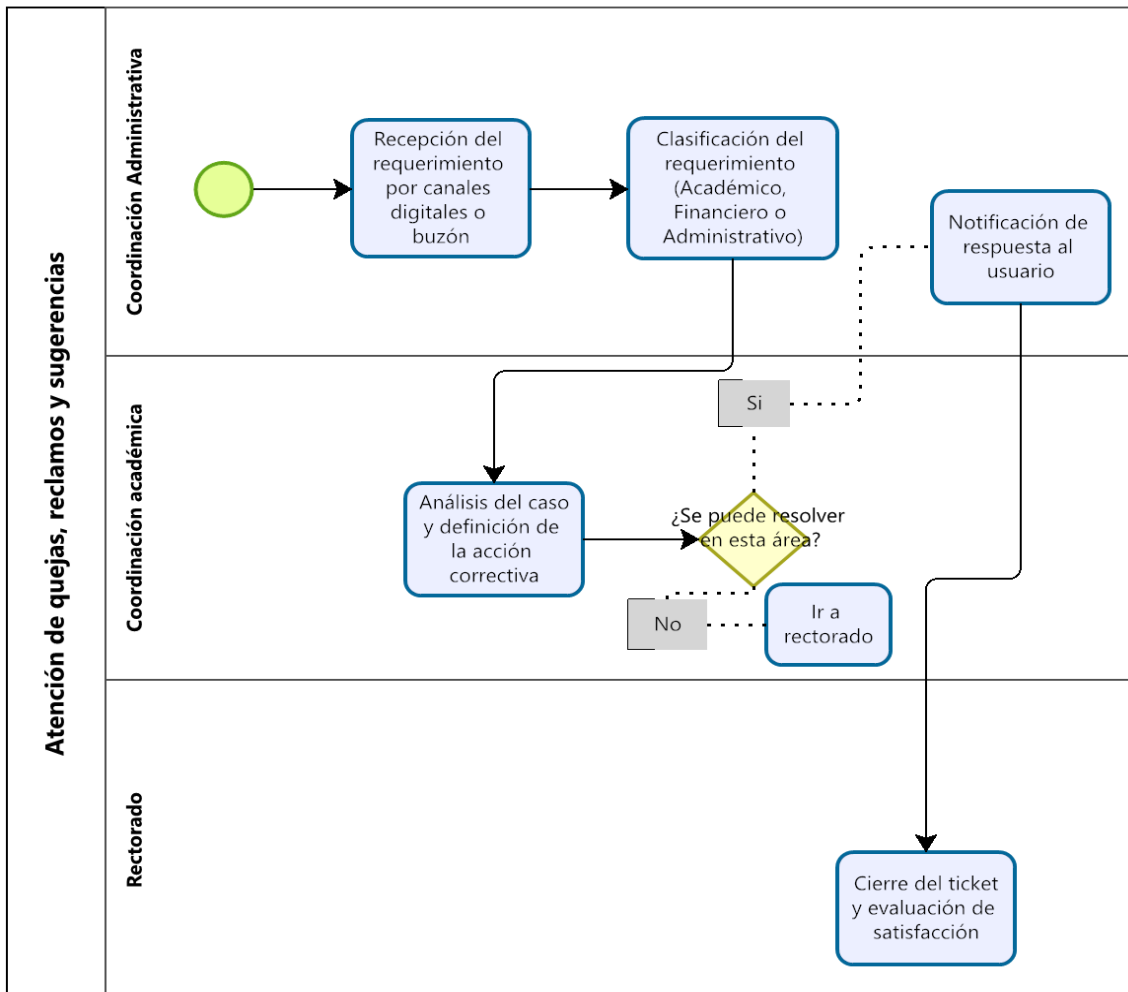
Elaborado por: Los Autores

Figura 23. Flujograma de gestión de compras y suministros



Elaborado por: Los Autores

Figura 24. Flujograma de atención de quejas, reclamos y sugerencias



Elaborado por: Los Autores

11.4.2.6 Clasificación de procesos

La clasificación de procesos se basa en tres partes principales:

- Procesos estratégicos
- Procesos operativos
- Procesos de apoyo

Esta es la base que permitirá optimizar la gestión, mejorando de esta manera la eficiencia y calidad de las actividades dentro de la Fundación Social Educativa CK Malau.

Tabla 35. Clasificación de procesos

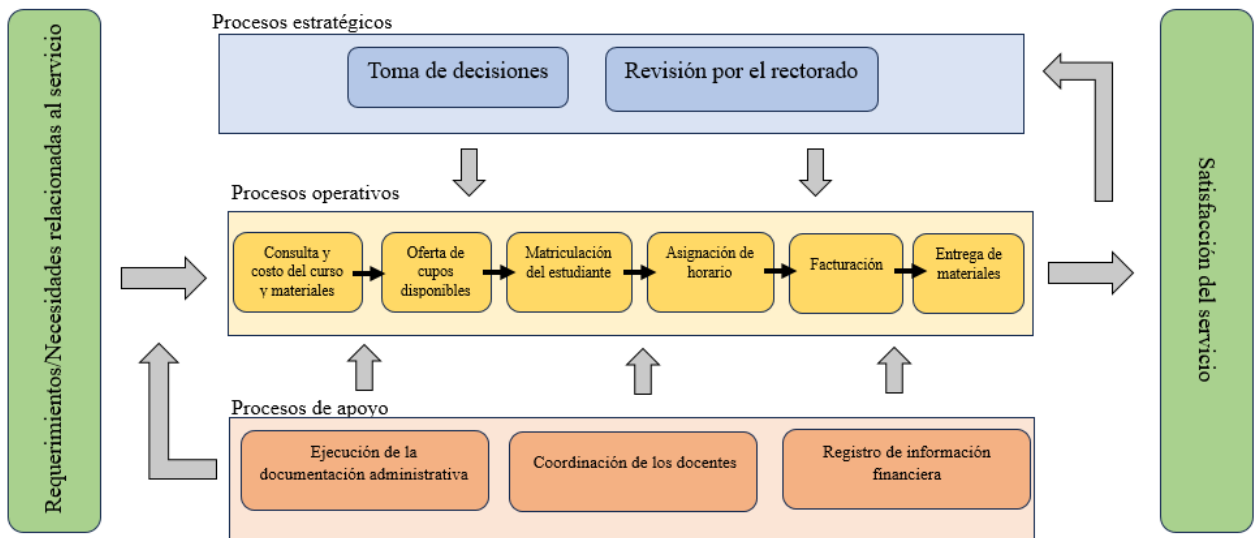
Clasificación de procesos	Procesos estratégicos	Matriculación y registro estudiantil
	Procesos operativos	Gestión de compras y suministros
	Procesos de apoyo	Atención de quejas, reclamos y sugerencias

Fuente: Elaboración propia basada en la teoría de gestión de procesos
Elaborado por: Los Autores

11.4.2.7. Mapa de procesos

El mapa de procesos permitirá que la fundación organice de manera clara las actividades estratégicas, operativas y de apoyo, contribuyendo a mejorar la coordinación entre áreas, optimizando los recursos y asegurando que el servicio educativo se responda adecuadamente.

