



“Modelo de gestión basado en la mejora continua, optimización e incremento de recursos en fundaciones sin fines de lucro, con enfoque en el ámbito educativo del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador, durante el período 2025-2026”.

TESIS DOCTORAL

que, para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA

Guido Romeo Santamaría Salazar

ASESOR

Dra. Cristina Alexandra Seijo Suárez

México, 2026

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Santamaría Salazar, Guido 2026. *Modelo de gestión basado en la mejora continua, optimización e incremento de recursos en fundaciones sin fines de lucro, con enfoque en el ámbito educativo del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador, durante el período 2025-2026*. [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión basado en la mejora continua, la optimización y la diversificación de recursos, orientado a fortalecer la sostenibilidad organizacional de las fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito durante el período 2025–2026. El problema de investigación se centra en las limitaciones administrativas, financieras y estratégicas que enfrentan estas organizaciones, marcadas por la dependencia de fuentes externas de financiamiento, la escasa diversificación de ingresos y la ausencia de sistemas de gestión estructurados que impulsen procesos de mejora continua. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo descriptivo–propositivo. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario estructurado aplicado a directivos y responsables de gestión de fundaciones educativas, cuyos resultados fueron analizados a través de estadística descriptiva y el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Los resultados evidenciaron una correlación positiva muy fuerte entre el modelo de gestión y la sostenibilidad organizacional ($\rho = 0.855$; $p < 0.001$), lo que confirma que la mejora continua, la optimización administrativa y financiera, la diversificación de recursos y los lineamientos estratégicos inciden de manera significativa en la estabilidad institucional. Con base en estos hallazgos, se propone un modelo de gestión estructurado en ejes estratégicos, fases de implementación, indicadores de desempeño y mecanismos de evaluación. La propuesta busca fortalecer la sostenibilidad financiera, mejorar la eficiencia operativa y potenciar el impacto social de las fundaciones educativas.

Palabras clave: mejora continua, sostenibilidad organizacional, fundaciones educativas, gestión estratégica, diversificación de recursos.

Abstract.

This research aimed to design a management model based on continuous improvement, resource optimization, and diversification to strengthen the organizational sustainability of non-profit educational foundations in the Metropolitan District of Quito during the 2025–2026 period. The research problem focuses on the administrative, financial, and strategic limitations faced by these organizations, mainly characterized by a strong dependence on external funding sources, limited income diversification, and the absence of structured management systems that support continuous improvement processes. The study was conducted under a quantitative approach, with a non-experimental, descriptive–propositional design. Data were collected through a structured questionnaire applied to directors and management staff of educational foundations. The results were analyzed using descriptive statistics and Spearman’s Rho correlation coefficient. Findings revealed a very strong positive correlation between the management model and organizational sustainability ($\rho = 0.855$; $p < 0.001$), confirming that continuous improvement, administrative and financial optimization, resource diversification, and strategic guidelines significantly influence institutional stability. Based on these results, a structured management model is proposed, including strategic axes, implementation phases, performance indicators, and evaluation mechanisms. The proposal aims to strengthen financial sustainability, improve operational efficiency, and enhance the social impact of educational foundations.

Keywords: continuous improvement, organizational sustainability, educational foundations, strategic management, resource diversification.

Agradecimientos

Quiero expresar mi agradecimiento a la Universidad de Innovación e Investigación de México UIIX, por la formación recibida y por haber sido el espacio donde este trabajo pudo tomar forma y desarrollarse.

De manera especial, agradezco a mi asesora, la Dra. Cristina Seijó, por su acompañamiento a lo largo de todo este proceso. Su guía, sus observaciones y, sobre todo, su buena predisposición fueron clave en cada etapa de esta investigación. Más allá de lo académico, valoro mucho su apertura y apoyo constante.

También quiero agradecer a todas las personas e instituciones que colaboraron con la recolección de información, ya que su aporte hizo posible el desarrollo de este estudio.

Dedicatorias

Dedico este trabajo, de manera especial, a mi familia, quienes han sido mi mayor soporte a lo largo de este proceso.

A mi esposa, Miryan, por su apoyo incondicional, su comprensión y por estar siempre presente en cada etapa de este camino. Su paciencia y confianza han sido fundamentales para alcanzar esta meta.

A mi hija Camila, por su apoyo en momentos clave de este trabajo doctoral, por su cariño y por recordarme, incluso en los días más exigentes, la importancia de seguir adelante.

A mi hijo Ariel, por su compañía constante y por ser parte de este proceso con su presencia y ánimo.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I. Proyección de la investigación.....	16
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación, México y su ámbito de estudio.....	17
1.2. Planteamiento del problema.....	17
1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación)	21
1.4. Justificación.	22
1.5. Objetivos	26
1.5.1. Objetivo General	26
1.5.2. Objetivos específicos	26
1.6. Hipótesis	26
1.7. Alcances y delimitaciones.....	27
CAPÍTULO II. Fundamentos Teóricos Referenciales	30
2.1. Estado del arte.....	30
2.2. Marco Teórico.....	41
2.3 Marco Conceptual.....	45
2.4 Marco Histórico y actual de la investigación.....	46
2.5. Marco Contextual.....	48
2.6. Marco Legal y Normativo.....	50
2.7. Discusión Integradora	52
CAPÍTULO III. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.	54
3.1. Operacionalización de variables y elaboración de la matriz de consistencia científica metodológica.....	54
3.2. Diseño Metodológico.....	57

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la Tesis.....	58
3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.	60
3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.....	61
3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección.....	63
3.3. Trabajo campo.	67
3.3.1. Aplicación de los instrumentos.....	73
3.3.2. Procesamiento de la información.....	73
3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.	75
CAPÍTULO IV: Propuesta de transformación.....	93
4.1. Fundamentación de propuesta de transformación.....	93
4.2. Descripción de la propuesta de transformación.	94
4.3. Objetivos de la propuesta.....	95
4.3.1. Objetivo general de la propuesta.....	95
4.3.2. Objetivos específicos de la propuesta.....	96
4.4. Fases del modelo y su aparato operacional.....	98
4.5. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta.	102
4.6.2 Indicadores, criterios de evaluación o de instrumentación.	103
4.6. Resultados.....	103
4.6.1 Resultados o productos a obtener.....	104
4.6.2 Indicadores, criterios de evaluación o de instrumentación.....	105
4.6.3. Sistema de Gestión de Riesgos del Modelo.....	109
4.6.4. Matriz RACI de Responsabilidades.....	111
4.6.5. Instrumento de Diagnóstico de Madurez Organizacional.....	111
4.7. Valoración y validación de la propuesta de transformación.....	113
4.7.1. Valoración del modelo mediante juicio de expertos.....	113

CONCLUSIONES.....	116
RECOMENDACIONES	119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	121
ANEXOS.....	129

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1. La estructura del Modelo para una Gestión de Excelencia	37
Figura 2. Prueba coeficiente Rho de Spearman	85

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Información institucional de fundaciones ecuatorianas del ámbito educativo	65
Gráfica 2. Cronograma de Acciones	68
Gráfica 3. Datos informativos para la prueba piloto	70
<i>Gráfico 4. Modelo de gestión basado</i>	<i>108</i>
<i>Gráfico 5. Expertos que validaron el instrumento</i>	<i>113</i>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Análisis comparativo crítico de los modelos de mejora continua aplicados a ONG educativas</i>	39
Tabla 2 <i>Matriz de congruencia</i>	43
Tabla 3. <i>Principales instrumentos normativos aplicables a fundaciones educativas en Ecuador</i>	52
Tabla 4. <i>Operacionalización de las variables</i>	56
Tabla 5. <i>Criterios de selección de la muestra</i>	63
Tabla 6. <i>Confiabilidad del instrumento según dimensiones</i>	71
Tabla 7. <i>Distribución porcentual de los datos generales de los informantes</i>	75
Tabla 8. <i>Distribución porcentual de los datos generales de los informantes</i>	76
Tabla 9. <i>Distribución de frecuencias, mejora continua</i>	77
Tabla 10. <i>Distribución de frecuencias sección optimización administrativa</i>	77
Tabla 11. <i>Distribución de frecuencias, optimización financiera</i>	78
Tabla 12. <i>Distribución de frecuencias, diversificación de recursos</i>	79
Tabla 13. <i>Distribución de frecuencias, lineamientos estratégicos</i>	80
Tabla 14. <i>Distribución de frecuencias, sostenibilidad financiera</i>	81
Tabla 15. <i>Distribución de frecuencia, sostenibilidad operativa</i>	82
Tabla 16. <i>Distribución de frecuencias, sostenibilidad social</i>	83
Tabla 17. <i>Cruce entre mejora continua y sostenibilidad financiera en fundaciones educativas</i>	89
Tabla 18. <i>Cruce entre diversificación de recursos y sostenibilidad social en fundaciones educativas</i>	90
Tabla 19. <i>Resumen de fases del modelo de gestión propuesto</i>	100
Tabla 20. <i>Indicadores de evaluación del modelo de gestión propuesto</i>	106
Tabla 21. <i>Matriz de Riesgos Propuesta</i>	110
Tabla 22. <i>Matriz RACI</i>	111
Tabla 23. <i>Instrumento de diagnóstico de madurez organizacional para fundaciones educativas</i>	111
Tabla 24. <i>Resultados de la valoración del modelo de gestión mediante juicio de expertos</i>	114

INTRODUCCIÓN

El tema de investigación “*Modelo de gestión basado en la mejora continua, optimización e incremento de recursos en fundaciones sin fines de lucro con enfoque en el ámbito educativo del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador durante el período 2025- 2026*” se ubica dentro de una línea de gestión gerencial y corporativa. Esta propuesta se orienta al fortalecimiento de la práctica administrativa en las fundaciones, concebidas como organizaciones con un estratégico en la promoción de la educación y en el acompañamiento de comunidades en situación de vulnerabilidad.

