

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA FUNDACIÓN CAMINA SEGURO EN LA PROVINCIA DE NAPO

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT MODEL TO STRENGTHEN THE CAMINA SEGURO FOUNDATION IN NAPO PROVINCE

Neiva Regina Mancheno Mejía^{1*}

¹ Maestría Académica en Gestión de Proyectos, Facultad de Posgrado Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5298-7275>. Correo: nmancheno1289@utm.edu.ec

Mg. Rosy Beltron Cedeño²

² Docente Facultad de Posgrado. Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3738-7881>. Correo: rosy.beltron@utm.edu.ec

* Autor para correspondencia: nmancheno1289@utm.edu.ec

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo diseñar y evaluar de manera piloto un modelo de gestión administrativa orientado al fortalecimiento institucional de la Fundación Camina Seguro, ubicada en la provincia de Napo, Ecuador. Se desarrolló una investigación con enfoque mixto, fase diagnóstica no experimental y evaluación pretest-postest de tipo cuasi experimental. La población estuvo conformada por miembros del directorio administrativo, beneficiarios y actores comunitarios vinculados con la organización. Se aplicaron encuestas, entrevistas semiestructuradas y análisis documental, instrumentos validados mediante juicio de expertos y prueba piloto, con adecuados niveles de confiabilidad. Los resultados evidenciaron debilidades iniciales en planificación estratégica, estandarización de procesos, comunicación interna, digitalización y transparencia. Posterior a la implementación piloto del modelo, se observaron mejoras significativas en la claridad de la toma de decisiones, conocimiento de la misión y visión, digitalización de registros, percepción de transparencia y satisfacción de los beneficiarios. Se concluye que el modelo propuesto contribuye al fortalecimiento de la capacidad operativa y de gestión de la Fundación, y puede ser adaptado a organizaciones sin fines de lucro con características similares.

Palabras clave: gestión administrativa; fortalecimiento institucional; organizaciones sin fines de lucro; eficiencia organizacional; digitalización

Abstract

This study aimed to design and pilot-evaluate an administrative management model focused on strengthening the institutional capacity of the Camina Seguro Foundation, located in the Napo Province of Ecuador. A mixed-methods approach was used, with a non-experimental diagnostic phase and a quasi-experimental pretest-posttest evaluation. The study population consisted of members of the administrative board, beneficiaries, and community stakeholders connected to the organization. Surveys, semi-structured interviews, and document analysis were conducted, using instruments validated through expert review and a pilot test, demonstrating adequate levels of reliability. The results revealed initial weaknesses in strategic planning, process standardization, internal communication, digitization, and transparency. Following the pilot implementation of the model, significant improvements were observed in decision-making clarity, understanding of the mission and vision, digitization of records, perceived transparency, and beneficiary satisfaction. The study concludes that the proposed model contributes to strengthening the Foundation's operational and management capacity and can be adapted to non-profit organizations with similar characteristics.

Keywords: *administrative management; institutional strengthening; non-profit organizations; organizational efficiency; digitization*

Fecha de recibido: 12/05/2026

Fecha de aceptado: 01/07/2026

Fecha de publicado: 14/07/2026

Introducción

Las organizaciones sin fines de lucro enfrentan desafíos significativos relacionados con la eficiencia administrativa, la transparencia y la sostenibilidad institucional, especialmente en contextos territoriales con limitaciones estructurales como la región amazónica. En este sentido, la gestión administrativa constituye un elemento estratégico para garantizar la eficiencia, sostenibilidad y transparencia de las organizaciones sin fines de lucro, especialmente en territorios de alta vulnerabilidad y diversidad cultural como la Amazonía ecuatoriana. Sin embargo, su efectividad y sostenibilidad dependen en gran medida de la solidez de sus procesos administrativos (Del Águila et al., 2025). En la provincia de Napo persisten brechas en el acceso a servicios básicos y elevados niveles de pobreza multidimensional, lo que limita la capacidad de respuesta de las organizaciones locales (INEC, 2022). En este contexto, fortalecer la gestión administrativa de las organizaciones sociales constituye un elemento para mejorar su eficiencia operativa y su capacidad de atención a poblaciones vulnerables.

La Fundación Camina Seguro, con trayectoria de servicio en Napo, enfrenta desafíos internos que limitan su desempeño: ausencia de una planificación estratégica formalizada; debilidades en la gestión financiera y en la estandarización de procesos; roles difusos; baja adopción tecnológica; y mecanismos incipientes de

planificación, monitoreo y evaluación. Estas brechas, identificadas en diagnósticos preliminares y documentos organizacionales, dificultan medir el impacto, optimizar recursos y comunicar resultados a donantes y aliados. Esta situación ha generado ineficiencias operativas, duplicidad de esfuerzos, dificultades para medir el impacto de sus proyectos y una falta de claridad en su misión, visión y estrategias institucionales (Jiménez et al., 2020).

Diversos modelos de gestión administrativa han sido aplicados en organizaciones sin fines de lucro, entre ellos el modelo funcional, el enfoque basado en proyectos y la gestión por procesos. Mientras los modelos funcionales suelen generar rigidez organizacional y dificultades de coordinación, y los enfoques centrados exclusivamente en proyectos limitan la continuidad operativa, la gestión por procesos favorece la articulación transversal de actividades, la mejora continua y la optimización de recursos, resultando especialmente pertinente para contextos complejos como la Amazonía ecuatoriana (Estrada, 2023; Jiménez et al., 2020; Moreano et al., 2024).

La literatura del tercer sector en América Latina destaca que los modelos de gestión por procesos y el uso sistemático de indicadores contribuyen a reducir costos y elevar la calidad de los servicios (Arteaga et al., 2021).