Figura 25. Mapa de procesos propuestos para la Fundación CK MALAU



Fuente: Elaboración propia basada en la teoría de mapa de procesos
Elaborado por: Los Autores

11.4.2.7.1. Caracterización de procesos

Cada procedimiento clave como matriculación, compras, gestión financiera, atención al usuario se documentan siguiendo una estructura estandarizada que incluye: objetivo, alcance,

responsables, documentos relacionados, descripción paso a paso, y controles. A continuación, se ejemplifican estos procedimientos críticos.

Tabla 36. *Procedimiento: Matriculación y registro estudiantil*

Elemento	Descripción
Código	PM1-PROC-001
Versión	1.0 (Marzo 2026)
Objetivo	Gestionar el proceso de matriculación y registro estudiantil de manera organizada, oportuna y transparente.
Alcance	Aplica a todos los estudiantes nuevos y antiguos que realizan el proceso de matriculación en cada periodo académico.
Responsables	Estudiante (solicita matrícula), Asistente administrativo (gestiona el proceso), Asistente Contable (verifica pagos), Coord. Administrativo (entrega acta de matrícula)
Documentos	Formulario de registro, Carpeta estudiantil, Factura Electrónica, Base de datos digital, Acta de matrícula.
Descripción Paso a Paso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de matrícula (Estudiante): El estudiante identifica el periodo académico a matricularse y completa el formulario de registro. Envía el formulario a Asistente administrativo. 2. Revisión de documentos (Coord. Académico): Se verifica que el estudiante presente los documentos requeridos. Si la información está completa se continúa el proceso; caso contrario se devuelve con observaciones al estudiante. 3. Verificación de pago (Asistente Contable): Emisión de orden de pago de matrícula correspondiente. 4. Registro en Sistema Académico (Asistente Administrativo): Se carga los datos en el sistema de gestión, asignando carrera, nivel y materias. 5. Confirmación de matrícula (Coordinador Administrativo): se entrega la matrícula al estudiante con su respectivo cronograma.
Tiempo Estimado	3 días hábiles (vs. 7 días actuales).
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio de matriculación. • Porcentaje de estudiantes matriculados dentro del período establecido. • Índice de satisfacción del estudiante.

Fuente: Elaboración propia basada en gestión de adquisiciones (Drury, 2022)

Tabla 37. Procedimiento: Gestión de compras y suministros

Elemento	Descripción
Código	PA3-PROC-001
Versión	1.0 (Marzo 2026)
Objetivo	Adquirir bienes y servicios institucionales de manera oportuna, transparente y al mejor costo-beneficio, garantizando trazabilidad y cumplimiento normativo.
Alcance	Aplica a toda adquisición de valor >\$100. Compras menores a \$100 se realizan mediante caja chica con procedimiento simplificado PA3-PROC-002.
Responsables	Solicitante (quien requiere), Coord. Administrativa (autoriza), Coord. Financiera (verifica presupuesto), Proveedor (entrega)
Documentos	Formato de Requisición de Compra (FOR-PA3-001), Orden de Compra (FOR-PA3-002), Acta de Recepción (FOR-PA3-003)
Descripción Paso a Paso	<ol style="list-style-type: none"> 6. Requisición (Solicitante): Identifica necesidad y completa Formato FOR-PA3-001 detallando: especificaciones técnicas, cantidad, justificación, fecha requerida. Envía al Coord. Administrativa vía sistema digital. 7. Verificación Presupuestaria (Coord. Financiera): Sistema notifica automáticamente. Revisa disponibilidad de partida presupuestaria en máximo 4 horas. Si hay fondos, aprueba digitalmente; si no, devuelve con observación al solicitante. [Control: Solo se procesa si existe partida]. 8. Cotización (Coord. Administrativa o Asistente): Si compra >\$500, solicita mínimo 3 cotizaciones. Si <\$500, solicita 1 cotización. Tiempo máximo: 2 días hábiles. [Control: Cuadro comparativo documentado]. 9. Aprobación (Coord. Administrativa): Selecciona proveedor con mejor relación costo-calidad-tiempo. Genera Orden de Compra FOR-PA3-002 en sistema. Si compra >\$2000, requiere firma adicional del Rector. [Control: Justificación escrita de selección]. 10. Ejecución: Envía orden al proveedor. Proveedor entrega bien/servicio. Solicitante verifica conformidad y firma Acta de Recepción FOR-PA3-003. 11. Pago (Coord. Financiera): Con Acta de Recepción y factura, procesa pago según cronograma (15 días posteriores a entrega). [Control: No se paga sin Acta]. 12. Archivo: Asistente Administrativa archiva expediente completo (requisición, cotizaciones, orden, acta, factura) en carpeta digital clasificada por proveedor y fecha.
Tiempo Estimado	7 días hábiles (vs. 15 días actuales).
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio de compra. • Porcentaje de compras con 3 cotizaciones. • Índice de satisfacción del solicitante

Fuente: Elaboración propia basada en gestión de adquisiciones (Drury, 2022)

Este procedimiento ataca múltiples problemas identificados: la exigencia de cotizaciones múltiples garantiza transparencia (respondiendo a la percepción del 72% sobre falta de controles), la verificación presupuestaria previa evita autorizaciones de compras sin fondos (que generaban conflictos reportados), El control no se paga sin Acta previene pagos por servicios no recibidos, un riesgo financiero crítico en organizaciones pequeñas.

Tabla 38. Procedimiento: atención y gestión de consultas/reclamos

Elemento	Descripción
Código	PM5-PROC-001
Objetivo	Atender consultas y resolver reclamos de usuarios (estudiantes/familias) con calidad, empatía y oportunidad, garantizando su satisfacción y fortaleciendo la confianza institucional.
Alcance	Aplica a toda interacción iniciada por usuario externo, sea presencial, telefónica, email o redes sociales.
Responsables	Primer contacto: Asistente Administrativa (canal presencial/teléfono). Coordinaciones respectivas según tema. Rectorado (escalamiento de casos críticos). <ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción (Asistente Administrativa): Saluda cordialmente al usuario. Escucha activamente y registra la consulta/reclamo en sistema de tickets digital, asignando código único. Clasifica según naturaleza: Administrativa, Académica, Financiera, Otra. [Control: Todo caso ingresa al sistema, nada queda sin registro]. 2. Respuesta Inmediata (si aplica): Si es consulta simple con respuesta conocida (ej. horarios, requisitos), resuelve en el momento (máximo 10 minutos) y cierra ticket. Si es complejo, deriva al coordinador respectivo y notifica al usuario: Su caso #XXX está siendo atendido por [área], respuesta en máximo 24 horas. 3. Análisis y Gestión (Coordinador asignado): Recibe notificación automática del sistema. Revisa el caso y determina acción: puede requerir información adicional del usuario, consultar con otras áreas, o escalar a Rectorado si implica cambio de política. [Control: Coordinador debe actualizar estado del ticket cada 12 horas]. 4. Resolución: Coordinador ejecuta solución (ej. ajusta calificación, autoriza reposición de examen, aprueba beca). Documenta la resolución en el ticket. 5. Comunicación al Usuario (Coordinador o Asistente): Contacta al usuario por el canal de su preferencia (email, llamada) explicando la resolución. Solicita confirmación de satisfacción. [Control: No se cierra ticket sin confirmación del usuario]. 6. Cierre y Aprendizaje: Si usuario confirma satisfacción, se cierra ticket. Si es reclamo recurrente (3+ casos similares en un mes), se genera alerta automática a Rectorado para evaluación de proceso subyacente.
Descripción Paso a Paso	
Tiempo Máximo	Consultas simples: 10 minutos. Casos complejos: 24 horas para primera respuesta, 72 horas para resolución definitiva. <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio de resolución.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de casos resueltos en primera interacción. • Índice de satisfacción del usuario post-atención. • Número de casos escalados vs. resueltos en primera línea.