En este sentido, investigaciones recientes destacan que las fundaciones no solo cumplen funciones de carácter asistencia, sino que también actúan como agentes de gobernanza educativa mediante la intermediación de conocimiento, incidiendo en la formulación de políticas y en la configuración de procesos institucionales (Viseu et al., 2025). Asimismo, el desarrollo institucional de estas organizaciones se encuentra condicionado por factores internos y externos que determinan su sostenibilidad y capacidad de gestión (Zhao & Yu, 2024), lo cual refuerza la necesidad de avanzar hacia modelos administrativos más transparentes, eficientes y articulados con las demandas sociales contemporáneas (Jung, 2024).

Por consiguiente, trabajar desde la lógica de la mejora continua no se limita únicamente a un proceso técnico; más bien, supone fomentar una cultura organizacional orientada a la evaluación constante de la gestión y de los resultados, al mismo tiempo que impulsa la disposición para introducir ajustes cuando estos sean necesarios. En esta línea Deming (1986), a través de su ciclo de calidad, destaca que dichos procesos no deben entenderse como acciones aisladas, sino como mecanismos que permiten sostener mejoras duraderas y generar transformaciones significativas a lo largo del tiempo.

De esta manera complementaria, al trasladar este enfoque al sector social, la mejora continua se traduce en cultivar una cultura de innovación y mejora con el propósito de generar un impacto significativo (Mazars, 2022).

No obstante, cuando las experiencias exitosas se documentan y comparten, dejan de ser prácticas aisladas para convertirse en aprendizajes colectivos que fortalecen tanto la capacidad institucional como la sostenibilidad organizacional. En esta línea Bryson (2024), sostiene que los

marcos de gestión adaptativa permiten a las organizaciones del tercer sector responder de forma más efectiva a las necesidades cambiantes de las comunidades y al contexto social en constante transformación.

En este marco, cabe señalar que la aplicación de un modelo de este tipo podría representar una mejora sustancial en los servicios educativos y sociales, al permitir un aprovechamiento más eficiente de los recursos disponibles y contribuir a una escalabilidad organizacional más clara. En esta línea, Toepler & Anheier (2024), sostienen que las organizaciones sin fines de lucro que incorporan estrategias de gestión adaptativa y aprendizaje institucional logran fortalecer su sostenibilidad y ampliar su impacto social incluso en contextos de alta incertidumbre.

En relación con ello, un aspecto clave es la sostenibilidad institucional. Estudios indican que las organizaciones con fuentes de financiamiento diversificadas poseen mayor capacidad al momento de enfrentar crisis económicas, fortaleciendo así su resiliencia, eficacia institucional y responsabilidad frente a sus comunidades (Nonprofit Quarterly, 2023).

En consecuencia, la investigación no solo describe el estado actual, sino que genera un aporte práctico y contextualizado para Quito, con el potencial de ser replicado en otros territorios con características semejantes. Además, un análisis reciente sobre alianzas entre ONG y empresas destaca que la transparencia fomenta la confianza, mejora la credibilidad y conduce a resultados impactantes cuando las partes comparten abiertamente sus procesos, objetivos y resultados (Funds for NGOs, 2025).

En conjunto, al fortalecer la gestión y la efectividad de las fundaciones sin fines de lucro, se contribuye directamente al bienestar de las comunidades más vulnerables. Según un informe reciente, las organizaciones no lucrativas que fortalecen su estructura y gestión interna garantizan servicios sostenibles y resilientes en comunidades vulnerables (BDO, 2025).

Finalmente, la presente investigación se organiza en cuatro capítulos interrelacionados. El capítulo I expone el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación del estudio. El capítulo II desarrolla el marco teórico y el estado del arte que fundamentan la investigación. El capítulo III presenta el diseño metodológico, los instrumentos de recolección de datos y el análisis de los resultados empíricos. El capítulo IV formula la propuesta del modelo de gestión basado en la mejora continua, incluyendo su estructura, componentes, fases de implementación y

su contribución a la sostenibilidad organizacional de las fundaciones educativas del Distrito Metropolitano de Quito.

CAPÍTULO I. Proyección de la investigación.

El modelo de gestión, basado en la mejora continua, orientado a incrementar los ingresos de fundaciones educativas sin fines de lucro en el Distrito Metropolitano de Quito, tiene un alto potencial transformador. Este impacto se refleja en la mejora de la calidad de los servicios sociales, el fortalecimiento institucional y el impulso al bienestar colectivo. Además, promueve la generación de conocimiento relevante para el desarrollo sostenible, tanto local como regional. Al profundizar en esta propuesta, se vislumbra la posibilidad de transformar positivamente las condiciones de vida de las comunidades beneficiarias, consolidando el rol estratégico de estas fundaciones en la construcción de una sociedad más equitativa y resiliente.

En este marco, la presente investigación concentrará su atención en las fundaciones sin fines de lucro que operan en el sector educativo, ubicadas específicamente en el área urbana de Quito, la capital de Ecuador. El análisis se dirigirá particularmente a aquellas instituciones que participan activamente en la prestación de los servicios y la implementación de diversos programas destinados a mejorar las oportunidades y los resultados educativos en la región.

Cabe señalar que, para este estudio, se utilizó la Fundación Children Internacional como muestra representativa. Esta organización, con sede en Quito, Ecuador, constituye un punto focal para diversas iniciativas orientadas al fortalecimiento educativo de los jóvenes. Uno de los proyectos más relevantes de su accionar se ha centrado en el empoderamiento juvenil mediante oportunidades de empleo.

En coherencia con ello, el campo de investigación se enfocó en evaluar la sostenibilidad y el impacto a largo plazo de la mejora continua en fundaciones del sector educativo en Quito, Ecuador. Para este propósito, se empleó un enfoque metodológico mixto que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas, con el objeto de evidencia sobre la eficacia y la efectividad de las estrategias de mejora continua aplicadas por estas organizaciones sin fines de lucro.

En esta línea, el tema de investigación busca abordar problemáticas importantes en el contexto de las fundaciones no lucrativas educativas, contribuyendo a mejorar su eficiencia, sostenibilidad y capacidad para generar un impacto positivo y duradero en los sectores atendidos. La investigación también proporcionará recomendaciones y mejores prácticas que fortalecerán el sector social en Quito, beneficiando a la sociedad en general.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación, México y su ámbito de estudio.

El tema “Modelo de gestión basado en la mejora continua, optimización e incremento de recursos en fundaciones sin fines de lucro con enfoque al ámbito educativo del Distrito Metropolitano de Quito - Ecuador 2025, 2026”, se enmarca dentro de la línea de investigación denominada Gestión empresarial y corporativa, específicamente en el ámbito de estudio orientado al desarrollo de investigaciones focalizadas en mejores prácticas organizacionales, la toma de decisiones correctivas y el aseguramiento de resultados.

En este sentido, la investigación se vincula directamente con dicha línea, ya que aborda la necesidad de fortalecer los modelos de gestión en organizaciones del tercer sector mediante la aplicación de enfoques de mejora continua, optimización de recursos y sostenibilidad organizacional. Asimismo, el estudio contribuye al análisis y propuesta de herramientas que permiten mejorar la eficiencia administrativa, la gestión financiera y la toma de decisiones estratégicas en contextos institucionales complejos.

De esta manera, el trabajo no solo se alinea con los objetivos de la línea de investigación, sino que también amplía su alcance al incorporar el análisis aplicado en fundaciones sin fines de lucro, aportando un modelo de gestión contextualizado y orientado al fortalecimiento organizacional y al logro de resultados sostenibles.

1.2. Planteamiento del problema.

A nivel global, las organizaciones sin fines de lucro enfrentan constantes desafíos para garantizar su sostenibilidad financiera. La alta dependencia de donaciones individuales, financiamiento internacional y cooperación externa suele generar vulnerabilidad frente a crisis económicas, cambios en las prioridades de los donantes y fluctuaciones en la disponibilidad de recursos. Como señala Young (2023), este sector, aunque resiliente, debe adaptarse continuamente para sostener su relevancia y estabilidad frente a contextos cambiantes. Sin embargo, esta situación limita su capacidad de mantener programas a largo plazo y de invertir en mejora continua y profesionalización de la gestión.

Debido a ello, dado que estas organizaciones orientan sus acciones a sectores específicos de la sociedad, resulta indispensable implementar sistemas de evaluación que permitan medir la eficacia de sus intervenciones. La ausencia de estos mecanismos dificulta una comprensión integral los resultados alcanzados y el valor social generado, lo que a su vez obstaculiza la mejora continua de sus actividades (Nonprofit Quarterly, 2023). Sin una retroalimentación sistemática, las fundaciones carecen de información objetiva para orientar cambios y optimizar sus procesos.

Según el *CCS Fundraising* (2023), una de las principales barreras que enfrentan las organizaciones sin de lucro es la captación y retención de donantes, lo que compromete directamente su estabilidad financiera. A ello se suma la evidencia recogida en el *Civil Society Organization Sustainability Index* (2022), que muestra cómo la mayoría de las organizaciones latinoamericanas dependen de proyectos de corto plazo y financiamiento externo, lo que limita su capacidad de sostenibilidad.

Entre las principales causas de estas dificultades se destacan la escasa diversificación de fuentes de ingreso, la ausencia de planes estratégicos de largo plazo y la dependencia de proyectos externos. Estas condiciones reducen la autonomía organizacional, dificultan la planificación sostenible e impiden la consolidación de mecanismos estables de financiamiento y operación (Family Health International 360, 2022). A ello se suman otros factores estructurales como la alta rotación de personal voluntario, la limitada inversión en capacitación y la falta de innovación en la gestión administrativa.