La pertinencia de esta investigación radica en su aporte al fortalecimiento institucional de organizaciones sin fines de lucro en contextos amazónicos, mediante la optimización de procesos administrativos, la mejora de la transparencia y el fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional. Asimismo, el estudio aporta evidencia empírica sobre la aplicación de modelos de gestión administrativa en organizaciones sociales de Ecuador.

La idea es que la implementación de un modelo eficaz reduzca costos operativos administrativos, fortalezca la rendición de cuentas y potencie el alcance de los programas sociales con una proyección de beneficiarios directos en el mediano plazo, contribuyendo a cerrar brechas territoriales en Napo (INEC, 2022; Arteaga et al., 2021). Más allá del caso estudiado, el modelo es potencialmente transferible a Organizaciones sin fines de lucro con características similares en contextos amazónicos.

Asimismo, el proyecto es viable gracias a la disponibilidad de información institucional, la factibilidad de acceso a los beneficiarios y donantes, y la disposición de la directiva para participar en el proceso de diagnóstico y validación. Los beneficiarios directos son los usuarios de los programas de la Fundación, mientras que los indirectos incluyen a las entidades cooperantes y a la comunidad en general.

Este artículo tiene como objetivo diseñar un modelo piloto de gestión administrativa para el fortalecimiento de la Fundación Camina Seguro en la provincia de Napo, respondiendo a la pregunta: ¿cómo estructurar un modelo administrativo y culturalmente pertinente que optimice procesos, mejore la transparencia y aumente el impacto social de la Fundación? La propuesta integra gestión por procesos, PME con indicadores, transparencia financiera y transformación digital con enfoque intercultural. El propósito es el desarrollo de un modelo que optimice sus procesos administrativos, mejore la eficiencia en el uso de recursos y fortalezca su impacto social, asegurando así la continuidad y pertinencia de sus acciones en el tiempo.

Materiales y métodos

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto integrando métodos cuantitativos y cualitativos para comprender de manera integral la situación administrativa de la Fundación Camina Seguro. Metodológicamente, la investigación se estructuró en dos fases complementarias; una fase diagnóstica de carácter descriptivo y una fase de evaluación piloto mediante un diseño pretest-postest con un solo grupo, orientada a valorar los cambios observados tras la implementación del modelo de gestión administrativa. Este diseño permitió analizar las variaciones en indicadores asociados al fortalecimiento institucional, la transparencia, y la eficiencia organizacional, permitiendo obtener evidencia empírica para analizar los resultados derivados de la implementación del modelo propuesto (Gómez-Diago, 2022).

En el presente estudio, la variable independiente fue el Modelo de Gestión Administrativa, entendido como el conjunto de componentes, procesos y herramientas orientadas a optimizar la planificación, la organización, la ejecución y el control de las actividades institucionales de la Fundación Camina Seguro. Esta variable se operacionalizó a través de tres dimensiones: diagnóstico organizacional, definición estratégica e implementación de herramientas de gestión por procesos, las cuales se evaluaron mediante el análisis documental, entrevistas semiestructuradas al directorio administrativo y la verificación de la aplicación de procedimientos estandarizados y mecanismos de planificación, monitoreo y evaluación (PME).

La variable dependiente fue el fortalecimiento institucional, evaluado a partir de indicadores de eficiencia operativa, conocimiento de la misión y visión, percepción de transparencia, nivel de digitalización de registros, eficiencia en el uso de los recursos, satisfacción de los beneficiarios y confianza institucional. Estos indicadores fueron medidos mediante una encuesta estructurada con escala Likert de cinco puntos y permitieron realizar comparaciones pre y post implementación del modelo.

La integración de estas variables e indicadores posibilitó un análisis comparativo pre y post implementación, sustentado en técnicas estadísticas inferenciales para muestras relacionadas, lo que permitió estimar la magnitud y significancia de los cambios observados y analizar la contribución del modelo piloto de gestión administrativa al fortalecimiento institucional.

En cuanto a los métodos de investigación, se emplearon técnicas a nivel teórico, empírico y estadístico. En el nivel teórico se utilizaron el análisis-síntesis, la inducción-deducción y el histórico-lógico, los cuales facilitaron la comprensión de la problemática, el establecimiento de fundamentos conceptuales y el diseño del modelo de gestión. En el nivel empírico se aplicó la observación directa, entrevistas semiestructuradas al personal administrativo y el análisis documental de políticas, procedimientos e informes institucionales. En el nivel estadístico se recurrió a la estadística descriptiva para resumir la información recolectada y a la estadística inferencial para analizar el impacto observado de la implementación del modelo de gestión administrativa.

La población de estudio estuvo conformada por los tres miembros del directorio administrativo de la Fundación y por los habitantes de las veinte parroquias rurales de la provincia de Napo, que representan el universo de beneficiarios potenciales. De acuerdo con el censo de 2022, esta provincia cuenta con 131 675 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2022).

Se empleó un muestreo estratificado y, considerando un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del 5 % y una proporción esperada de $p = 0,5$, se determinó una muestra de 384 participantes, quienes respondieron la encuesta estructurada utilizada para el análisis estadístico inferencial. La muestra de 384

participantes permitió obtener estimaciones representativas de la población objetivo y realizar análisis comparativos entre las mediciones efectuadas antes y después de la implementación piloto.

Considerando que la Fundación Camina Seguro desarrolla actividades en las parroquias rurales de la provincia de Napo, la población objetivo estuvo constituida por potenciales beneficiarios, actores comunitarios y habitantes vinculados directa o indirectamente a las acciones impulsadas por la organización. Por ello, la muestra seleccionada permitió obtener una percepción representativa del entorno social en el que la Fundación ejecuta sus programas y proyectos.