Fuente: Elaboración propia basada en gestión de la calidad del servicio (Kotler & Lee, 2022).

Este procedimiento responde a la crítica del 72% del personal que percibió falta de agilidad en la atención al usuario. La innovación clave es el sistema de tickets digital, que elimina el riesgo de que consultas se pierdan entre correos y llamadas no documentadas. El compromiso de 24

horas para primera respuesta es ambicioso pero alcanzable con la estructura de coordinaciones propuesta, donde cada una tiene claridad sobre los casos de su competencia.

El control no se cierra sin confirmación del usuario cambia radicalmente la cultura institucional: ya no basta que el personal considere que resolvió el problema, sino que el usuario debe validarlo. Este giro hacia la centralidad del beneficiario refleja la transformación de una administración autocomplaciente hacia una gestión orientada al servicio, coherente con la naturaleza social de la fundación.

La implementación de estos procedimientos documentados ataca frontalmente el problema del 72% que reportó que los procesos no están estandarizados. Sin embargo, la clave del éxito no radica en la perfección del manual escrito, sino en la socialización efectiva y el monitoreo continuo. Se propone que cada procedimiento incluya un código QR que lleve a un video tutorial de máximo 3 minutos donde se explica el flujo, haciendo accesible la información incluso para personal con menor comprensión lectora técnica.

11.4.3 Componente 2: Planificación estratégica basada en datos

La planificación estratégica traduce las estrategias del FODA cruzado en objetivos medibles, con horizontes temporales definidos y responsables asignados. Este componente opera como el sistema nervioso central del modelo: conecta el diagnóstico con la acción y la acción con la evaluación, asegurando que la Fundación transite de una gestión reactiva hacia una gobernanza orientada a resultados (David & David, 2021).

11.4.3.1 Relación entre Estrategias FODA y Objetivos del Modelo

Cada objetivo estratégico del modelo encuentra su origen en una o más estrategias del FODA cruzado. Esta alineación garantiza que el modelo responda a necesidades reales y no a supuestos abstractos:

Tabla 39. Vinculación entre estrategias FODA y objetivos del modelo

Estrategias FODA	Objetivo del modelo derivado	Componente que lo desarrolla	Indicadores asociado
FO1 / DO3	Estandarizar y comunicar procesos con transparencia	C1 — Manuales de procedimientos y canales de comunicación	% procesos documentados

FO2 / DO1	Digitalizar el 80 % de los procesos administrativos clave	C1 — Digitalización de formularios; C3 — Módulo de alfabetización digital	% procesos digitalizados
FA1 / DO2	Capacitar al 100 % del personal en gestión por procesos	C3 — Programa de capacitación de 8 módulos	% personal certificado
DO3 / DA1	Implementar sistema de indicadores y control de gestión	C4 — BSC, Indicadores operativos y auditoría interna	N° Indicadores activos en verde
FA2 / DA3	Cumplir con el 100 % de requerimientos LOEI/MIES	C4 — Auditoría interna y cumplimiento normativo	Observaciones en auditoría

Fuente: Elaboración propia basada en datos Fundación CK MALAU

Elaborado por: Los Autores

11.4.3.2 Objetivos Estratégicos 2026-2028

Tabla 40. *Objetivos estratégicos de la Fundación CK MALAU 2026-2028*

Perspectiva BSC	Objetivo estratégico	Plazo	Indicador de medición	Meta
Misional / Social	Incrementar el impacto educativo medido por desempeño académico	Mediano (2028)	Variación en calificaciones respecto a la línea base 2025	+15 %
Usuarios / Comunidad	Elevar la satisfacción de familias y estudiantes con los servicios	Corto (2026)	Índice de satisfacción (encuesta trimestral)	≥ 80 %
Usuarios / Comunidad	Reducir quejas y reclamos por demoras administrativas	Corto (2026)	N.º de quejas formales registradas por trimestre	-50 %
Procesos internos	Estandarizar y documentar los procedimientos administrativos clave	Corto (2026)	N.º de manuales aprobados y socializados	5 manuales
Procesos internos	Digitalizar los procesos administrativos clave	Mediano (2027)	% de procesos con flujos digitales implementados	80 %

Procesos internos	Eliminar duplicidad de tareas y reducir reprocesos	Corto (2026)	% reducción en tareas repetidas (auditoría interna)	-40 %
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar al 100 % del personal en competencias digitales y procesos	Corto (2026)	% personal que aprueba certificación por módulo	100 %
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar el clima organizacional y reducir la rotación	Mediano (2028)	Índice de clima laboral (encuesta semestral)	≥ 75 %

Fuente: Elaboración propia basada en datos Fundación CK MALAU

Elaborado por: Los Autores

11.4.4 Componente 3: Desarrollo del Talento Humano

El personal carece de del uso de herramientas digitales y gestión de procesos estandarizados, para reducirlo el programa se estructura en ocho módulos distribuidos en 18 meses.

Tabla 41. Programa de capacitación del personal (8 módulos, 40 horas)

N.º	Módulo	Contenido central	Estrategia FODA	Horas	Fase
1	Alfabetización digital	Google Workspace (Docs, Sheets, Drive, Forms), manejo de datos básicos, seguridad digital	FO2 / DO1	6	1
2	Gestión por procesos	Mapeo y documentación de procesos, elaboración de flujogramas, manuales de procedimientos	DO1 / DA2	6	2
3	Planificación estratégica institucional	Construcción de misión/visión, análisis FODA, formulación y seguimiento de indicadores	FO3 / DO3	4	2
4	Atención al usuario y comunicación	Protocolo de atención, gestión de quejas y reclamos, comunicación institucional efectiva	FO1 / O1	4	2
5	Control financiero básico	Registro de ingresos/egresos, conciliación bancaria, elaboración de reportes mensuales	DA1 / A3	6	3
6	Cumplimiento normativo LOEI/MIES	Requisitos legales vigentes, preparación para auditorías, gestión	FA3 / A1	4	3

		documental de evidencias			
7	Liderazgo y trabajo en equipo	Habilidades directivas, gestión del clima organizacional, resolución de conflictos	FA1 / A1	6	3
8	Evaluación y mejora continua	Ciclo PDCA, uso e interpretación de indicadores, retroalimentación y ajuste de procesos	DA1 / DO3	4	4
Total	8 módulos	Vinculados a estrategias del FODA cruzado	—	40 h	4 fases

Fuente: Elaboración propia basada en datos Fundación CK MALAU

Elaborado por: Los Autores

11.4.4.1. Clima organizacional

Se propone la implementación de una Encuesta de Clima Organizacional semestral basada sobre seguridad psicológica, que mide cuatro dimensiones críticas:

Tabla 42. Dimensiones de clima organizacional a monitorear

Dimensión	Definición Operacional	Preguntas Clave de Medición	Meta Institucional
Seguridad Psicológica	Grado en que el personal se siente seguro de expresar ideas, admitir errores y cuestionar decisiones sin temor a represalias	Me siento cómodo/a reportando errores sin miedo Mi opinión es escuchada y valorada	>70% respuestas positivas
Claridad de Rol	Comprensión del personal sobre sus responsabilidades y cómo estas contribuyen a los objetivos	Tengo claridad sobre lo que se espera de mí Entiendo cómo mi trabajo aporta a la misión	>75% respuestas positivas
Apoyo Organizacional	Percepción de respaldo institucional ante dificultades laborales o personales	La institución me apoya cuando enfrento problemas Recibo recursos necesarios para hacer bien mi trabajo	>65% respuestas positivas
Cohesión de Equipo	Calidad de las relaciones interpersonales y colaboración entre áreas. Existe colaboración efectiva entre áreas	Me siento parte de un equipo unido.	>60% respuestas positivas

Fuente: Adaptado de (Edmondson, 2022) y diagnóstico institucional

11.4.4.2. Sistema de evaluación del desempeño 360°

La propuesta de un sistema 360° es, ante todo, una herramienta de desarrollo profesional y mejora organizacional, los sistemas de control deben ser habilitadores y no restrictivos; su función es proporcionar datos para que los equipos se autorregulen, no para castigar.

El modelo 360° propuesto recopila retroalimentación de múltiples fuentes: autoevaluación del colaborador, evaluación del supervisor inmediato, evaluación de pares (otros coordinadores o colegas), y evaluación de usuarios (estudiantes/familias, cuando aplica). Esta multiplicidad de perspectivas reduce el sesgo de una sola fuente y proporciona una visión holística del desempeño, atacando directamente el problema del 72% del personal que reportó no recibir retroalimentación.

Tabla 43. Estructura del sistema de evaluación de desempeño 360°

Componente	Descripción	Ponderación	Instrumento
Autoevaluación	El colaborador reflexiona sobre su propio desempeño, identificando logros, dificultades y áreas de mejora	20%	Cuestionario estructurado con escala Likert + preguntas abiertas reflexivas
Evaluación del Supervisor	El jefe inmediato evalúa cumplimiento de objetivos, competencias técnicas y conductuales	40%	Cuestionario basado en indicadores del perfil de cargo + entrevista de retroalimentación
Evaluación de Pares	Otros coordinadores o colegas del mismo nivel evalúan colaboración, comunicación y trabajo en equipo	20%	Cuestionario anónimo digital enfocado en competencias de colaboración
Evaluación de Usuarios	Estudiantes mayores y familias evalúan calidad del servicio recibido (solo para roles con contacto directo)	20%	Encuesta de satisfacción semestral con preguntas específicas por rol
Total	Promedio ponderado de las cuatro fuentes	100%	Informe de síntesis con fortalezas, oportunidades de mejora y plan de desarrollo

Fuente: Adaptado de (Armstrong & Taylor, 2023) y contextualizado al sector educativo

11.4.5 Componente 4: Sistema de Control y Mejora Continua

El sistema de control cierra el ciclo PDCA del modelo, son mecanismos de medición y retroalimentación, los procesos estandarizados se degradan progresivamente y los objetivos estratégicos se vuelven declaraciones vacías.

11.5.1 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Tabla 44. Cuadro de mando integral de la Fundación CK MALAU

Perspectiva	Indicador clave	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia / Responsable
Misional / Social	Mejora del rendimiento académico de los estudiantes	$(\text{Promedio año actual} - \text{Promedio base 2025}) / \text{Base} \times 100$	+15 %	Anual / Coord. Académico
Usuarios / Comunidad	Índice de satisfacción del usuario (familias / estudiantes)	$\text{Suma de puntajes} / \text{N.º de encuestas aplicadas}$	$\geq 4,0/5,0$	Semestral / Coord. Administrativo
Usuarios / Comunidad	Tasa de reducción de quejas por demoras	$(\text{Quejas trimestre anterior} - \text{Quejas trimestre actual}) / \text{Anterior} \times 100$	-50 %	Trimestral / Asistente Administrativo
Procesos internos	Tiempo promedio de atención de trámites	$\text{Días hábiles totales de atención} / \text{N.º de trámites}$	≤ 2 días	Mensual / Coord. Administrativo
Procesos internos	Tasa de reprocesos por errores o duplicidades	$\text{N.º de reprocesos} / \text{N.º total de procesos ejecutados} \times 100$	< 10 %	Mensual / Coord. respectivo
Procesos internos	Porcentaje de procesos estandarizados con manual vigente	$\text{Procesos con manual aprobado} / \text{Total procesos clave} \times 100$	100 %	Semestral / Rector/a
Aprendizaje y crecimiento	Porcentaje de personal capacitado por módulo	$\text{Personal certificado en módulo} / \text{Total personal} \times 100$	100 %	Trimestral / Coord. Administrativo
Aprendizaje y crecimiento	Índice de clima organizacional	$\text{Promedio de puntajes en encuesta de clima laboral semestral}$	$\geq 3,5/5,0$	Semestral / Rector/a
Financiero / Normativo	Cumplimiento de requerimientos LOEI/MIES	$\text{Requisitos cumplidos} / \text{Total requisitos exigibles} \times 100$	100 %	Anual / Coord. Financiero

Fuente: Elaboración propia basada en datos Fundación CK MALAU **Elaborado por:** Los Autores

11.4.5.2 Auditoría Interna y Cumplimiento Normativo

La auditoría interna constituye el mecanismo de verificación que cierra el ciclo de mejora continua. A diferencia de las inspecciones externas, la auditoría interna actúa como herramienta de aprendizaje organizacional: identifica desviaciones antes de que se conviertan en

incumplimientos y genera evidencias de mejora para presentar ante el MIES y la LOEI (Power, 2023).

Tabla 45. Plan de auditoría interna y cumplimiento

Tipo de auditoría	Alcance	Frecuencia / Mes de ejecución	Responsable
Procesos operativos	Verificación del cumplimiento de manuales de procedimientos P1-P4	Trimestral (meses 3, 6, 9, 12)	Coordinador Administrativo
Control financiero	Conciliación de registros, verificación de soportes y cumplimiento presupuestario	Mensual (cierre mes)	Asistente Contable / Coord. Financiero
Cumplimiento normativo	Verificación de requerimientos LOEI y MIES: documentación, habilitaciones, reportes	Anual (mes 11) + revisión previa a auditoría externa	Rector/a con apoyo de consultor externo
Clima y satisfacción	Encuesta de satisfacción laboral y evaluación del clima organizacional	Semestral (meses 6 y 12)	Rector/a

Fuente: Elaboración propia basada en datos Fundación CK MALAU

Elaborado por: Los Autores

11.4.6. Estrategia de implementación

La implementación del modelo sigue una lógica de dependencias, los componentes tempranos son prerrequisitos técnicos de los posteriores, y los logros visibles de cada fase sostienen el compromiso del personal con el proceso de cambio. Se propone un despliegue secuencial en cuatro fases duran 18 meses, con verificación definida al cierre de cada fase (Whittington, Regnér, Angwin, & Johnson, 2022).