Desde esta perspectiva, diversos estudios recientes coinciden que estas debilidades repercuten directamente en la capacidad institucional para sostener el impacto social y responder a contextos cambiantes. Por ejemplo, Bryson y Bert (2024) destacan que la falta de planificación estratégica limita la adaptabilidad organizacional. Asimismo, Gortaire-Morejón et al. (2022) evidencian que muchas ONG en Ecuador enfrentan dificultades para articularse con redes interinstitucionales lo que restringe la circulación de conocimiento y la cooperación técnica. De igual forma, el informe de BDO (2025), subraya que la ausencia de alianzas reduce la capacidad de generar economías de escala y compromete la sostenibilidad financiera del sector.

En cuanto a la sintomatología, estas debilidades suelen manifestarse en problemas como retraso en la ejecución de programas, escasa continuidad de proyectos sociales, dependencia de donaciones esporádicas, precariedad en la gestión financiera y dificultades para demostrar transparencia y rendición de cuentas ante donantes y organismos reguladores. También se evidencian limitaciones en la capacidad de generar alianzas estratégicas, poca visibilidad institucional y una baja confianza por parte de la comunidad y potenciales financiadores.

Las consecuencias derivadas de esta realidad son significativas: reducción de la capacidad de respuesta frente a las necesidades de las comunidades atendidas, debilitamiento del impacto social de los programas y, en casos externos, la desaparición no solo afecta la continuidad de los servicios prestados, sino que también erosiona la cohesión social y limita el bienestar colectivo, al dejar desatendidas a las poblaciones vulnerables que dependen de la acción de las fundaciones.

Frente a este panorama, la variable central de la investigación se enfoca en el diseño e implementación de modelos de gestión basados en la mejora continua y la optimización de recursos. Esta perspectiva encuentra amplio respaldo en la literatura especializada.

En primer lugar, Deming (1986), estableció que el ciclo PDCA (Plan-Do- Check-Act) constituye un proceso sistemático orientado a estandarizar procedimientos, reducir la variabilidad y garantizar la calidad. Décadas después, el autor propuso el ciclo PDSA, que incorpora el componente de aprendizaje en la fase de “Study”, sin alterar la esencia del modelo como principio rector de la mejora continua. Actualmente, diversos autores han reafirmado su vigencia: Samuel, S., & Farrer, H. (2025), lo aplica en instituciones de educación superior, y Alghamdi & Bach (2022), destacan su utilidad para fortalecer la calidad y sostenibilidad organizacional.

Por otra parte, Macetas, Collatupa y Vásquez (2024), mediante una revisión sistemática del enfoque Kaizen, señalan que la mejora continua no debe concebirse como un evento aislado, sino como una filosofía organizacional que impulsa ajustes progresivos en los procesos productivos. Desde esta perspectiva, el involucramiento de todos los niveles de la organización resulta esencial para fortalecer la cultura institucional y asegurar transformaciones sostenibles. En línea con esta visión, Antosz (2020), analiza cómo los procesos *Kaizen* contemporáneos, estructurados en fases y orientados a la sostenibilidad,

permiten consolidar mejoras operativas duraderas y una mayor eficiencia en la gestión organizacional.

Más recientemente, Jaca y Santos (2020), examinan la evolución de la mejora continua hacia modelos más adaptativos, vinculados con la innovación y la capacidad de respuesta, frente a contextos cambiantes. Los autores destacan que la mejora continua no solo contribuye a la eficiencia operativa, sino también a la sostenibilidad organizacional, al integrar prácticas flexibles que permiten optimizar recursos en entornos de alta complejidad.

En síntesis, la variable de estudio se sustenta en un cuerpo teórico robusto que articula la visión clásica de Deming (1986), la filosofía cultural de Imai (2012), y la perspectiva actual de Jaca y Santos (2020). Esta integración ofrece un marco conceptual que no solo orienta la mejora de procesos, sino que también promueve la eficiencia y sostenibilidad de las fundaciones educativas sin fines de lucro en el Distrito metropolitano de Quito.

En esta misma línea, estudio *Enhancing operational efficiency in nonprofit organizations* (2025), demuestra que, por medio de la aplicación de modelos simples, es posible incrementar la eficiencia operativa en cualquier ONG, lo que a su vez refuerza la pertinencia de la mejora continua como eje estratégico.

Asimismo, Andersson y Neely (2021), señalan que la calidad y éxito de las organizaciones sin fines de lucro deben ser entendidos como un compromiso transversal, orientado a garantizar la satisfacción tanto de beneficiarios como de financiadores, aspecto que vincula directamente con la filosofía de mejora continua.

De acuerdo con la literatura, diversos autores coinciden en resaltar la relevancia de la mejora continua y la optimización de recursos como ejes de la gestión organizacional. Así, Mazars (2022), destaca la integración de la calidad en todos los procesos; Salamon (2012), y Hudson (2017), subrayan la sostenibilidad mediante transparencia y diversificación de recursos; Bert y Bryson (2024), enfatizan la necesidad de modelos adaptativos y participativos. En conjunto, estos enfoques muestran que la mejora continua trasciende lo técnico para consolidarse como una estrategia integral capaz de fortalecer la eficiencia, la sostenibilidad y el impacto social de las fundaciones.

Cabe señalar que, en el contexto específico de Quito, Ecuador, se registran 492 fundaciones, de las cuales cerca del 30% desarrollan actividades educativas o socioeducativas (MIES, 2024). El presente estudio se enfocará en fundaciones educativas sin fines de lucro durante el período 2025,2026, con el propósito de identificar metodologías de gestión, diagnosticar áreas susceptibles de perfeccionamiento y evaluar estrategias para la generación y optimización de recursos, a fin de diseñar un marco de gestión integral que fortalezca su capacidad operativa, sostenibilidad e impacto social.

Además, diversas fundaciones educativas sin fines de lucro enfrentan dificultades recurrentes vinculadas con la sostenibilidad de sus operaciones, principalmente por la falta de fuentes de financiación estables. Esta limitación reduce su capacidad para mantener una gestión continua, ejecutar programas de largo plazo y responder adecuadamente a las necesidades de la población atendida. La dependencia de donantes intermitentes y los efectos de una economía fluctuante afectan la continuidad de sus programas y servicios (MIES, 2024).

En conjunto, estas restricciones se vinculan con deficiencias en la gestión de recursos, en los procesos internos y desarrollo del personal, factores que inciden en la eficiencia y calidad de los servicios prestados. (Anheier, 2024).

No obstante, el contexto latinoamericano, estas dificultades se intensifican debido a la inestabilidad económica y política, la limitada cultura filantrópica estructurada y la competencia entre organizaciones por acceder a los proyectos cortoplacistas o de recursos ocasionales que no aseguran una sostenibilidad real.

1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación)

A partir del análisis de la realidad que enfrentan las fundaciones educativas sin fines de lucro en el Distrito Metropolitano de Quito, se hace evidente la necesidad de fortalecer sus formas de gestión. En particular, se identifican debilidades en la mejora continua de sus procesos, en la administración eficiente de los recursos y en la capacidad de sostenerse en el tiempo. Frente a este escenario, la investigación se orienta a comprender mejor estas

dinámicas y, sobre todo, a proponer una alternativa que responda de manera concreta a estas necesidades en el período 2025–2026.

Desde esta perspectiva, la pregunta central que guía el estudio es la siguiente:

¿Cómo contribuir a fortalecer la sostenibilidad organizacional de las fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito durante el período 2025–2026?

1.4. Justificación.

Desde una perspectiva teórica, diversos autores han señalado que la sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro depende en gran medida de su capacidad para diversificar recursos, planificar estratégicamente y optimizar sus procesos internos. Hudson (2017), enfatiza que la resiliencia institucional está ligada a la gestión transparente y a la innovación en el financiamiento.

A la par, Salamon (2012), sostiene que la dependencia excesiva de donaciones externas limita la autonomía de las organizaciones; mientras que Bert y Bryson (2024), plantean que solo a través de modelos adaptativos y participativos las fundaciones pueden responder eficazmente a contextos cambiantes. En conjunto, estos aportes evidencian que las dificultades observadas en las fundaciones del Distrito metropolitano de Quito no son hechos aislados, sino manifestaciones de un fenómeno estructural que exige marcos de gestión más sólidos y sostenibles.

En este sentido, el aporte de la presente investigación consiste en diseñar un modelo de gestión híbrido, que combine las ventajas de enfoques clásicos de mejora continua -como el ciclo de PDCA de Deming (1986), la filosofía cultural de Kaizen (2012), y el rigor estadístico de Six Sigma Juan & Godfrey (2022), –con estrategias de optimización de recursos y fortalecimiento de la sostenibilidad institucional. A diferencia de los estudios previos, que analizan estas teorías de manera aislada o en contextos industriales, esta propuesta las adapta al ámbito de las fundaciones educativas sin fines de lucro en el Distrito Metropolitano de Quito, contribuyendo tanto al conocimiento académico como a la práctica organizacional.

En consecuencia, esta investigación constituye un aporte académico y práctico al proponer un modelo de gestión híbrido que adapta teorías clásicas de mejora continua al contexto de las fundaciones educativas sin fines de lucro. Su valor radica en trasladar enfoques de gestión, tradicionalmente asociados al ámbito industrial, hacia el sector social y educativo, evidenciando que la mejora continua y la optimización de recursos son claves para enfrentar los desafíos de sostenibilidad, eficacia y transparencia.

Bajo esta lógica, el estudio no solo amplía la literatura científica sobre la gestión de organizaciones sin fines de lucro, sino que también entrega a las fundaciones herramientas concretas para fortalecer su impacto social y educativo, asegurando su viabilidad en entornos complejos y en permanente transformación.

En correspondencia con lo anterior, Arias y Pesantez (2011), en su tesis plantean el tema *“Propuesta de un modelo de gestión para las ONG (fundaciones no lucrativas no gubernamentales) enfocado en el ámbito del desarrollo, educación, y servicio social, en la provincia del Azuay”*. Estudios más recientes como Kachumi, (2025) señala que la diversificación de fuentes de ingreso y el liderazgo estratégico juegan un papel crucial en la sostenibilidad financiera de ONG locales. Estas investigaciones constituyen un aporte local relevante, y resulta pertinente realizar un modelo general, tomando en cuenta que la mayor cantidad de ONG se encuentran en Quito, Cuenca y Guayaquil.