Los criterios de inclusión establecidos fueron residir en la provincia por un período mínimo de dos años, tener entre 20 y 50 años y poseer conocimiento o experiencia en la participación de fundaciones locales.

Se utilizaron tres instrumentos principales: una encuesta estructurada dirigida a beneficiarios y actores comunitarios, diseñada con base en indicadores de sostenibilidad, transparencia y rendición de cuentas, con ítems medidos en una escala Likert de cinco puntos; una entrevista semiestructurada aplicada a los tres miembros del directorio administrativo, enfocada en aspectos relacionados con la toma de decisiones, la eficiencia en el uso de los recursos y la cultura organizacional; y una guía de análisis documental orientada a evaluar políticas, procedimientos e informes institucionales. Los instrumentos fueron validados mediante el juicio de cinco expertos en gestión de organizaciones sin fines de lucro y en metodología de investigación, obteniéndose un índice de validez de contenido superior a 0,85. Posteriormente, se aplicó una prueba piloto equivalente al 10 % de la muestra para verificar la confiabilidad, alcanzándose coeficientes alfa de Cronbach de 0,89 para la encuesta y 0,91 para la entrevista, lo que evidencia alta consistencia interna.

El procedimiento de investigación comprendió cuatro etapas. La primera consistió en una revisión bibliográfica exhaustiva de modelos de gestión administrativa aplicados a organizaciones sin fines de lucro, con el fin de establecer el marco teórico y referencial. La segunda fue un diagnóstico organizacional realizado mediante encuestas, entrevistas y análisis documental para identificar las insuficiencias y fortalezas de la gestión actual. La tercera etapa se centró en el diseño de un modelo de gestión administrativa adaptado a la Fundación Camina Seguro, incorporando herramientas como la matriz FODA, el árbol de problemas y el árbol de objetivos. La cuarta etapa correspondió a la implementación piloto del modelo y a la medición de indicadores de proceso y percepción para analizar los cambios observados tras su aplicación.

El análisis de los datos cuantitativos se realizó mediante estadística descriptiva, utilizando medias, frecuencias y proporciones para caracterizar los indicadores evaluados. Para el análisis comparativo pre y post implementación del modelo se emplearon pruebas estadísticas inferenciales para muestras relacionadas. Cuando los datos cumplieron los supuestos de normalidad se aplicó la prueba paramétrica t de Student para muestras relacionadas; en los casos en que no se verificó una distribución normal, se utilizó la prueba no paramétrica de rangos con signo de Wilcoxon.

Asimismo, para evaluar la magnitud práctica de las diferencias observadas se calculó el tamaño del efecto mediante el estadístico d de Cohen, interpretado según los criterios convencionales como pequeño (0.20), mediano (0.50) y grande (0.80). Esto permitió complementar la significancia estadística con una valoración de la relevancia práctica de los cambios observados tras la implementación piloto del Modelo de Gestión Administrativa.

Se aplicaron criterios de rigor cualitativo como la credibilidad, mediante triangulación de fuentes y analistas; la dependibilidad, mediante una bitácora de decisiones; la confirmabilidad, asegurando la trazabilidad de la información; y la transferibilidad, mediante una descripción densa del contexto amazónico y de las características de la Fundación. Desde el punto de vista ético, se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes, se garantizó el anonimato mediante codificación de roles, se resguardaron los datos en un repositorio seguro y se contó con la autorización institucional para el desarrollo del diagnóstico y la implementación piloto.

Resultados y discusión

El diagnóstico inicial evidenció que la Fundación Camina Seguro presentaba una estructura organizacional poco definida, sin organigrama formal ni políticas administrativas actualizadas, y con procesos no estandarizados en el 42 % de las áreas revisadas. El análisis documental confirmó la ausencia de procedimientos claramente documentados, mientras que la observación directa permitió identificar duplicidad de funciones en el 40 % de las actividades administrativas y un nivel de digitalización limitado, con apenas un 25 % de los registros gestionados mediante herramientas tecnológicas.

La mayoría de los directivos entrevistados consideró insuficiente la comunicación interna y que la toma de decisiones estaba concentrada en un reducido grupo de actores. Un directivo expresó: "*Muchas veces las decisiones se toman sin consultar a todo el equipo, y eso genera retrasos y falta de compromiso*" (Participante 2, comunicación personal, 15 de abril de 2024). Otro añadió: "No tenemos claridad sobre los procedimientos; cada uno trabaja como cree conveniente" (Participante 1, comunicación personal, 15 de abril de 2024). En cuanto a la gestión documental, un entrevistado comentó: "Seguimos usando carpetas físicas y eso retrasa el acceso a la información" (Participante 3, comunicación personal, 15 de abril de 2024).

Por su parte, la encuesta aplicada a 384 participantes indicó que el 65 % percibía baja transparencia en el manejo de recursos, que el 58 % no estaba familiarizado con la misión y visión institucional, y que el 47 % consideraba que los informes de gestión no se difundían de forma regular. En cuanto a la percepción comunitaria, el 58 % de los beneficiarios afirmó que la Fundación cumplía parcialmente con los objetivos de sus programas sociales, mientras que un 22 % señaló que las actividades no alcanzaban a cubrir a todas las comunidades vulnerables.

Tabla 1: Indicadores e ítems utilizados en la encuesta estructurada.