11.4.6.1 Fases de implementación

Tabla 46. Fases de implementación del modelo de gestión por procesos

Fase	Período	Objetivo principal y acciones	Hitos de verificación
Fase 1: Cimentación (Estrategias: FO1, FO2, FA1)	Meses 1-3	Generar credibilidad mediante acciones concretas y construir la base del modelo. <ul style="list-style-type: none"> Socializar misión, visión y filosofía institucional redefinida 	<ul style="list-style-type: none"> 100 % del personal conoce misión y visión institucional Manuales de funciones firmados por todos los colaboradores

		<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar y distribuir manuales de funciones de todos los cargos • Lanzar canales de comunicación interna y publicar primer boletín • Ejecutar Módulo 1 (Alfabetización Digital) 	<ul style="list-style-type: none"> • Primer boletín institucional publicado y distribuido • 70 % del personal aprueba la certificación de alfabetización digital
<p>Fase 2: Estructuración (Estrategias: DO1, DO2, FA2)</p>	Meses 4-8	<p>Estandarizar los procesos clave y desarrollar competencias del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar manuales de procedimientos P1-P4 con piloto en cada proceso • Digitalizar formularios críticos (matriculación, compras, quejas) • Ejecutar Módulos 2, 3 y 4 (Procesos, Planificación, Atención) • Realizar primera auditoría de procesos operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de matriculación reducido en 30 % • 3 procesos con manuales operativos vigentes • 60 % del personal certificado en gestión por procesos • Primera auditoría completada con plan de mejora
<p>Fase 3: Consolidación (Estrategias: DO3, DA1, DA2)</p>	Meses 9-14	<p>Institucionalizar el sistema de control y cerrar brechas de eficiencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activar el Cuadro de Mando Integral con seguimiento mensual de indicadores • Ejecutar primera auditoría normativa LOEI/MIES con informe de hallazgos • Ejecutar Módulos 5, 6 y 7 (Control Financiero, Normativo, Liderazgo) • Aplicar primera encuesta de clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • BSC con 80 % de indicadores en verde o amarillo • Cero hallazgos críticos en auditoría normativa • Índice de clima organizacional $\geq 3,5/5,0$ • 100 % del personal con 7 de 8 módulos completados
<p>Fase 4: Optimización (Estrategias: FA3, DA3)</p>	Meses 15-18	<p>Refinar el modelo con base en lecciones aprendidas y asegurar sostenibilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ajustar manuales de procedimientos según retroalimentación de las auditorías 	<ul style="list-style-type: none"> • 80 % de procesos digitalizados • 2 capacitadores internos certificados • Satisfacción de usuarios $\geq 4,0/5,0$

-
- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Certificar a los colaboradores como capacitadores internos para el Módulo 8• Aplicar encuesta final de satisfacción a usuarios (familias y estudiantes)• Sistematizar las lecciones aprendidas en un informe de replicabilidad <ul style="list-style-type: none">• Informe de replicabilidad del modelo elaborado y socializado |
|--|---|
-

Fuente: Elaboración propia basada en datos Fundación CK MALAU

Elaborado por: Los Autores

Tabla 47. Cronograma de Gantt - implementación del modelo (meses 1-18)

Actividades por fases	Ener o	Febrer o	Marz o	Abri l	May o	Juni o	Juli o	Agost o	Septiembr e	Octubr e	Noviembr e	Diciembr e
Fase 1: Cimentación												
Socialización filosofía Institucional	■	■	■									
Manuales de funciones	■	■	■	■							■	■
Capacitación Módulo 1	■											
Fase 2. Estructuración												
Procedimientos estandarizados	■	■	■	■								
Digitalización de formularios	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Capacitación Módulos 2, 3, 4 y 5	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Capacitación 360° (Ciclo 1)	■	■									■	■
Fase 3. Consolidación												
Activación de BSC								■				
Auditoría interna												■
Indicadores operat.+ Dashboards	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ajustes de optimización												■
Certificación de capacitaciones										■	■	■
Auditoría externa	■											

Fuente: Elaboración propia

12. IMPACTOS

12.1. Impacto técnico

Promueve la estandarización de procedimientos administrativos, reduciendo la improvisación y asegurando la calidad del servicio, mediante el análisis FODA, definición de manuales, la identificación y clasificación de procesos estratégicos, operativos, de apoyo y el ciclo PHVA, asegura la retroalimentación constante. En conjunto a esto se genera un impacto técnico orientado a la sistematización, control, optimización de recursos y sostenibilidad operativa de la fundación, contribuyendo al logro eficiente de sus objetivos.

12.2. Impacto social

Fortalece el clima organizacional de la Fundación Social Educativa CK MALAU mediante un modelo de gestión administrativa que promueve relaciones colaborativas entre directivos, docentes y familias. Asimismo, el proyecto incrementa la participación de los actores educativos en los procesos institucionales y optimiza la percepción del servicio. Estas acciones generan niveles superiores de confianza, compromiso y satisfacción, consolidando un entorno institucional sólido y articulado hacia la excelencia educativa.

12.3. Impacto ambiental

Reduce significativamente el consumo de papel y materiales físicos mediante la digitalización de registros y la estandarización de procesos. Esta estrategia optimiza los flujos de información y minimiza los reprocesos, promoviendo un uso responsable de los recursos naturales. Así, la institución consolidará prácticas orientadas a la sostenibilidad y al cuidado del entorno, transformando la gestión administrativa en un modelo comprometido con el impacto ambiental y la eficiencia operativa.

12.4. Impacto económico

El modelo fortalecerá los mecanismos de control y la planificación presupuestaria, facilitando una asignación más eficiente de los fondos institucionales, estas acciones garantizarán una gestión financiera sostenible y articulada con los objetivos estratégicos, así mismo el modelo contribuirá indirectamente en el desarrollo económico del cantón La Maná a través de la generación de empleo analizando el número de empleados directos e indirectos, los beneficiarios atendidos y por último en la economía local por medio de la obtención de materiales, servicios o insumos dentro del cantón.

13. VALORACIÓN ECONÓMICA Y PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA DEL PROYECTO

Tabla 48. Presupuesto del trabajo de titulación

N.º	Concepto	Descripción	Costo (USD)
1	Investigador principal	Diseño metodológico, levantamiento y análisis de datos	400,00
2	Asesoría académica	Revisión metodológica y acompañamiento científico	250,00
3	Procesamiento estadístico	Codificación, tabulación y análisis de datos	180,00
4	Software de análisis	Licencias y herramientas de procesamiento	120,00
5	Materiales de oficina	Papelería, insumos y material de apoyo	60,00
6	Movilización y transporte	Traslados para recolección de información	140,00
7	Impresiones y copias	Cuestionarios, borradores e informes	100,00
8	Empastado y encuadernación	Versión final del trabajo	80,00
9	Servicios de internet y nube	Almacenamiento y comunicación académica	70,00
10	Capacitación y actualización académica	Talleres, cursos cortos y material bibliográfico	110,00
11	Revisión de estilo y corrección final	Edición académica y normalización APA	90,00
12	Contingencias	Gastos imprevistos	50,00
Total General			1.650,00

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Los Autores

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1. Conclusiones

El diagnóstico situacional realizado permitió identificar que la Fundación CK MALAU carece de una estructura organizativa formalizada, operando bajo procesos empíricos que generan cuellos de botella y duplicidad de funciones. Se evidenció que la gestión documental es predominantemente física y desordenada, lo cual limita la agilidad en la toma de decisiones estratégicas. Esta desarticulación administrativa entre las áreas operativa, académica y financiera compromete la eficiencia institucional, dificultando el cumplimiento de las normativas vigentes y afectando la calidad del servicio educativo prestado.