En línea con lo anterior, Morejón et al., (2022), en su artículo publicado en la revista *Íconos*, en el que se analiza *“La situación del tercer sector en Ecuador: supervivencia de las ONG en un entorno adverso”* se proporcionan datos relevantes acerca de la importancia de aplicar estrategias que fortalezcan la dinámica del tercer sector, permitiendo que el Estado, el sector privado y demás agentes que conforman el entorno de las fundaciones y ONG se involucren con acciones y respuestas reales a problemáticas sociales.

Por su parte, Barcellos de Paula, (2010) en su tesis doctoral propone un modelo de gestión orientado a la sostenibilidad empresarial, en el cual promueve la optimización de recursos por medio de un análisis de impactos indirectos y causas subyacentes, participación activa de grupos de interés y un enfoque adaptativo. Este modelo resulta especialmente pertinente para fundaciones que operan con recursos limitados y contextos cambiantes. Además,

prioriza la mejora continua y la toma de decisiones con base en criterios de sostenibilidad, asegurando la viabilidad e impacto de las organizaciones a largo plazo.

Bajo este enfoque, la justificación práctica de esta investigación radica en su potencial para generar información relevante y aplicable a las Fundaciones sin fines de lucro del sector social en Quito. Los resultados y hallazgos tendrán aplicabilidad directa en la mejora de la gestión y operaciones, promoviendo una mayor eficiencia y sostenibilidad en su labor.

De igual forma, los datos recopilados permitirán identificar buenas prácticas de mejora continua que puedan ser replicadas y adaptadas por otras Fundaciones sin fines de lucro en Quito y otras regiones. Así mismo, la investigación proporcionará recomendaciones y estrategias para fortalecer la capacidad estas instituciones y generar un impacto más significativo y a largo plazo en comunidades vulnerables.

En este contexto, las fundaciones sin fines de lucro desempeñan un papel vital en la prestación de servicios y apoyo a comunidades vulnerables. Evaluar su sostenibilidad y el impacto a largo plazo permite identificar prácticas efectivas y promover el desarrollo sostenible en el sector social.

Desde esta perspectiva, el concepto de mejora continua, centrado en el esfuerzo constante por mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos y resultados operativos de una organización, posibilita evaluar diversas estrategias para optimizar la adquisición de recursos y aumentar la efectividad institucional. La incorporación de metodologías de mejora continua puede conducir a una utilización más eficiente de los recursos limitados, amplificando así el impacto general de los programas y servicios ofrecidos.

En este marco, al enfocarse en Quito, esta investigación contribuirá a la generación de conocimiento local sobre el concepto de mejora continua en el sector social. Los resultados obtenidos podrán ser aplicados directamente en fundaciones sin fines de lucro en la región y ser compartidos en otras instituciones similares en Ecuador, fortaleciendo así la efectividad de las intervenciones sociales.

En este sentido, el fundamento de este estudio se basa en la importancia de comprender las implicaciones de la mejora continua en la optimización y generación de recursos de las

Fundaciones sin fines de lucro en Quito. En este marco, la investigación se sitúa en el campo de la gestión y la mejora continua, abordando un tema contemporáneo y pertinente.

No obstante, aunque la mejora continua es una metodología aplicada en varios sectores, su uso en las Fundaciones educativas requiere una comprensión contextualizada. El propósito metodológico es portar conocimiento sobre cómo la mejora continua puede aumentar los ingresos, optimizar procesos y ampliarla capacidad de impacto en comunidades vulnerables.

Desde el punto de vista metodológico, la presente investigación se justifica en el aporte de un esquema procedimental que integra la operacionalización de las variables, el diseño de instrumentos de recolección de datos y la validación mediante juicio de expertos, orientado a analizar la relación entre la gestión organizacional y la sostenibilidad en fundaciones educativas. En este sentido, el estudio no se limita a la aplicación de técnicas, sino que propone un enfoque estructurado que facilita la medición de variables complejas en contextos del tercer sector.

Así mismo, el procedimiento metodológico desarrollado permite obtener información sistemática y confiable, fortaleciendo la validez de los resultados. De esta manera, la propuesta metodológica puede ser replicada y adaptada en investigaciones similares, constituyéndose en un referente útil para futuros estudios en organizaciones sin fines de lucro.

Desde esta perspectiva, esta investigación se justifica desde el punto de vista personal en virtud que la motivación principal radica en el interés por contribuir al desarrollo sostenible de las fundaciones sin fines de lucro y, con ello, al bienestar social en Quito. Representa una oportunidad de aplicar conocimientos académicos en gestión a un área de impacto social directo. Del mismo modo, brinda la satisfacción de aportar al fortalecimiento institucional de estas organizaciones, mejorando su sostenibilidad, eficiencia y capacidad de servicio a comunidades vulnerables.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión basado en la mejora continua, optimización e incremento de recursos para fortalecer la sostenibilidad organizacional de las fundaciones educativas sin fines de lucro con enfoque en el ámbito educativo del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador, durante el período comprendido 2025-2026.

1.5.2. Objetivos específicos

Determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la mejora continua, la optimización y diversificación de recursos y la sostenibilidad organizacional en fundaciones sin fines de lucro con enfoque educativo.

Identificar las áreas críticas de mejora en los procesos de gestión administrativa en fundaciones sin fines de lucro con enfoque educativo del Distrito Metropolitano de Quito, durante el período comprendido 2025-2026.

Diseñar mecanismos sostenibles para la optimización de los recursos financieros en fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito metropolitano de Quito, durante el período comprendido 2025.2026.

Elaborar estrategias innovadoras para la diversificación de los recursos financieros en fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito, durante el período 2025–2026.

Formular lineamientos estratégicos orientados a la creación de un modelo de gestión basado en la mejora continua, aplicable a las fundaciones sin fines de lucro con enfoque educativo del Distrito Metropolitano de Quito, durante el período comprendido 2025 – 2026.

1.6. Hipótesis

Hipótesis general

Un modelo de gestión basado en la mejora continua, optimización e incremento de recursos, permitirá fortalecer la sostenibilidad organizacional de las fundaciones educativas sin

finés de lucro con enfoque en el ámbito educativo del Distrito Metropolitano de Quito durante el período 2025–2026.

Hipótesis nula

Un modelo de gestión basado en la mejora continua, optimización e incremento de recursos, no permitirá fortalecer la sostenibilidad organizacional de las fundaciones educativas sin fines de lucro con enfoque en el ámbito educativo del Distrito Metropolitano de Quito durante el período 2025–2026.

Hipótesis específicas.

1. Existe una relación significativa entre la aplicación de prácticas de mejora continua y la sostenibilidad financiera en las fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito.
2. La Optimización de recursos se relaciona significativamente con la sostenibilidad operativa en las fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito.
3. La implementación de un modelo de gestión orientado a la mejora continua presenta una relación significativa con la sostenibilidad social en las fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito.

1.7. Alcances y delimitaciones

El estudio se llevará a cabo de manera profunda y exhaustiva, abordando tanto la teoría como la práctica de la gestión en las fundaciones enfocadas educativo del Distrito Metropolitano de Quito. Se analizarán en detalle los siguientes aspectos:

Por medio de un estudio diagnóstico, se realizará un análisis profundo de las fundaciones no lucrativas no gubernamentales presentes en el Distrito Metropolitano de Quito que se dedican a actividades educativas. Esto incluirá una evaluación de su estructura, recursos, procesos, desafíos y oportunidades.

Se prevé que el estudio abarque a las fundaciones en el Distrito Metropolitano de Quito que se centran en actividades relacionadas con lo educativo. Se enfocará en el desarrollo y la

implementación de un modelo de gestión específico para estas fundaciones no lucrativas.

Además, se considerarán las mejores prácticas tanto a nivel nacional como internacional en el ámbito de la gestión sostenible y la mejora continua.

Delimitación Espacial

La presente investigación se desarrollará exclusivamente en el Distrito Metropolitano de Quito, ubicado en la provincia de pichincha, Ecuador, delimitando el estudio a las fundaciones sin fines de lucro cuya sede principal se encuentre dentro de este territorio. Se excluirán aquellas organizaciones que, aunque estén registradas en la provincia, operen principalmente en otras regiones del país o en el extranjero.

El enfoque se centrará únicamente en las fundaciones que desarrollan actividades en ámbito educativo formal y no formal, dejando afuera aquellas que se dedican a otras áreas como la salud, medio ambiente, cultura o asistencia social. Como universo de estudio se considerarán las 198 fundaciones legalmente registradas ante el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) en el directorio de organizaciones sociales (2025), de las cuales se seleccionará una muestra representativa conforma a criterios de actividad educativa, antigüedad, institucional y capacidad operativa.

Delimitación Temporal

El estudio se realizará dentro de un marco temporal determinado y no considerará los cambios o desarrollos posteriores a esa fecha. El tiempo contemplado según plan de estudios es de 2 años contados desde noviembre de 2024.

Delimitación Temática Sustantiva/científica

La revisión de la literatura se enfocará en dos áreas principales. En primer lugar, se abordará la gestión sostenible en organizaciones sin fines de lucro, donde se destacan los aportes de (Young, 2023) y (CPA Journal, 2025) quienes analizan la sostenibilidad del tercer sector, su dependencia de fuentes de financiamiento externas y la diversificación de ingresos para garantizar la resiliencia organizacional. En el contexto latinoamericano, estudios como los de (Family Health International 360, 2022) y (CCS Fundraising, 2023) evidencian los desafíos relacionados con la captación y retención de donantes, así como las limitaciones estructurales que enfrentan las fundaciones en entornos de alta vulnerabilidad económica.