Indicador evaluado	Ítem representativo aplicado a los participantes	Escala de medición	Población
Claridad en la toma de decisiones	La Fundación cuenta con procesos claros que facilitan la toma de decisiones oportunas y coherentes.	Likert (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo)	Beneficiarios y actores comunitarios
Conocimiento de la misión y visión institucional	Conozco claramente la misión y visión de la Fundación Camina Seguro y las considero coherentes con sus acciones.	Likert (1–5)	Beneficiarios y actores comunitarios

Indicador evaluado	Ítem representativo aplicado a los participantes	Escala de medición	Población
Percepción de transparencia	Considero que la Fundación gestiona de manera transparente los recursos y comunica adecuadamente sus resultados.	Likert (1–5)	Beneficiarios y actores comunitarios
Difusión de informes de gestión	La Fundación informa periódicamente sobre sus actividades y el uso de los recursos.	Likert (1–5)	Beneficiarios y actores comunitarios
Digitalización de registros administrativos	Los trámites y registros administrativos de la Fundación se gestionan de forma ágil mediante herramientas digitales.	Likert (1–5)	Beneficiarios y actores comunitarios
Eficiencia en el uso de los recursos	La Fundación utiliza de manera eficiente los recursos disponibles para cumplir sus objetivos sociales.	Likert (1–5)	Beneficiarios y actores comunitarios
Satisfacción con los programas sociales	Me encuentro satisfecho/a con los programas y servicios que brinda la Fundación Camina Seguro.	Likert (1–5)	Beneficiarios
Confianza institucional	Confío en la Fundación Camina Seguro como una organización responsable y comprometida con la comunidad.	Likert (1–5)	Beneficiarios y actores comunitarios

Tras la implementación piloto del modelo de gestión administrativa propuesto, estructurado en tres componentes diagnóstico organizacional, definición estratégica e implementación de herramientas de gestión por procesos, se registraron mejoras significativas. La matriz FODA identificó como principales fortalezas la experiencia en ejecución de proyectos y la confianza de donantes recurrentes, mientras que las amenazas se relacionaban con la dependencia de escasas fuentes de financiamiento. A partir de estas conclusiones y con el uso del árbol de problemas y el árbol de objetivos, se definieron estrategias que llevaron a resultados favorables.

Desde una perspectiva comparativa, hubo un incremento que se sustenta en un tamaño del efecto estadísticamente significativo de magnitud mediana, lo que indica que la mejora no solo es real, sino relevante en términos prácticos. La publicación periódica de informes financieros y de actividades, junto con la mejora en la trazabilidad de la información derivada de la digitalización de registros, permitió sentar las bases para una mayor transparencia institucional. En este sentido, el resultado obtenido evidencia que el modelo de gestión administrativa impactó de manera efectiva en una de las dimensiones más sensibles para la sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro, cuyo fortalecimiento requiere continuidad, coherencia y tiempo para consolidarse plenamente.

Con el propósito de evaluar el impacto del Modelo de Gestión Administrativa implementado en la Fundación Camina Seguro, se realizó un análisis comparativo entre los resultados obtenidos antes y después de la intervención. Para ello se aplicaron pruebas estadísticas paramétricas y no paramétricas, específicamente la prueba t de Student para muestras relacionadas y la prueba de rangos con signo de Wilcoxon, dependiendo

del cumplimiento de los supuestos de normalidad de los datos. Asimismo, se calculó el tamaño del efecto mediante el estadístico d de Cohen, con el fin de estimar la magnitud práctica de los cambios observados.

Los resultados evidencian mejoras significativas en todos los indicadores analizados, con valores de p inferiores a 0.001, lo que indica que las diferencias encontradas entre las mediciones iniciales y finales no se deben al azar. La Tabla 2 presenta el resumen de los cambios registrados en los principales indicadores de gestión institucional evaluados durante la implementación piloto del modelo.

Tabla 2: Comparación pretest-posttest de los indicadores de Gestión Institucional.

Indicador	Antes (%)	Después (%)	Variación (%)*	Prueba estadística	Estadístico	p-valor	Tamaño del efecto
Claridad en la toma de decisiones	45	85	+40	t de Student	t (383) =18.50	<0.001	d=1.20 (grande)
Conocimiento de misión y visión	58	85	+27	Wilcoxon	Z=12.10	<0.001	d=0.85 (grande)
Percepción de transparencia	65	78	+13	t de Student	t (383) =5.90	<0.001	d=0.51 (mediano)
Digitalización de registros	25	75	+50	Wilcoxon	Z=20.35	<0.001	d=1.60 (muy grande)
Satisfacción de beneficiarios	60	82	+22	t de Student	t (383) =9.12	<0.001	d=0.75 (mediano-alto)

*La variación se expresa como diferencia porcentual entre la medición posterior y la medición inicial. Elaboración propia

Nota. La variación corresponde a la diferencia porcentual entre la medición inicial y la medición posterior. La prueba t de Student se aplicó en variables con distribución normal; la prueba de Wilcoxon se utilizó cuando no se cumplió el supuesto de normalidad. El tamaño del efecto fue interpretado mediante el estadístico d de Cohen.

La claridad en la toma de decisiones experimentó un incremento sustancial del 40 %, pasando del 45 % en la medición inicial al 85 % tras la implementación piloto del modelo de gestión administrativa. Esta diferencia resultó altamente significativa desde el punto de vista estadístico ($t(383) = 18.50$; $p < 0.001$), con un tamaño del efecto grande (d de Cohen = 1.20), lo que evidencia un impacto robusto del modelo sobre esta variable.

Este resultado puede explicarse por la formalización de procesos administrativos, la definición de responsabilidades y la incorporación de espacios participativos de planificación, aspectos que en el diagnóstico inicial aparecían como debilidades. La estandarización permitió reducir la discrecionalidad en la toma de decisiones y mejorar la coordinación interna.