Se determinó que el diseño de un modelo de gestión administrativa integrado por coordinaciones especializadas y herramientas tecnológicas de bajo costo es la solución óptima para mejorar la operatividad. La propuesta de migrar procesos manuales hacia plataformas digitales permite la centralización de datos y fomenta la transparencia radical en el manejo de recursos. Este modelo no solo organiza el talento humano, sino que proporciona una infraestructura lógica para que la fundación pueda escalar sus servicios sin perder el control administrativo.

La investigación concluye que la sostenibilidad de la Fundación CK MALAU depende de la implementación de un sistema de evaluación basado en indicadores de gestión. Sin métricas claras, la mejora continua es inalcanzable, por lo que el tablero de control propuesto resulta vital para monitorear la eficiencia real del modelo. La evaluación periódica permitirá identificar desviaciones operativas a tiempo, garantizando que la visión misional de la fundación se mantenga vigente y financieramente viable en el entorno competitivo actual.

14.2. Recomendaciones

Se recomienda la implementación inmediata de los manuales de funciones y procedimientos diseñados en este estudio para estandarizar las tareas de cada colaborador. Es fundamental establecer líneas de autoridad claras y flujos de trabajo definidos que eliminen la improvisación detectada en el diagnóstico inicial. Esta transición hacia una administración técnica permitirá reducir los tiempos de respuesta ante los padres de familia y asegurar que la información institucional sea gestionada de forma profesional, segura y alineada con los objetivos de crecimiento institucional.

Se recomienda adoptar el uso de herramientas de Google Workspace y software contable específico para automatizar el registro de matrículas y la gestión financiera de la fundación. Esta integración tecnológica debe ser supervisada por el Rector, asegurando que el personal operativo reciba la inducción técnica necesaria para utilizar estos sistemas. Al digitalizar la operatividad, la institución no solo ahorrará recursos materiales, sino que podrá generar informes automáticos de rendimiento que faciliten la supervisión constante y el cumplimiento de las metas estratégicas planteadas.

Se recomienda establecer un calendario de auditorías internas y sesiones de rendición de cuentas trimestrales donde se analicen los indicadores de desempeño establecidos en el manual. Esta práctica debe enfocarse en medir la satisfacción del usuario, la retención de estudiantes y la transparencia financiera para asegurar la confianza de los benefactores y la comunidad. Asimismo, la retroalimentación obtenida de estas evaluaciones debe servir para actualizar los manuales de funciones anualmente, garantizando que el modelo de gestión evolucione junto a las necesidades institucionales.

15. BIBLIOGRAFÍA

- Abbas, J. (2022). Impact of Total Quality Management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118458. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118458>
- Abiola, O., Ajuwon, O., Shukurat, E., & Chiekezie, N. (2024). Integrating AI and technology in educational administration: Improving efficiency and educational quality. *Open Access Research Journal of Science and Technology*, 11(02), 116–127. doi:<https://doi.org/10.53022/oarjst.2024.11.2.0102>
- Agasisti, T., Antequera, G., & Delprato, M. (2023). Technological resources, ICT use and schools efficiency in Latin America – Insights from OECD PISA 2018. *International Journal of Educational Development*, 102757. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102757>
- Al-Mashari, M. (2022). Business process reengineering: A survey of international experience. *Business Process Management Journal*, 28(1), 45-67. doi:<https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2021-0567>
- Andrade, J. L., & Tumbaco, N. A. (2021). El control gubernamental a las organizaciones sin fines de lucro en el Ecuador. *Revista Publicando*, 8(31), 145-162. doi:<https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2245>
- Arias, E. R., & Ludeña, J. A. (2025). *¿Qué es el método sintético? Características y ejemplos*. México: Economipedia.
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda-Navales, M. G. (2023). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(4), 415–422. doi:<https://doi.org/10.29262/ram.v63i4.225>
- Armijos, R., Rosero, L., & Freire, R. (2025). Innovación en la gestión administrativa de centros educativos fiscales en Ecuador: Estrategias para la eficiencia y el desarrollo institucional. *Revista Invecom*. V5. N4., 2-9. Retrieved from https://ve.scielo.org/pdf/ric/v5n4/2739-0063-ric-5-04-e504018.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice (16th ed.)*. Kogan Page. doi:<https://doi.org/10.1002/9781119212041>
- Arriezu, I. S. (2025). Gestión por procesos. *Instituto Europeo de Posgrado*, 5.
- Bolaños, P. (2022). *Fundamentos de la gestión por procesos y modelo para su despliegue en el sector público*. Gran Canaria: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Servicio de Publicaciones y Difusión Científica.
- Bravo, J. (2019). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Burton, R. M., Obel, B., & Håkonsson, D. D. (2022). *Organizational design: A step-by-step approach (4th ed.)*. Cambridge University Press. doi:<https://doi.org/10.1017/9781108866345>
- Camacho, M. (2022). El desempeño docente y su implicación en la enseñanza. *Formación Estratégica*, 6(2), 105-120. doi:<https://doi.org/https://www.formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/91>

- Cárdenas, S. (2021). Reformas educativas del siglo XXI para un aprendizaje más profundo. Una perspectiva. *Revista Iberoamericana de Educación*, 86(1), 207-209. doi:<https://doi.org/10.35362/rie8614599>
- Castillo, J. (2020). Diseño metodológico para la caracterización de procesos, caso. *INGE CUC*, 8.
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2021). *Modern management: Concepts and skills (15th ed.)*. Pearson. doi:<https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2021-0231>
- Chambers, A. D., & Rand, G. K. (2021). *The operational auditing handbook: Auditing business and IT processes (3rd ed.)*. <https://doi.org/10.1002/9781119786543>. doi:Wiley
- Chávez, M. &. (2021). Análisis del desarrollo socioeconómico local en cantones agrícolas: El caso de La Maná. *Economía y Negocios*, 12(2), 45-60. doi:<https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.890>
- Chhaware, T. (2024). Enhancing Educational Administration Efficiency: A Study on the Implementation of Digital Solutions for School Setup and Timetable Management. *Gurukul International Multidisciplinary Research Journal*, 413-421. doi:<https://doi.org/10.69758/gimrj2406i8v12p050>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Costa, F. d., Oliveira, I. d., Alves, C. F., Romão, A. A., Miranda, G. M., & Santos, L. A. (2024). Efficient school management: Good practices and challenges in the administration of educational institutions. *Aracê Magazine*, 6(2), 1489-1505. doi:<https://doi.org/10.56238/arev6n2-063>
- Cruz-Morales, M., & Soria-Panata, Y. (2022). La innovación tecnológica y su impacto en la inclusión educativa en la Institución Fiscomisional Técnico Ecuador-Mindo. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(1-1), 165-176. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.995>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2021). *Organization development and change (11th ed.)*. Cengage Learning. doi:<https://doi.org/10.4324/9781003195864>
- Daft, R. L. (2021). *Management (14th ed.)*. Cengage Learning. doi:<https://doi.org/10.1177/10596011211100456>
- David, F. R., & David, F. R. (2021). *Strategic management: A competitive advantage approach (17th ed.)*. Pearson. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-030-65432-1>
- Drury, C. (2022). *Management and cost accounting (12th ed.)*. Cengage Learning. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-030-76543-2>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2022). *Fundamentals of business process management (3rd ed.)*. Springer. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
- Edmondson, A. C. (2022). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley. doi:<https://doi.org/10.1002/9781119477242>
- Feria Ávila, H. M., Blanco Figueredo, R. E., & Valledor González, A. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Dialéctica*, 15(29), 304-320. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7692391>