En segundo lugar, se considerará la literatura sobre mejora continua y modelos de gestión organizacional. Desde una perspectiva clásica, Deming (1986) estableció las bases de la mejora continua como una estrategia para incrementar la eficiencia y la calidad en la gestión. Más recientemente, Jaca y Santos (2020) han planteado la evolución de la mejora continua hacia enfoques más adaptativos, vinculados a la innovación organizacional y capacidad de respuesta ante entornos cambiantes. En el ámbito educativo, autores como Bolívar (2016) y Fullan (2020) resaltan la importancia de integrar modelos de gestión y mejora en instituciones sociales y educativas, con el fin de incrementar el impacto y sostenibilidad de sus intervenciones.

A partir de esta literatura, el presente estudio desarrollará un modelo de gestión específico para fundaciones educativas en el Distrito Metropolitano de Quito, considerando sus particularidades regionales y sectoriales. Finalmente, se formularán recomendaciones prácticas que no solo contribuyan a mejorar la gestión de estas fundaciones, sino que también permitan la replicabilidad del modelo en otras organizaciones no lucrativas similares.

CAPÍTULO II. Fundamentos Teóricos Referenciales

Este capítulo presenta el sustento teórico que respalda la investigación, articulando los principales enfoques conceptuales relacionados con la gestión organizacional en el tercer sector, la mejora continua, la optimización de recursos y la sostenibilidad institucional. A lo largo de este apartado se revisa literatura actual y relevante, tanto a nivel internacional como regional, con el propósito de construir una base conceptual coherente con el problema planteado, los objetivos de investigación y el modelo propuesto. Asimismo, se integran antecedentes, teorías y enfoques metodológicos que permiten comprender el contexto en el que operan las fundaciones educativas sin fines de lucro, lo cual se complementa con el desarrollo del marco contextual del estudio.

Finalmente, el capítulo incorpora el marco normativo y legal aplicable, que sustenta la regulación y funcionamiento de estas organizaciones en el Distrito Metropolitano de Quito, permitiendo cerrar el análisis con una visión integral del entorno institucional.

2.1. Estado del arte

La revisión del estado del arte permite situar la investigación dentro del contexto académico actual. En este marco, se desarrolla de manera amplia el marco teórico y referencial que sustenta la investigación sobre un modelo de gestión basado en la mejora continua y la optimización de recursos en fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito. Para ello se integra literatura reciente (2020–2025), con especial énfasis en estudios desarrollados en América Latina, lo que permite contextualizar el análisis en realidades organizacionales similares al entorno del estudio (Anehier & Toepler, 2020; Bryson & Bert, 2024)

En lo que respecta al primer objetivo, orientado a identificar las áreas críticas de mejora en la gestión administrativa, la literatura evidencia que las fundaciones sin fines de lucro suelen enfrentar dificultades asociadas a procesos poco estandarizados, una débil cultura de gestión basada en datos y una limitada sistematización de la retroalimentación proveniente de los grupos de interés (Bryson J. M., 2022; OECD, 2021). En consecuencia, estas debilidades afectan la eficiencia administrativa y la calidad de los servicios ofrecidos.

Bajo este enfoque, los modelos de mejora continua tales como ISO 9001, Kaizen y Lean, ofrecen marcos metodológicos ampliamente validados para la identificación de áreas críticas de mejora. Dichos enfoques proponen herramientas como las auditorías internas, el mapeo de procesos y el uso de indicadores clave de desempeño, los cuales permiten evaluar de manera integral la eficiencia operativa, la calidad del servicio y el nivel de satisfacción de beneficiarios y donantes (ISO Auditing Practices Group, 2023; Liker & Convis, 2021).

En esta misma línea, la literatura reciente destaca que el liderazgo efectivo, la comunicación abierta y la resistencia de bucles sistemáticos de retroalimentación constituyen factores determinantes para sostener los procesos de mejora continua y fortalecer la rendición de cuentas en las organizaciones sin fines de lucro. En este sentido, estándares internacionales como ISO 9001:2015, particularmente en la cláusula 10.3, establece la obligatoriedad de la mejora continua de la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión, dichos lineamientos resultan plenamente aplicables a las organizaciones del tercer sector (ISO Auditing Practices Group, 2023).

Asimismo, en el contexto del Distrito Metropolitano de Quito, la actualización de la normativa municipal refuerza los marcos de gobernanza y transparencia aplicables a las fundaciones sin fines de lucro, incidiendo de manera directa en sus prácticas de gestión administrativa y financiera (Ecuador. Registro Oficial, 2025). Estas disposiciones normativas no solo exigen mayores niveles de control y rendición de cuentas, sino que también incentivan la adopción de modelos de gestión basados en mejora continua, alineados con las demandas actuales del entorno institucional y social.

Desde la perspectiva del segundo objetivo de la investigación, orientado a diseñar mecanismos sostenibles para la optimización de los recursos financieros, la literatura especializada sostiene que la gestión financiera en fundaciones educativas sin fines de lucro exige la incorporación de herramientas que permitan comprender de manera integral la estructura de costos por programa, evaluar escenarios de riesgo y fortalecer la disciplina en la asignación de recursos (Bridgespan Group, s.f.; Anheier, 2024). En este marco, la contabilidad de costos y la planificación por escenarios se consolidan como mecanismos clave para enfrentar la incertidumbre financiera sin comprometer la misión institucional (Kaplan, 2004).

De forma complementaria diversas guías prácticas señalan que el análisis de costos de carácter integral y la medición de la eficacia de las actividades de Fundraising contribuyen a alinear los presupuestos con las prioridades estratégicas de la organización. Mediante estas herramientas es posible identificar ineficiencias, optimizar el uso de los recursos disponibles y evaluar tanto el retorno social como el financiero de los programas educativos desarrollados (Bridgespan Group, s.f.; Ebrain & Rangan, 2014).

Asimismo, revisiones recientes de la literatura proponen la implementación de estrategias orientadas a la reducción de costos operativos, entre las que destacan la digitalización de procesos administrativos, la automatización de tareas recurrentes y las compras colaborativas. Paralelamente, el uso de tecnologías de información y comunicación fortalece la transparencia, el control financiero y la eficiencia operativa, aspectos esenciales para la sostenibilidad de las fundaciones sin fines de lucro (OECD, 2021).

Finalmente, en el contexto ecuatoriano y, de manera específica, en el Distrito Metropolitano de Quito, estas prácticas se articulan con iniciativas locales de sostenibilidad y con agendas alineadas a los objetivos de desarrollo sostenible. Dichos marcos promueven una gestión financiera responsables, orientada tanto a la eficiencia operativa como a la rendición de cuentas, reforzando la pertinencia de diseñar mecanismos financieros adaptados a la realidad de las fundaciones educativas (UNITAR–CIFAL, 2025; Forbes Centroamérica, 2025).

En este contexto, un modelo de gestión para fundaciones educativas del DMQ puede integrar principios de ISO 9001 (gestión por procesos, enfoque en partes interesadas, mejora continua) y prácticas Lean/Kaizen (eliminación de desperdicios, estandarización, aprendizaje incremental), con gobernanza y transparencia adaptadas al marco normativo metropolitano. Referentes de excelencia organizacional como EFQM enfatizan relaciones causa-efecto, creación de valor sostenible y orientación a resultados; en educación, experiencias regionales subrayan la importancia de una visión de mediano y largo plazo, con planeamiento situacional y métricas de cobertura, eficiencia, calidad y equidad (NQA, 2023; EFQM, 2025).

En la práctica, los lineamientos deben definir: (I) liderazgo y política de calidad, entendidos como la base para orientar la dirección estratégica institucional; (II) cartografía e indicadores clave por proceso, que permiten identificar, monitorear y evaluar el desempeño organizacional; (III) ciclos de revisión incluyendo auditorías internas y gestión de no

conformidades, orientados a la mejora continua; (IV) participación de actores, como la comunidad educativa, donantes y voluntarios, que fortalecen la gobernanza y legitimidad institucional; y (V) reporte público de desempeño y sostenibilidad, que garantiza la transparencia y rendición de cuentas.

En cuanto a los modelos de gestión dirigidos específicamente a ONG, estos han evolucionado con distintos énfasis orientados a fortalecer la eficiencia y la efectividad institucional. Un ejemplo significativo es el estudio Arias & Pesantes (2011), *Propuesta de Modelo de gestión para las ONG*, que plantea un enfoque integral que no solo considera la sostenibilidad financiera, sino también un análisis contextual de los factores internos y externos que influyen en el desempeño organizacional. Los autores incorporan, además, el modelo Sevqual como herramienta para evaluar la calidad del servicio mediante la conversación entre las percepciones reales de los usuarios y sus expectativas declaradas.

En este marco, los modelos de financiamiento constituyen un conjunto de estrategias diseñadas para asegurar la sostenibilidad financiera de las fundaciones y ONG. En este ámbito, se ha identificado una constante confusión debido a la falta de comunicación clara sobre las distintas estrategias de financiamiento a largo plazo, así como por la diversidad de métodos existentes que no siempre han sido definidos de manera sistemática.

En relación con lo anterior, (Salamon L. M., 2014; OECD, 2021) señalan que los modelos de financiamiento para las ONG han experimentado una transformación significativa en los últimos años, impulsada por el avance tecnológico y la necesidad de sostenibilidad en contextos de alta dependencia estatal. Si bien se mantienen esquemas tradicionales de recaudación, han emergido nuevas formas de financiamiento vinculadas a la filantropía, la inversión de impacto y el uso de herramientas digitales como el crowdfunding, la automatización de campañas y el análisis de datos para optimizar la captación de recursos.