Este resultado coincide con lo planteado por Tarrillo, Flores y Vásquez (2024), quienes sostienen que la implementación de modelos de gestión administrativa contribuye a fortalecer los procesos de toma de decisiones mediante la definición de responsabilidades y la estandarización de procedimientos. Asimismo, Moreano, Escobar y Haro (2024) destacan que una adecuada estructura organizacional favorece la coordinación institucional y mejora la capacidad de respuesta frente a los desafíos administrativos.

El conocimiento de la misión y visión institucional presentó una mejora altamente significativa tras la implementación del Modelo de Gestión Administrativa. En la medición inicial, únicamente el 58 % de los participantes manifestó conocer con claridad los lineamientos estratégicos de la Fundación Camina Seguro; posteriormente, este valor se incrementó al 85 %, lo que representa un aumento de 27 puntos porcentuales.

Dado el carácter no paramétrico de los datos pre y post, se aplicó la prueba de rangos con signo de Wilcoxon, la cual confirmó que la diferencia observada es estadísticamente significativa ($Z = 12.10$; $p < 0.001$), descartando que el cambio sea atribuible al azar. Adicionalmente, el tamaño del efecto obtenido (d de Cohen = 0.85) se clasifica como grande, lo que evidencia un impacto sustancial del modelo propuesto en la alineación estratégica del personal y de los actores vinculados a la Fundación.

Este hallazgo adquiere especial relevancia en la discusión, ya que aborda directamente una de las debilidades centrales identificadas en el diagnóstico organizacional: la ausencia de procedimientos estandarizados y de mecanismos formales de comunicación estratégica dificultaba la apropiación colectiva de la misión, visión y objetivos institucionales. Durante las entrevistas, los directivos señalaron que la falta de claridad sobre el propósito institucional generaba acciones aisladas y una limitada coordinación interna, especialmente en un contexto de recursos financieros y humanos restringidos.

La mejora significativa observada valida la pertinencia del modelo de gestión administrativa al incorporar componentes específicos de planificación estratégica formalizada, socialización interna y comunicación organizacional. La implementación del modelo permitió transformar una percepción fragmentada e individual del propósito institucional (58 %) en un entendimiento colectivo y compartido (85 %), garantizando que las acciones cotidianas del personal y de los colaboradores estén alineadas con los objetivos fundacionales. En este sentido, el fortalecimiento del conocimiento de la misión y visión constituye una evidencia empírica sólida de la efectividad del modelo, al sentar las bases para una gestión coherente, coordinada y orientada al impacto social.

Los resultados obtenidos guardan relación con lo expuesto por Estrada (2023), quien señala que la alineación estratégica del personal constituye un elemento fundamental para el fortalecimiento institucional. De igual manera, Del Águila et al. (2025) señalan que la gestión por procesos favorece la mejora continua, la eficiencia organizacional y la calidad del servicio, aspectos que se relacionan con la alineación entre las acciones operativas y los objetivos institucionales.

La percepción de transparencia en el manejo de los recursos y en la rendición de cuentas de la Fundación Camina Seguro mostró un incremento del 13 %, al pasar del 65 % en la medición previa a la implementación del modelo al 78 % en la medición posterior. Si bien esta variación porcentual es menor en comparación con otros indicadores evaluados, el análisis inferencial evidenció que la mejora es estadísticamente significativa ($t(383) = 5.90$; $p < 0.001$), con un tamaño del efecto mediano (d de Cohen = 0.51).

Aunque la percepción de transparencia mejoró de 65% a 78%, su incremento fue menor que el observado en otros indicadores. Esto sugiere que la transparencia institucional requiere un proceso sostenido de rendición de cuentas, comunicación periódica y consolidación de la confianza comunitaria. La elaboración de informes financieros y de actividades, junto con la digitalización de registros fortaleció la trazabilidad administrativa; sin embargo, el tamaño del efecto mediano evidencia que aún se requiere continuidad para consolidar este cambio.

Este comportamiento es consistente con lo reportado por Arteaga et al. (2021), quienes identificaron que la incorporación de mecanismos formales de rendición de cuentas incrementa progresivamente la confianza de los grupos de interés. Del mismo modo, Proaño et al. (2023) señalan que la transparencia institucional constituye un factor determinante para fortalecer la legitimidad y sostenibilidad de las organizaciones sociales.

La mejora más marcada tras la implementación del Modelo de Gestión Administrativa se evidenció en el nivel de digitalización de los registros institucionales. En la medición inicial, apenas el 25 % de la documentación administrativa se gestionaba en formato digital; después de la implementación del modelo, este porcentaje ascendió al 75 %, lo que representa un incremento de 50 puntos porcentuales. Este avance se tradujo directamente en una reducción significativa del 60 % en los tiempos de respuesta de los trámites internos, evidenciando una mejora sustancial en la eficiencia operativa de la Fundación.

Desde una perspectiva analítica, este resultado no puede interpretarse únicamente como la incorporación de herramientas tecnológicas, sino como la resolución directa de una problemática estructural identificada en el diagnóstico organizacional. Durante las entrevistas, uno de los directivos señalaba que “seguimos usando carpetas físicas y eso retrasa el acceso a la información”, lo que reflejaba la existencia de cuellos de botella administrativos, duplicación de tareas y dificultades para la trazabilidad documental. La transición hacia sistemas digitales, acompañada de la estandarización de procedimientos, permitió superar estas limitaciones, facilitando el acceso oportuno a la información y reduciendo la dependencia de archivos físicos.

La digitalización y la estandarización de procesos actuaron de forma complementaria, al mejorar la rapidez de los trámites, la trazabilidad documental y el control interno. Esto permitió fortalecer la rendición de cuentas y disminuir riesgos asociados a pérdida, duplicidad o manipulación de información.