- Ferraro, C. (2020). *Políticas de apoyo en las pymes en América Latina*. Santiago de Chile : CEPAL.
- Firdaus, M., Muttaqin, M., Gajayana, J., Lowokwaru, K., Malang, K., & Timur, J. (2024). Konsep Kepemimpinan: Pengertian, Sebab Munculnya, Sifat, dan Tipe Pemimpin. *Student Research Journal*, 2(6), 150–161. doi:<https://doi.org/10.55606/srj-yappi.v2i6.1634>
- Frumkin, P. (2022). *On being nonprofit: A conceptual and policy primer*. Harvard University Press. doi:<https://doi.org/10.2307/j.ctv1c7zef8>
- Fuentes-Favila, L., Mendoza-González, N., Ordóñez-Suárez, T., & Molina-Vázquez, G. (2022). Leading a teacher training college from the academic-administrative processes to strengthen the efficiency of the institution. *Journal of Human Resources Training*, 1. doi:<https://doi.org/10.35429/jhrt.2022.21.8.1.8>
- Gagné, M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2022). Self-determination theory applied to work motivation and organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology*, 9, 123-149. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055824>
- Galbraith, J. R. (2022). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels*. Jossey-Bass. doi:<https://doi.org/10.1002/978111987654>
- García-Herrera, D. G., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2021). Reformas a la Ley Orgánica de Educación Intercultural: Un análisis desde la garantía de derechos. *Iustitia Socialis*, 6(1), 356-378. doi:<https://doi.org/10.35381/racji.v6i1.1234>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2021). *Organizations: Behavior, structure, processes (15th ed.)*. McGraw-Hill. doi:<https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0012>
- González, D., & Martínez, E. (2021). *Implicaciones del proceso de transformación digital en las instituciones educativas de la Armada del Ecuador*. Guayaquil: UTEG. doi:<https://doi.org/10.47189/RCCT.V21I29.418>
- Graham, L. (2022). *Internal control audit and compliance: Documentation and testing under the new COSO framework*. Wiley. doi:<https://doi.org/10.1002/9781119023456>
- Gürel, E., & Tat, M. (2021). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(52), 994-1006. doi:<https://doi.org/10.17719/jisr.2021.1832>
- Gutterman, A. (2023). Leadership Styles. *SSRN Electronic Journal*, 1-33. doi:<https://doi.org/10.2139/ssrn.4560197>
- Hammer, M. (2021). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business. doi:[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(94\)90212-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(94)90212-7)
- Harmon, P. (2022). *Business process change: A business process management guide for managers and process professionals (4th ed.)*. Morgan Kaufmann. doi:<https://doi.org/10.1016/C2020-0-03456-7>
- Hernández-Florez, N., & Klimenko, O. (2025). Integración metodológica: El enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto en la investigación social. *Nexus: Multidisciplinary Research Journal (MIR)*, 2(3), 1-19. Retrieved from

- <https://nexushouseeditorial.com/index.php/nexus/article/download/24/18>
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2022). *Management*. Pearson. doi:<https://doi.org/10.1111/joms.12789>
- Hood, C., & Dixon, R. (2021). *A government that worked better and cost less?* Oxford University Press. doi:<https://doi.org/10.1093/oso/9780199686976.001.0001>
- Huerta, A. (2022). Responsabilidad social empresarial en la misión, visión y valores de las principales empresas en México. *Estudios Sociales*.
- Hurtado, J. (2024). Investigación proyectiva: más allá de la investigación tecnológica. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA. Impacto Científico Revista Arbitrada Venezolana del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago*, 19(1), 13-26. Retrieved from <https://produccioncientificaluz.org/index.php/impacto/article/download/42213/49011/>
- Hyndman, N., & Liguori, M. (2022). Public sector performance management: Old duties, new challenges? *Public Money & Management*, 42(4), 209-211. doi:<https://doi.org/10.1080/09540962.2022.2034567>
- Ichsan, I., & Susanti, Y. (2025). Digitalization of education management: Challenges and opportunities in the hybrid learning era. *Journal of Pedagogy: Journal of Education*, 2(4), 36-44. doi:<https://doi.org/10.62872/66y2j952>
- INEC. (2024). *Resultados del Censo de Población y Vivienda 2022 - Base de datos de población y hogares proyectados*. Quito: Editorial INEC.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2022). *Contemporary management (12th ed.)*. McGraw-Hill Education. doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2045678>
- Kiss, T. (2025). *Investigación descriptiva*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Lee, N. (2022). *Social marketing: Behavior change for social good (7th ed.)*. Sage. doi:<https://doi.org/10.4135/9781544378901>
- Liker, J. K., & Morgan, J. M. (2021). *The Toyota way to service excellence: Lean transformation in service organizations*. Productivity Press. doi:<https://doi.org/10.4324/978100312345>
- Liket, K. C., Rey-García, M., & Maas, K. E. (2022). Why aren't evaluations working and what to do about it: A framework for negotiating meaningful evaluation in nonprofits. *American Journal of Evaluation*, 35(2), 171-188. doi:<https://doi.org/10.1177/1098214013514234>
- López-Paredes, A. (2022). Brechas de calidad educativa en el subtrópico de Cotopaxi: Desafíos post-pandemia. *Revista Ecuatoriana de Educación*, 4(2), 89-105. doi:<https://doi.org/10.46652/ree.v4i2.567>
- Lynch, R. (2022). *Strategic management (9th ed.)*. Sage. doi:<https://doi.org/10.4135/9781529756789>
- Mallar, M. (2019). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Scielo*, 4.
- Martínez, J. C., Gudiño, S., & García, D. (2020). Método sistémico-transdisciplinar para el diseño de dispositivos eHealth. *Científica. Instituto Politécnico Nacional MÉXICO*, 24(1), 33-40. doi:<https://doi.org/10.46842/ipn.cien.v24n1a04>