Este proceso de transformación responde a la creciente necesidad de diversificar las fuentes de ingreso, especialmente en América Latina, donde muchas fundaciones y ONG enfrentan limitaciones estructurales al depender casi exclusivamente de fondos gubernamentales. En este sentido, la implementación de modelos mixtos —como el Market Maker y el Local Nationalizer— permite combinar distintos tipos de financiadores, adaptándose mejor a las realidades locales y fortaleciendo la resiliencia financiera de las organizaciones. Por lo tanto, es

fundamental que las ONG no solo conozcan estos modelos, sino que desarrollen capacidades estratégicas para aplicarlos de forma contextualizada, promoviendo la autonomía innovadora y sostenible.

Por último, la gestión de voluntarios constituye un componente eficaz para un correcto funcionamiento y contribución de los voluntarios en las distintas actividades de las organizaciones. Estudios recalcan la importancia de contar con un proceso cuidadosamente estructurado que abarque desde reclutamiento hasta la evaluación posterior de desempeño. En este marco, se destacan 3 fases esenciales para la gestión efectiva de voluntarios:

a. Proceso de reclutamiento de voluntarios

El proceso comienza con una evaluación orientada a identificar las aptitudes e intereses de cada voluntario, asignando sus posibles roles en función de la visión, misión y objetivos de la fundación. Esto se complementa con una entrevista estructurada, aplicable tanto en entornos formales como informales, enfatizada en profundizar las motivaciones y competencias de cada candidato. Finalmente, comunicar a los nuevos voluntarios los objetivos, el sentido de la organización, su rol específico dentro de la misma y las expectativas sobre su participación (PennState Extension, 2025).

b. Proceso de integración de voluntarios

La integración de voluntarios requiere en primera instancia de asegurar una cadena de mando clara, designando un supervisor específico para los voluntarios que facilite el seguimiento de las distintas actividades. Además, es necesario proporcionar capacitaciones y oportunidades de crecimiento profesional, motivando a los voluntarios en su respectivo rol. Otro aspecto relevante consiste en exponer a los voluntarios a nuevas experiencias, proporcionando información que pueda serles útil al momento de cumplir con sus tareas asignadas. Finalmente, el proceso debe sustentarse por medio de comunicación clara y constante, donde se establezcan expectativas, se involucre a los voluntarios en la toma de decisiones y resuelvan dudas para garantizar la eficiencia del proceso (PennState Extension, 2025).

c. Proceso de evaluación de voluntarios

El proceso de evaluación implica la creación y manejo de una política que permita evaluar y valorar el desempeño laboral de los voluntarios. Reconociendo sus logros con métodos

apropiados y personalizados que satisfagan las necesidades individuales de cada uno. Además, establecer horarios de reuniones para identificar posibles desafíos, proporcionando sugerencias aplicables para los voluntarios para garantizar que los retos identificados se aborden de forma eficiente y rápida (PennState Extension, 2025).

En base a las investigaciones anteriores se han identificado los modelos de gestión que manejan las siguientes 4 fundaciones con el fin de entender cómo funcionan internamente.

Fundación FADE

La fundación FADE, es una organización cuyo propósito es contribuir con el desarrollo integral de la sociedad por medio de iniciativas educativas (FADE, 2025). Su modelo dominante es el Heartfelt Connector, eficiente en cuanto a los objetivos de la fundación se refiere. Sin embargo, es posible que en el futuro este modelo evolucione hacia Local Nacionalizer, replicando sus proyectos en distintas comunidades y ampliando su impacto social.

Fundación COFUTURO

La fundación COFUTURO busca contribuir a la extensión de la educación superior y el fomento de la formación profesional en el Ecuador (Fundación COFUTURO, 2025). Su modelo Policy Innovator, propone metodologías adoptadas en universidades que pueden influir en políticas de educación y emprendimiento. Su principal riesgo está en asegurar un financiamiento constante, independiente de los proyectos individuales, por lo que es importante generar y mantener alianzas a largo plazo con universidades y el sector privado.

FUNADEC

La Fundación FUNADEC es una organización sin fines de lucro cuyo fin es el innovar en el proceso educativo, enfatizando en los ejes más importantes como la calidez dentro del aula de clases y la inclusión (FUNADEC, 2025). Su enfoque en inclusión y formación docente permite que esta fundación sea candidata al apoyo gubernamental. Sin embargo, su gestión se centra en el manejo de recursos del estado, y comunidades educativas, por lo que posee una dependencia a los fondos públicos.

Enseña Ecuador

La Fundación Enseña Ecuador es una organización sin fines de lucro cuyo propósito es brindar apoyo en el sector educativo, entrenando a personal docente y autoridades en habilidades

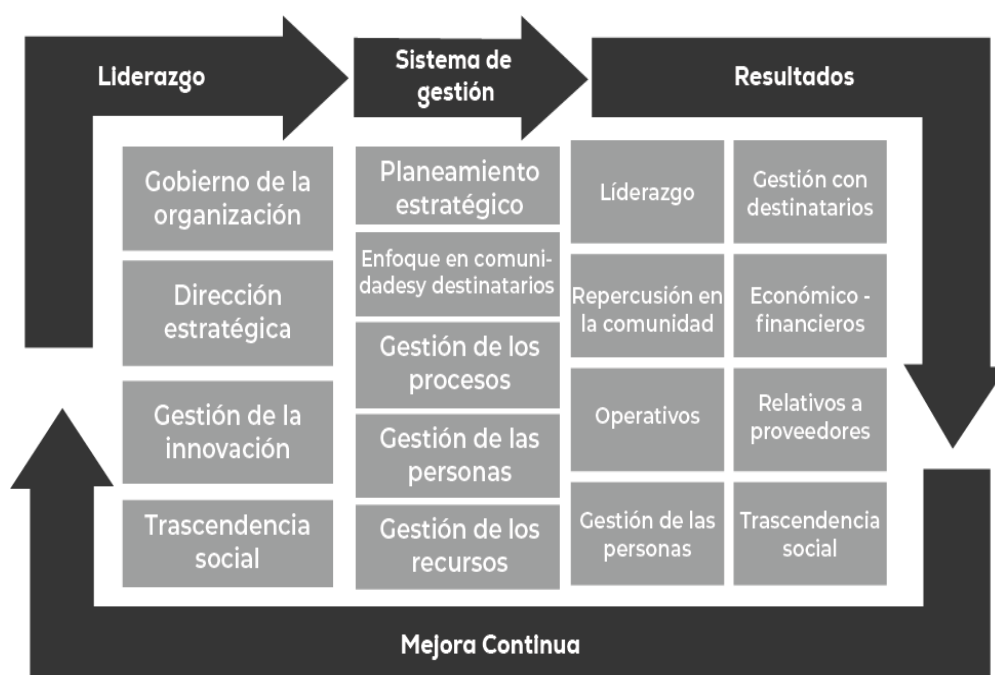
socioemocionales, y así desarrollar un liderazgo colectivo que garantice una educación de calidad (Teach For All, 2025). Como parte de la red internacional Teach for All, esta última se financia gracias a donaciones internacionales y alianzas corporativas. Sin embargo, a pesar de su respaldo internacional esta debe asegurar a su vez, una sostenibilidad financiera por medios locales con donantes nacionales.

Los periodos de investigación considerados en este estudio varían, sin embargo, la mayoría de las investigaciones destacadas dentro de esta investigación se han realizado dentro de los últimos cinco años. Asimismo, la literatura revisada abarca diversos contextos geográficos como, incluyendo estudios internacionales de carácter general que puedan aplicarse a cualquier país.

En el ámbito internacional destaca Resultae (2025), que ofrece un servicio de consultoría en Lean de Mejora Continua, orientado a la mejora de agilidad y productividad con menos tiempo, menos esfuerzo y menos costes.

A nivel nacional, en países como Ecuador y Argentina, se encuentra la “Propuesta de modelo de gestión para las ONG” en la que se evidencia un modelo que se base en el contexto y factores tanto internos como externos para un mejor financiamiento. Y por último a nivel regional, con estudios enfocados en la región latinoamericana, el “Modelo para una gestión de excelencia en organizaciones sin fines de lucro” que se explica mediante el siguiente diagrama:

Figura 1. La estructura del Modelo para una Gestión de Excelencia



Fuente: “Modelo para una gestión de excelencia organizaciones sin fines de lucro” publicado por (Fundación Premio Nacional a la Calidad, 2023)

El modelo para una gestión de excelencia en organizaciones sin fines de lucro se enfoca en tres propósitos específicos. En primer lugar, contribuir a la mejora de procesos por medio de un conjunto de factores de desempeño. En segundo lugar, servir como referencia de una herramienta que permita perfeccionar los procesos de organizaciones identificando errores y oportunidades de mejora. Finalmente contribuir con un parámetro de evaluación que permita que más organizaciones sin fines de lucro postulen al Premio Nacional a la Calidad (Fundación Premio Nacional a la Calidad, 2013).

A partir de la revisión de la literatura, se han identificado modelos se han encontrado distintas estrategias, desde modelos financieros para recaudación de fondos, hasta gestión de voluntarios. Sin embargo, si bien estos métodos y modelos resultan bastante útiles, ninguno abarca de manera integral cada aspecto que implica el enfoque de la mejora continua en fundaciones y organizaciones.

En este contexto, el uso de herramientas tecnológicas como apoyo para Fundaciones y ONG puede resultar innovador. Particularmente el uso de un software de gestión de proyectos, cuyas características permiten agilizar ciertos procesos administrativos dentro de la organización,

llevar a cabo una mejor gestión de tareas, desde su asignación, plazos, progreso y eficacia; optimización de tiempo y recursos; una comunicación más proactiva que además fomente una cultura colaborativa; elaboración de análisis e informes detallados para identificar debilidades y áreas de mejora; gestión de donaciones y donantes y financiera, entre otros (Burke, 2024).

Mejora continua

En el ámbito de la gestión de organizaciones y fundaciones sin fines de lucro, la mejora continua propone un proceso duradero que perfeccione prácticas, productos y servicios. Más allá de ser un conjunto de técnicas aisladas esta se entiende como una filosofía de trabajo con el objetivo de evitar desperdicios, optimizar recursos y mantener la calidad por medio de la participación de todos los niveles de la organización.