Estos hallazgos coinciden con los resultados obtenidos por Arteaga et al. (2021), quienes identificaron que la digitalización documental mejora significativamente la eficiencia operativa y la disponibilidad de información para la toma de decisiones. Asimismo, Del Águila, Delgado y Contreras (2025) destacan que la gestión por procesos apoyada en herramientas tecnológicas favorece la trazabilidad y el control institucional.

La implementación piloto del Modelo de Gestión Administrativa generó mejoras relevantes en la eficiencia en el uso de los recursos institucionales, medida a través de la relación costo-beneficio de los proyectos ejecutados. Los resultados evidenciaron una mejora en la eficiencia del uso de los recursos, lo que indica un aprovechamiento más racional y estratégico de los fondos disponibles. Este avance se asocia directamente con la planificación formalizada, la definición clara de procesos y la utilización de indicadores de planificación, monitoreo y evaluación (PME), que permitieron optimizar la asignación de recursos y reducir gastos administrativos innecesarios.

En el plano social, la satisfacción de los beneficiarios con los programas desarrollados por la Fundación Camina Seguro mostró un incremento significativo, pasando del 60 % en la medición inicial al 82 % después de la implementación del modelo. Este aumento refleja una percepción positiva respecto a la calidad, cobertura y pertinencia de las intervenciones sociales, y se vincula con una mejor coordinación interna, mayor claridad en los objetivos de los proyectos y una ejecución más oportuna de las actividades en territorio.

De manera complementaria, la confianza institucional en la Fundación alcanzó un nivel significativo, tras la aplicación del modelo, consolidándose como un indicador transversal que integra los efectos de la mejora en la toma de decisiones, la transparencia, la digitalización y la eficiencia operativa. La confianza de los beneficiarios y actores comunitarios se vio fortalecida por la publicación periódica de informes financieros y de actividades, así como por una comunicación más clara y accesible de los resultados alcanzados.

En conjunto, estos hallazgos evidencian que el Modelo piloto de Gestión Administrativa no solo produjo mejoras aisladas en indicadores específicos, sino que generó un efecto sistémico sobre el desempeño organizacional de la Fundación Camina Seguro. La articulación entre eficiencia administrativa y resultados sociales permitió potenciar el impacto de los programas, fortalecer la legitimidad institucional y sentar bases sólidas para la sostenibilidad de la organización en el mediano y largo plazo.

Discusión

Los resultados obtenidos evidencian que la implementación piloto del Modelo de Gestión Administrativa generó mejoras significativas en los principales indicadores de fortalecimiento institucional de la Fundación Camina Seguro. La claridad en la toma de decisiones aumentó del 45% al 85%, con un tamaño del efecto grande, lo que demuestra que la formalización de procesos, la definición de responsabilidades y la planificación participativa contribuyeron a mejorar la coordinación interna. Este hallazgo se relaciona con lo reportado por Tarrillo et al. (2024), quienes identificaron una relación positiva y significativa entre el modelo de gestión administrativa y la efectividad institucional. Sin embargo, a diferencia de dicho estudio, centrado en una municipalidad peruana, la presente investigación aporta evidencia aplicada a una organización sin fines de lucro en un contexto amazónico, caracterizado por limitaciones de conectividad, financiamiento y recursos humanos.

El conocimiento de la misión y visión institucional también mostró una mejora importante, al pasar del 58% al 85%. Este resultado evidencia que la socialización de los lineamientos estratégicos favoreció la alineación entre las acciones operativas y los objetivos fundacionales. La comparación con estudios previos permite señalar que, mientras los modelos administrativos tradicionales suelen enfocarse en la estructura formal y la eficiencia interna, el modelo aplicado en la Fundación Camina Seguro incorporó además un componente participativo y contextualizado, necesario para organizaciones sociales que trabajan con comunidades vulnerables.

En cuanto a la percepción de transparencia, el incremento fue menor que el observado en otros indicadores, al pasar del 65% al 78%, aunque con significancia estadística y tamaño del efecto mediano. Este resultado sugiere que la transparencia no se consolida de forma inmediata, sino mediante prácticas sostenidas de rendición de cuentas, difusión de informes y comunicación constante con beneficiarios y actores comunitarios. Este hallazgo coincide parcialmente con Proaño et al. (2023), quienes destacan la importancia de la gestión administrativa y financiera para la toma de decisiones; no obstante, el presente estudio muestra que la transparencia requiere continuidad para transformar la percepción comunitaria y fortalecer la confianza institucional.

La digitalización de registros fue el indicador con mayor variación, al incrementarse del 25% al 75%, acompañado de una reducción del 60% en los tiempos de respuesta de los trámites internos. Este resultado coincide con Del Águila et al. (2025), quienes sostienen que la gestión por procesos contribuye al uso eficiente

de recursos, al monitoreo y a la mejora continua de las organizaciones. En el caso de la Fundación Camina Seguro, la digitalización no solo representó la incorporación de herramientas tecnológicas, sino también la solución a una debilidad estructural identificada en el diagnóstico: la dependencia de archivos físicos, la duplicidad de tareas y la limitada trazabilidad documental.

La satisfacción de los beneficiarios aumentó del 60% al 82%, lo que sugiere que las mejoras internas en planificación, organización documental, transparencia y toma de decisiones repercutieron positivamente en la percepción de los programas sociales. Este resultado es relevante porque demuestra que el fortalecimiento administrativo no debe entenderse únicamente como una mejora interna, sino como un medio para elevar la calidad, oportunidad y pertinencia de los servicios ofrecidos a la comunidad.