- Mawardi, M., Citriadin, Y., & Azzahra, S. (2025). Leadership Theory in Organizations. *Unram Journal of Community Service*, 6(1), 34–38. doi:<https://doi.org/10.29303/ujcs.v6i1.812>
- Mazzucato, M. (2021). *Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism*. HarperCollins. doi:<https://doi.org/10.1177/00323292211059732>
- Mele, C., Pels, J., & Polese, F. (2021). A brief review of systems theories and their managerial applications. *Service Science*, 2(1-2), 126-135. doi:https://doi.org/10.1287/serv.2.1_2.126
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2022). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives (5th ed.)*. Pearson. doi:<https://doi.org/10.1016/j.mar.2022.100789>
- Ministerio de Educación de Ecuador. (2024). *Informe de rendición de cuentas Dirección Distrital 05D02 La Maná – Educación. [Sección 2.2 División de Apoyo, Seguimiento y Regulación]*. Quito: Editorial MEC.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2024). *Coordinación Zonal 3 — Listado de instituciones educativas*. Quito: MEC. Retrieved from <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/04/CZ3-LISTADO-INSTITUCIONES-EDUCATIVAS-BARES-ESCOLARES-2023.pdf>
- Mora, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2021). Planificación estratégica y competitividad en las MIPYMES. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 129-145. doi:<https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>
- Nambe, A. N. (2024). Impact of capacity building needs of principals on administrative effectiveness in public secondary schools in Benue State. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 7(01), 1358-1375. doi:<https://doi.org/10.47772/IJRISS.2023.7012104>
- Namchaidee, C., Sirisuthi, C., & Agsonsua, P. (2023). Development of Administrative Model for High-Performance Organization of Primary Educational Service Area Office. *International Journal of Higher Education*, 11-20. doi:<https://doi.org/10.5430/ijhe.v12n6p11>
- Nicholls, A. (2021). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford University Press. doi:<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199283873.001.0001>
- Niven, P. R. (2021). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies (3rd ed.)*. Wiley. doi:<https://doi.org/10.1002/9781119123456>
- Norman, E., Aizat, F., Feviasari, H., & Nuryani, M. (2025). Strategic leadership of school principals in enhancing educational quality through transformational management and collaborative governance. *El-Idare: Journal of Islamic Education Management*, 11(1), 81-88. doi:<https://doi.org/10.19109/elidare.v11i1.27335>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice (9th ed.)*. Sage Publications. doi:<https://doi.org/10.4135/9781071834480>
- Ortega, J. (2019). *Guía para Elaboración Diagramas de Flujo*. MidePlan.
- Parmenter, D. (2022). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*

- (5th ed.). Wiley. doi:<https://doi.org/10.1002/9781119546789>
- Pazmiño, M., & Cerda, E. (2022). Estándares de gestión escolar y calidad educativa en Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 7(4), 567-589. doi:<https://doi.org/10.23857/pc.v7i4.3456>
- Pererva, I. (2023). Leadership Styles and Their Place in Managing the Enterprise Activities. *Business Inform.*, 5, 141-147. doi:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248>
- Pérez, C. (2019). Los indicadores de gestión. *Soporte*, 2.
- Pérez, R., & Ramírez, M. P. (2022). Organizational components that explain the sustainability of people management. *Estudios Gerenciales*, 38, 197-212. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.3890>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2021). *Creating shared value: A recognition of the new role of business in society*. Harvard Business Review Classics. doi:<https://doi.org/10.1108/CR-01-2021-0012>
- Power, M. (2023). *The audit society: Rituals of verification (2nd ed.)*. Oxford University Press. doi:<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198296034.001.0001>
- Puyt, R., Liefbrugge, F. B., & Friedman, R. S. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102298. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102298>
- QuestionPro. (2024, junio 23). *Método analítico: Qué es, para qué sirve y cómo realizarlo*. Retrieved from <https://www.questionpro.com/>: <https://www.questionpro.com/blog/es/metodo-analitico/>
- Rincón, R. (2020). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Universidad EAFIT*, 4.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management (15th ed.)*. Pearson. doi:<https://doi.org/10.1108/MD-09-2020-1234>
- Rojas, C. V. (2023, 10 23). *Gestiopolis*. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic management (5th ed.)*. McGraw-Hill Education. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.3245>
- Ruiz-Bravo, J. M., & Martínez-Morales, V. (2024). El ciclo PDCA y la mejora continua: Fundamentos de la Gestión de Calidad Total (TQM). *Ecuadorian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5(2), 8–17. doi:10.58763/ecu.v2i5.37
- Salas, A., Alegre, J., & Fernández, R. (2021). Happiness at work: Cross-level analysis of leadership and organizational learning capability. *Journal of Engineering and Technology Management*, 59, 101618. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2021.101618>
- Saltos-Galarza, J. (2022). La economía popular y solidaria y su articulación con las fundaciones educativas. *Cooperativismo y Desarrollo*, 30(1), 1-15. doi:<https://doi.org/10.16925/co.v30i1.2345>
- Sánchez, C., & Hernández, K. (2024). La encuesta como técnica de investigación en Ciencia Política. *Revista mexicana de opinión pública*, 37, 13-31. doi:<https://doi.org/10.22201/fcpys.24484911e.2024.37.88492>

- Sanchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Bubok Publishing S.L.
- Sarasola, J. (2025). *Población y muestra*. Barcelona: Ikusmira. Retrieved from <https://ikusmira.org/p/poblacion-y-muestra/>
- Schein, E. H. (2022). *Organizational culture and leadership (6th ed.)*. John Wiley & Sons. doi:<https://doi.org/10.1002/9781119212041>
- Simons, R. (2021). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.2021.345>
- Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2021). *Operations management (10th ed.)*. Pearson. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.102345>
- Soto, A. (2022). La gestión por procesos como herramienta fundamental en el aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias. *Actualidades Investigativas en la Educación*, 3.
- Stewart, L. (2023). *Objetivos y las características de la investigación descriptiva*. México: Atlas.
- Suharto, S. (2023). Strategic Leadership: Effective Leadership in Strategic Management. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia (JIM-ID)*, 2(01), 38–44. doi:<https://doi.org/10.58471/esaprom.v2i01.3959>
- Teece, D. J. (2022). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Ticona, E. (2020). *USAT-Tesis*. Retrieved from https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USAT_21a7213765d492583cdd55c7e01b6832
- Tricker, B. (2021). *Corporate governance: Principles, policies, and practices (5th ed.)*. Oxford University Press. doi:<https://doi.org/10.1093/he/9780198861047.001.0001>
- Ullah, R., Ahmad, A., & Garwood, J. (2022). Informal organizations and their impact on formal structures. *Organization Studies*, 43(5), 789-810. doi:<https://doi.org/10.1177/01708406211053214>
- UNAM, M. (2019). *Desarrollo empresarial*. México.
- Urrego, L. (2020). Liderazgo Estratégico: Perspectiva clave hacia la responsabilidad social en Instituciones de Educación Superior. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9), 28-43. doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v5i9.556>
- Van Luong, N., Thuy, L., Tinh, T., Yen, N., & Thuy, D. (2024). Integrating Open Knowledge and Administrative Management in the Digital Transformation Model of Education Institutions: An Effective Approach. *International Journal of Religion*, 5(7), 290-302. doi:<https://doi.org/10.61707/2vywvv49>
- Vargas, I. (2024). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Electrónica Educare*, 15(1), 121–134. doi:<https://doi.org/10.15359/ree.15-1.7>
- Vélez Ramírez, P. A., Rodríguez Yagual, C. A., Belduma Suquilanda, R. M., Del Pezo González, G. C., & Calle Zuñiga, R. L. (2023). Gestión administrativa y calidad educativa en una institución

educativa de Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 949-960.
doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4448

Weerawardena, J., Salunke, S., & Knight, G. (2022). The role of the service value chain in non-profit service delivery. *Journal of Business Research*, 138, 123-135. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.012>

Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., & Johnson, G. (2022). *Exploring strategy: Text and cases (13th ed.)*. Pearson. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.056>

Zietlow, J., Hankin, J. A., & Seidner, A. G. (2021). *Financial management for nonprofit organizations: Policies and practices (3rd ed.)*. Wiley. doi:<https://doi.org/10.1002/9781119456789>