A partir de este enfoque, han surgido diversas metodologías a nivel mundial, como lo son Kaizen, Six Sigma y Lean Management, cada una de ellas con objetivos y herramientas distintas que contribuyen a fortalecer la adaptabilidad, innovación y competitividad de la organización.

El Lean Manufacturing es una técnica que promueve la realización de cambios graduales en los procesos con el objetivo de mejorar de manera continua. Se enfoca en la eliminación sistemática de residuos, es decir, identificación de valor, la creación de un flujo a lo largo del proceso y, finalmente, adaptar este proceso a la demanda.

La literatura reciente coincide en que la adopción del enfoque Lean implica una transformación cultural profunda y sostenida, más allá de la implementación técnica de herramientas. En ese sentido, diversos estudios evidencian que Lean permite optimizar la asignación de recursos, mejorar la eficiencia organizacional y fortalecer el desempeño institucional (Aljuwaied, 2024). Asimismo, en el contexto de organizaciones sin fines de lucro, se ha demostrado que la aplicación de metodologías Lean contribuye a mejorar la gestión de proyectos, reducir ineficiencias y fortalecer el control organizacional (AbuKhamis & Abdelhadi, 2022).

De igual manera, investigaciones recientes destacan que su éxito depende de factores como la cultura organizacional, la capacitación continua y el compromiso de los equipos, especialmente en sectores educativos y sociales (Abiodun & Olubayo, 2025).

Estudios recientes muestran que la mejora continua sostenible solo es posible cuando el personal se apropia de la filosofía lean y participa de manera permanente en la identificación y eliminación de ineficiencias (Garza-Reyes , 2023; Ulewicz & Mazur, 2022).

Six Sigma, es una metodología de gestión de la calidad que se basa en una estrategia de 5 pasos de ejecución conocida como DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar y controlar), desarrollada por Motorola en los años 90. Su aplicación se centra en el uso de herramientas estadísticas para reducir la variabilidad de sus procesos y de esta forma reducir posibles inconformidades por parte del cliente, aumentando la calidad del servicio o producto (Evans & Lindsay, 2020).

Por su parte, Kaizen, proviene del vocablo japonés, traducido como “cambiar para mejor” o también como “mejora continua”. Esta filosofía es conocida por creer que todo puede ser cambiado y de esta forma ser mucho más eficiente. Su objetivo es recopilar todos los conocimientos posibles que han sido empleados dentro de la organización y conseguir mejoras de forma incremental y continua, reduciendo la sobreproducción y las actividades innecesarias (Cousins, 2023).

Tabla 1. *Análisis comparativo crítico de los modelos de mejora continua aplicados a ONG educativas*

Modelo	Principios fundamentales	Ventajas para fundaciones educativas	Limitaciones o desafíos	Aplicabilidad en ONG educativas
PDCA (Deming, 1986)	Ciclo iterativo de planificación, ejecución, verificación y mejora.	Permite estructurar procesos institucionales, establecer indicadores de calidad y realizar seguimientos periódicos.	Puede volverse burocrático si se aplica de forma rígida; requiere liderazgo comprometido.	Alta: favorece la evaluación continua de programas y rendición de cuentas ante donantes.
Kaizen (Imai, 2012)	Mejora incremental y participación de todos los miembros de la organización.	Fomenta la cultura colaborativa, la innovación desde el personal operativo y la reducción de desperdicios.	Puede diluir la responsabilidad si no existe claridad jerárquica; necesita motivación constante.	Muy alta: fortalece la cohesión del equipo y el sentido de pertenencia institucional.

Modelo	Principios fundamentales	Ventajas para fundaciones educativas	Limitaciones o desafíos	Aplicabilidad en ONG educativas
Six Sigma (Juan & Godfrey, 2022)	Reducción de variabilidad y errores mediante análisis estadístico.	Permite identificar causas raíz de ineficiencia y aplicar decisiones basadas en evidencia.	Exige capacidad técnica y sistemas de información sólidos; puede ser costoso para pequeñas fundaciones.	Media: útil en procesos medibles (financieros, administrativos), menos en los sociales o pedagógicos.

Nota: Elaboración propia con base en Deming (1986), Imai (2012) y Juan y Godfrey (2022).

Enfoque Educativo en Fundaciones

La educación constituye uno de los ejes fundamentales de acción para organizaciones y fundaciones, al ser un medio que busca impactar con el propósito de promover la equidad y transformar la sociedad. Según la Asociación de Fundaciones Empresariales alrededor de un 47% de las fundaciones están orientadas hacia un enfoque educativo. Sin embargo, al orientar los recursos y trabajarlos de forma aislada, no logran alcanzar el potencial esperado para sus resultados (Uribe, 2019).

En este sentido, más allá de la cobertura o del tipo de intervención, el reto principal radica en la forma en que estas organizaciones gestionan sus procesos y articulan sus recursos. Desde la perspectiva de la presente investigación, esta limitación evidencia la necesidad de integrar enfoques de mejora continua y optimización de recursos como ejes estructurales de la gestión organizacional. Asimismo, se reconoce que la sostenibilidad institucional no depende únicamente del acceso a financiamiento, sino de la capacidad de las fundaciones para sistematizar sus prácticas, evaluar su desempeño y generar procesos de aprendizaje organizacional.

En consecuencia, los aportes revisados permiten afirmar que el fortalecimiento del enfoque educativo en fundaciones requiere ser acompañado por modelos de gestión estructurados, que articulen la mejora continua con la sostenibilidad organizacional. A partir de estos antecedentes, se justifica la construcción de un marco teórico que sustente el análisis de las variables del estudio en el contexto local.

2.2. Marco Teórico.

En el Distrito Metropolitano de Quito, las fundaciones sin fines de lucro con enfoque educativo desempeñan un papel estratégico en la mejora de la calidad educativa y en la generación de oportunidades para poblaciones vulnerables. Sin embargo, la evidencia empírica muestra que estas organizaciones operan bajo condiciones de alta restricción de recursos, lo que limita su capacidad de gestión, sostenibilidad e impacto a largo plazo. En este contexto, la incorporación de enfoques de mejora continua no constituye únicamente una herramienta operativa, sino un elemento estructural para fortalecer la eficiencia organizacional y garantizar la sostenibilidad institucional.

Desde esta perspectiva, la mejora continua se asume como el eje teórico articulador de la investigación, al permitir la integración de prácticas orientadas a la optimización de procesos, la reducción de ineficiencias y la generación de valor organizacional. En este marco, el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) se posiciona como un referente fundamental, al ofrecer una estructura sistemática para la planificación, ejecución, control y mejora de procesos. Su relevancia en el ámbito de las fundaciones radica en su capacidad para estandarizar procedimientos, facilitar la evaluación del desempeño y fortalecer la rendición de cuentas, aspectos esenciales en organizaciones que dependen de recursos externos y deben demostrar transparencia en su gestión.

En complemento, la filosofía Kaizen introduce una dimensión cultural que amplía el alcance de la mejora continua, al enfatizar la participación activa de todos los miembros de la organización en la identificación de oportunidades de mejora. Este enfoque resulta particularmente pertinente en el contexto del tercer sector, donde las limitaciones presupuestarias requieren soluciones sostenibles basadas en el compromiso organizacional y el aprendizaje colectivo. A diferencia del enfoque estructural del PDCA, Kaizen aporta una lógica incremental y participativa, lo que permite consolidar una cultura organizacional orientada al cambio continuo y a la adaptación frente a entornos dinámicos.

Por otro lado, la metodología Six Sigma aporta un enfoque técnico y analítico, centrado en la reducción de la variabilidad y la mejora de la calidad mediante el uso de herramientas estadísticas. Su aplicación en fundaciones sin fines de lucro permite orientar los recursos hacia actividades de mayor impacto, optimizando resultados y fortaleciendo la toma de decisiones basada en datos. No obstante, su implementación requiere capacidades técnicas y organizacionales que no siempre están presentes en este tipo de entidades, lo que plantea la necesidad de una adaptación contextualizada de sus principios.

En este sentido, el análisis comparativo de estas teorías evidencia que cada una aporta elementos diferenciadores: el PDCA proporciona estructura y control, Kaizen fortalece la cultura organizacional y Six Sigma incorpora rigor analítico. Por tanto, asumir una sola perspectiva resultaría insuficiente para abordar la complejidad del problema de investigación. En consecuencia, la presente investigación adopta una postura integradora, proponiendo la articulación de estos enfoques en un modelo de gestión híbrido que responda a las particularidades del contexto estudiado.

De esta manera, la selección teórica no se limita a una revisión descriptiva, sino que responde a un proceso de sistematización conceptual orientado a sustentar las variables del estudio: mejora continua, optimización de recursos y sostenibilidad organizacional. Esta articulación permite no solo comprender el fenómeno, sino también fundamentar una propuesta aplicable, coherente con las necesidades reales de las fundaciones educativas del Distrito Metropolitano de Quito y con los desafíos actuales del tercer sector.