En conjunto, los hallazgos confirman que la implementación piloto de un modelo de gestión administrativa contextualizado puede fortalecer la eficiencia operativa, la transparencia y la legitimidad institucional de organizaciones sin fines de lucro. No obstante, algunos indicadores, especialmente la percepción de transparencia y confianza, requieren seguimiento longitudinal para determinar si los cambios observados se mantienen en el tiempo. Por ello, futuras investigaciones deberían aplicar el modelo en otras organizaciones sociales de la Amazonía ecuatoriana y comparar sus resultados con instituciones de diferente tamaño, estructura y nivel de desarrollo administrativo.

Durante la implementación piloto se presentaron retos que condicionaron el ritmo de los avances, entre ellos la resistencia inicial del personal a modificar rutinas de trabajo consolidadas, la disponibilidad limitada de recursos para la adquisición de licencias de software, y las dificultades técnicas propias del contexto amazónico, como la conectividad intermitente en ciertas parroquias rurales. A pesar de estas limitaciones, el proceso de socialización interna y el acompañamiento técnico permitieron mitigar los obstáculos y asegurar la continuidad de la estrategia.

Propuesta del Modelo de Gestión Administrativa

Descripción y estructura del modelo piloto de gestión administrativa propuesto

El modelo piloto de gestión administrativa diseñado para la Fundación Camina Seguro se estructura en tres componentes interrelacionados que forman un ciclo de mejora continua.: diagnóstico organizacional, definición estratégica e implementación de herramientas de gestión por procesos.

El primer componente, diagnóstico organizacional, contempla la identificación de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas mediante herramientas como la matriz FODA, entrevistas, encuestas y análisis documental. Esta fase permite conocer el estado real de los procesos administrativos, la disponibilidad de recursos, las capacidades institucionales y las principales necesidades de mejora.

El segundo componente, definición estratégica, implica la formulación o actualización de la misión, visión, objetivos institucionales y estructura organizacional. Este componente incorpora un enfoque participativo, con el propósito de asegurar que las decisiones estratégicas respondan a las características culturales, territoriales y sociales del contexto amazónico en el que actúa la Fundación.

El tercer componente, implementación de herramientas de gestión por procesos, se centra en la estandarización de procedimientos, el diseño de indicadores de planificación, monitoreo y evaluación (PME),

la incorporación de herramientas digitales para la gestión documental y la adopción de prácticas de transparencia y rendición de cuentas. Este componente busca optimizar el uso de los recursos, mejorar la trazabilidad de la información y fortalecer la eficiencia operativa de la organización.

Los tres componentes se articulan de forma secuencial y retroalimentada. El diagnóstico organizacional proporciona la información necesaria para orientar la planificación estratégica; la definición estratégica guía la implementación de procesos y herramientas administrativas; y la implementación genera información útil para evaluar avances, identificar nuevas necesidades y realizar ajustes continuos. De esta manera, el modelo se configura como un sistema dinámico de mejora continua.

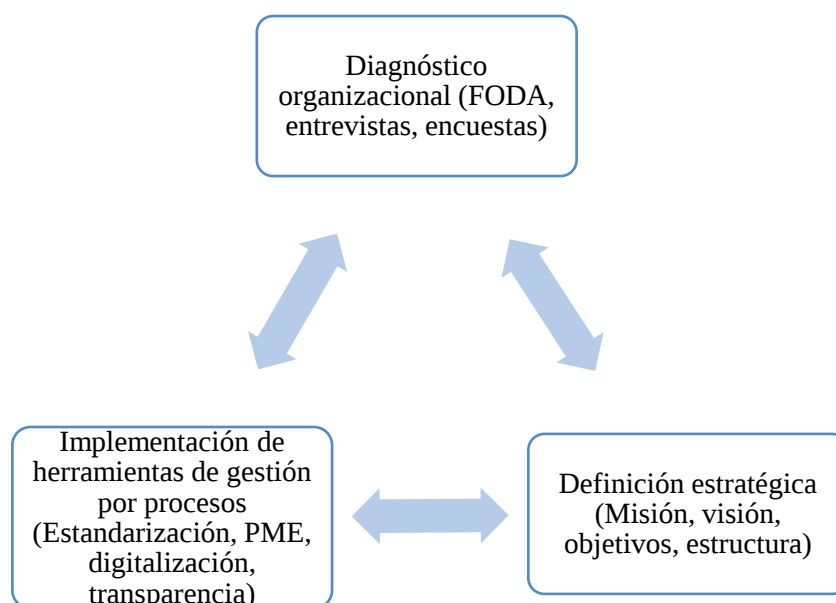


Figura 1: Modelo de gestión administrativa.

Elaboración propia

La aplicación del modelo requiere el compromiso del equipo directivo, la participación de los actores vinculados a la Fundación y el seguimiento periódico de los indicadores definidos. Su estructura permite adaptarlo a organizaciones sin fines de lucro con características similares, especialmente aquellas que operan en contextos territoriales con limitaciones de recursos, conectividad y capacidades administrativas.

Conclusiones

Las evidencias obtenidas en este estudio permitieron diseñar e implementar un modelo piloto de gestión administrativa adaptado a la Fundación Camina Seguro, orientado a optimizar procesos, mejorar la transparencia y fortalecer la sostenibilidad institucional. El diagnóstico inicial reveló debilidades estructurales, ausencia de procedimientos documentados, escasa digitalización y limitada comunicación

interna, factores que afectaban la eficiencia y el impacto social de la organización. La aplicación piloto del modelo, estructurado en tres componentes diagnóstico organizacional, definición estratégica e implementación de herramientas de gestión por procesos, permitió mejorar la claridad en la toma de decisiones, incrementar el conocimiento y apropiación de la misión y visión institucional, fortalecer la transparencia y agilizar la gestión documental. Estos avances se reflejaron en una mayor eficiencia en el uso de los recursos, una mejor percepción de la rendición de cuentas y un aumento en la satisfacción de los beneficiarios con los programas sociales. Los resultados obtenidos confirman que la adopción de un modelo piloto de gestión administrativa contextualizado y validado fortalece de manera significativa la capacidad operativa de organizaciones sin fines de lucro en contextos amazónicos, favoreciendo su proyección y sostenibilidad a largo plazo, con la posibilidad de replicar su aplicación en instituciones con características y desafíos similares.

Entre las limitaciones del estudio se encuentra el hecho de que el análisis se centró en una única organización, lo que puede restringir la generalización de los hallazgos a otros contextos institucionales y territoriales. Asimismo, la evaluación del impacto se desarrolló en un período relativamente corto, sin considerar el seguimiento longitudinal de los cambios observados en la gestión administrativa.

La implementación piloto del modelo también dependió de la disponibilidad y compromiso de un grupo reducido de actores clave, lo que pudo influir en la dinámica de aplicación y en la percepción de los resultados obtenidos. Adicionalmente, las condiciones de conectividad y acceso tecnológico propias del contexto amazónico representaron desafíos operativos durante el proceso de digitalización y recolección de información.

En función de estas consideraciones, se plantea que futuras investigaciones amplíen el alcance a un conjunto más amplio de organizaciones para validar la aplicabilidad y escalabilidad del modelo, desarrollen evaluaciones longitudinales que permitan valorar su impacto sostenido, incorporen el análisis de factores culturales y socioeconómicos propios de los territorios amazónicos y rurales, y exploren la implementación de herramientas digitales avanzadas y sistemas de información que optimicen aún más la gestión administrativa y fortalezcan la transparencia institucional.

Referencias

- Arteaga García, M. E. (Coord.). (2021). *Casos de enseñanza en gestión de proyectos* (1.^a ed.). Universidad Espíritu Santo (UEES). ISBN 978-9978-25-173-7.
- Baca, G. (2014). *Organización de empresas*. McGraw-Hill Education.
- Bodrožič, Z., & Adler, P. S. (2018). The evolution of management models: A neo-Schumpeterian theory. *Administrative Science Quarterly*, 63(1), 85–129.
<https://doi.org/10.1177/0001839217704811>

- Del Águila, R., Delgado, J., & Contreras, R. (2025). Management by process and quality of service in organizations: A literature review. *Journal of Innovation & Public Development*, 4(1), 1–15. <https://systems.enpress-publisher.com/index.php/jipd/article/view/9464>
- Espinoza Beltrán, V., & Cachipundo Vásquez, M. V. (2024). El Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, un enfoque en el Sector Público Ecuatoriano. *PODIUM*, (45), 33–52. <https://doi.org/10.31095/podium.2024.45.3>
- Estrada, E. (2023). *Modelos de gestión administrativa y aplicación en la administración pública*. Revista Científica Multidisciplinaria, 7(2), 45–60. <https://www.researchgate.net/publication/368353503>
- Gómez-Diago, Gloria. (2022). Tipologías de paradigmas en la investigación en comunicación. Una propuesta de clasificación. *Revista de Comunicación*, 21(1), 181-194. <https://doi.org/10.26441/rc21.1-2022-a9>
- Herrera-Feijoo, R. J. (2024). Principales amenazas e iniciativas de conservación de la biodiversidad en Ecuador. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(1), 33–56. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n1/85>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Población y demografía*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Jiménez Naranjo, H. V., Pérez Rubio, J. A., & Sánchez-Oro Sánchez, M. (2020). Elementos de la gestión organizacional: la racionalidad instrumental y sus límites. Algunos modelos explicativos. *Revista Internacional de Organizaciones*
- Loor Castro, A. Y., Chimbo Mullo, M. S., Vallejo Quiroz, A. A., Maldonado Castro, Ángel B., & Caicedo Miño, E. E. (2025). La economía colaborativa: Oportunidad para las pequeñas y microempresas de la parroquia La Esperanza: The collaborative economy: Opportunity for small and micro-enterprises in La Esperanza parish. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(6), 4020 – 4034. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3295>
- Moreano, C., Escobar, T., & Haro, E. (2024). Estudio comparativo de los principales modelos administrativos que sustentan el desarrollo de la administración pública moderna. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 11234–11250. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/11946>
- Proaño Ponce, W. P., Tualombo Tituaña, J. J., Macías Loor, F. I., & Pita Soledispa, M. A. (Comps.). (2023). *Gestión administrativa y financiera en la toma de decisiones*. ALEMA Casa Editora-Editorial Internacional S.A.S.D. <https://editorialalema.org/libros/index.php/alema>
- Pucheta-Martínez, M. C. (2015). El papel del Consejo de Administración en la creación de valor en la empresa. *Revista de Contabilidad*, 18(2), 148-161.

Rodríguez-Santos, Antonia Paula. (2025). Gestión administrativa y calidad del servicio de un centro de salud público en Huaura. *e-Revista Multidisciplinaria del Saber*, 3, e-RMS01012025. Epub 25 de junio de 2025. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v3i.135>

Shulca Yépez, B. (2021). *La gestión administrativa y el desarrollo organizacional en la JUERECH* (Tesis de grado). [Universidad].

Tarrillo, J., Flores, R., & Vásquez, R. (2024). Evaluation of the administrative management model in a municipality in Peru, incorporating the intelligent organization theory. *F1000Research*, 13, 425. <https://doi.org/10.12688/f1000research.145872.1>