Tabla 2 Matriz de congruencia

Objetivo General	Objetivos Específicos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores
Diseñar un modelo de gestión basado en la mejora continua, optimización e incremento de recursos para fortalecer la sostenibilidad organizacional de las fundaciones educativas sin fines de lucro con enfoque en el ámbito educativo del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador, durante el período comprendido 2025-2026.	Determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la mejora continua, la optimización y diversificación de recursos y la sostenibilidad organizacional.	Un modelo de gestión basado en la mejora continua, optimización e incremento de recursos, permitirá fortalecer la sostenibilidad organizacional de las fundaciones educativas sin fines de lucro con enfoque en el ámbito educativo del Distrito Metropolitano de Quito durante el período 2025–2026.	Variable Independiente: Modelo de gestión basado en mejora continua, optimización y diversificación de recursos.	Mejora continua	Existencia de plan de mejora (Sí/No); N° de acciones de mejora; Frecuencia de evaluaciones; Nivel de cumplimiento del ciclo PDCA; % personal capacitado
	Identificar las áreas críticas de mejora en los procesos de gestión administrativa en fundaciones sin fines de lucro con enfoque educativo del Distrito Metropolitano de Quito, durante el período comprendido 2025-2026.			Optimización administrativa	N° de procesos estandarizados; Tiempo de trámites; N° de cuellos de botella; % reducción de tiempos; Nivel de digitalización
	Diseñar mecanismos sostenibles para la optimización de los recursos financieros en fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito metropolitano de Quito, durante el período comprendido 2025.2026.			Optimización financiera	% ejecución presupuestaria; % gastos optimizados; Variación de superávit/déficit; Relación costo-beneficio; N° controles financieros
	Elaborar estrategias innovadoras para la diversificación de los recursos financieros			Diversificación de recursos	N° nuevas fuentes de ingreso; % ingresos diversificados; N°

Objetivo General	Objetivos Específicos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores
	en fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito, durante el periodo 2025–2026.				alianzas; Ingresos por autogestión; Crecimiento de ingresos
	Formular lineamientos estratégicos orientados a la creación de un modelo de gestión basado en la mejora continua, aplicable a las fundaciones sin fines de lucro con enfoque educativo del Distrito Metropolitano de Quito, durante el período comprendido 2025 – 2026.			Lineamientos estratégicos	Existencia del modelo; N° lineamientos definidos; Nivel de implementación; Coherencia del modelo
			Variable Dependiente: Sostenibilidad organizacional	Sostenibilidad financiera	% estabilidad presupuestaria; Índice de solvencia; Variación de ingresos; % fondos a programas
				Sostenibilidad operativa	N° procesos documentados; Nivel de cumplimiento de metas; Eficiencia operativa; Disponibilidad de recursos
				Sostenibilidad social	N° beneficiarios; Nivel de satisfacción; Impacto social; N° actividades comunitarias

Fuente: Santamaría (2025).

2.3 Marco Conceptual.

El marco conceptual de esta investigación se apoya en enfoques actuales de la gestión organizacional que priorizan la mejora continua, la optimización de recursos y la sostenibilidad en organizaciones sin fines de lucro. En este sentido, diversos autores coinciden en la necesidad de adoptar modelos de gestión integrales que permitan articular procesos administrativos, financieros y estratégicos en contextos caracterizados por alta demanda social e incertidumbre (Anehier & Toepler, 2020). Sin embargo, más allá de esta perspectiva general, en el presente estudio se considera que dichos enfoques deben adaptarse a las particularidades del tercer sector, especialmente en realidades como la de las fundaciones educativas del Distrito Metropolitano de Quito.

Desde una visión sistémica, la mejora continua planteada por Deming permite entender a la organización como un conjunto de procesos interrelacionados que requieren evaluación y ajuste constante. (Evans & Lindsay, 2020) destacan el ciclo PDCA como una herramienta útil para mejorar la calidad y reducir la variabilidad; no obstante, en el contexto de esta investigación, su valor se asocia principalmente a su capacidad para fortalecer la toma de decisiones basada en información y optimizar el uso de recursos. Por esta razón, se asume como uno de los pilares del modelo propuesto.

Por otro lado, el enfoque Kaizen introduce una lógica de mejora progresiva basada en la participación de todos los miembros de la organización. (Cousins, 2023), este enfoque promueve cambios constantes a partir de pequeñas acciones; en el caso de las fundaciones educativas, su aplicación resulta especialmente pertinente, ya que permite generar mejoras sostenibles sin requerir grandes inversiones, lo que se ajusta a las limitaciones propias de este tipo de organizaciones.

En cuanto a Six Sigma, se trata de una metodología orientada a la reducción de errores y la mejora del desempeño mediante el uso de herramientas estadísticas (Six Sigma Online, 2025). Aunque su origen está vinculado al sector industrial, en esta investigación se considera que algunos de sus principios pueden adaptarse al ámbito de las fundaciones, particularmente en lo

relacionado con la medición de procesos y la evaluación de resultados. No obstante, su aplicación debe ser flexible y contextualizada.

En el ámbito financiero, la optimización de recursos se entiende como un proceso que busca mejorar la eficiencia sin afectar la misión institucional. El (Bridgespan Group, s.f.) resalta la importancia de herramientas como la planificación y el control financiero; sin embargo, en este estudio se plantea que la optimización también implica una asignación estratégica de recursos orientada al impacto social.

De manera complementaria, la diversificación de recursos se presenta como una estrategia clave para reducir la dependencia de una sola fuente de financiamiento. (Anehier & Toepler, 2020)abordan esta necesidad desde una perspectiva estructural; no obstante, se considera que la diversificación debe ser gestionada de manera equilibrada, evitando enfoques centrados únicamente en el incremento de ingresos sin considerar la capacidad operativa de las organizaciones.

Finalmente, estos enfoques se relacionan con marcos globales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los criterios ESG, los cuales promueven prácticas de gestión responsables, transparentes y orientadas al impacto (UNITAR–CIFAL, 2025). En este sentido, el marco conceptual no solo reúne aportes teóricos, sino que también justifica su selección en función de su pertinencia para el contexto analizado.

2.4 Marco Histórico y actual de la investigación

El análisis histórico de la mejora continua y de los modelos de gestión organizacional permite comprender su evolución y pertinencia en el contexto actual de las fundaciones sin fines de lucro. A lo largo del tiempo, estas teorías han transitado desde enfoques industriales hacia su adaptación en organizaciones de servicios y del tercer sector, respondiendo a nuevas demandas relacionadas con la eficiencia, la sostenibilidad y el impacto social.

En este sentido, uno de los principales hitos en la evolución de la gestión organizacional se encuentra en los aportes de W. Edwards Deming, desarrollados a partir de la década de 1950. Su enfoque, basado en el control estadístico de procesos y en la mejora continua, marcó un punto de inflexión en la gestión de calidad, al introducir una visión sistémica de las organizaciones y destacar la importancia de la toma de decisiones basada en datos (Testing Change, 2020). Con el

paso del tiempo, estos principios trascendieron el ámbito industrial, consolidándose como una base teórica relevante para organizaciones que buscan mejorar su eficiencia y sostenibilidad, incluyendo aquellas del sector social.

Posteriormente, en el contexto de la reconstrucción de Japón tras la Segunda Guerra Mundial, surge el enfoque Kaizen como respuesta a la escasez de recursos y a la necesidad de maximizar la eficiencia operativa. Este modelo, formalizado y difundido por Masaaki Imai, se basa en la mejora incremental y en la participación activa de todos los miembros de la organización (Cubiella, 2025). Su evolución ha permitido trasladar sus principios desde la industria hacia organizaciones de diversa naturaleza, destacándose por su aplicabilidad en contextos donde los recursos son limitados, como ocurre en muchas fundaciones educativas.

Por otro lado, en la década de 1980 emerge la metodología Six Sigma, desarrollada en Motorola, como un enfoque orientado a la reducción de defectos y a la mejora del desempeño mediante el uso de herramientas estadísticas. A partir de la década de 1990, su consolidación y expansión hacia otros sectores evidenció un cambio en la forma de gestionar los procesos organizacionales, incorporando un mayor rigor analítico en la toma de decisiones (Six Sigma Online, 2025). En la actualidad, su integración con otros enfoques, como Lean, ha ampliado su aplicabilidad hacia organizaciones de servicios, incluyendo el ámbito educativo.

En conjunto, estos hitos reflejan una evolución desde modelos centrados en la producción industrial hacia enfoques más integrales, orientados a la gestión eficiente de recursos y a la generación de valor organizacional. En el contexto actual, caracterizado por la creciente demanda de transparencia, sostenibilidad y rendición de cuentas, estas teorías adquieren una nueva relevancia en el tercer sector. En particular, las fundaciones educativas del Distrito Metropolitano de Quito enfrentan desafíos que requieren la adaptación de estos enfoques a sus realidades institucionales, lo que justifica su incorporación en la presente investigación.

De esta manera, el análisis histórico no solo permite comprender el origen de estas teorías, sino también evidenciar su transformación y pertinencia en el contexto contemporáneo, sentando las bases para el desarrollo de un modelo de gestión que responda a las necesidades actuales de las organizaciones sin fines de lucro.

2.5. Marco Contextual.

El marco contextual permite entender mejor el entorno en el que se desarrolla la investigación y las condiciones reales que influyen en la gestión de las fundaciones educativas sin fines de lucro en el Distrito Metropolitano de Quito. Más allá de describir el contexto, este apartado busca conectar los factores sociales, económicos, culturales y organizacionales con la forma en que estas instituciones operan y toman decisiones. En este sentido, resulta clave considerar no solo las características del entorno, sino también cómo estas inciden directamente en la adopción de modelos de gestión basados en la mejora continua.

Aspectos socioeconómicos

Desde una mirada socioeconómica, Quito presenta una realidad compleja. Por un lado, es una de las ciudades con mayor desarrollo en el país; sin embargo, aún mantiene brechas importantes en términos de desigualdad. Esta situación impacta directamente en el trabajo de las fundaciones educativas, que en muchos casos atienden a poblaciones con limitaciones económicas significativas.

En la práctica, esto implica que gran parte de los recursos disponibles se destinan a cubrir necesidades básicas, lo que reduce la posibilidad de invertir en procesos de mejora organizacional o en el fortalecimiento de su gestión interna. A esto se suma la alta dependencia de fuentes externas de financiamiento, como donaciones, cooperación internacional o fondos públicos, los cuales no siempre son estables ni predecibles.

En este escenario, se vuelve evidente que las fundaciones que no logran diversificar sus ingresos enfrentan mayores riesgos de inestabilidad. Por ello, más que una opción, la adopción de modelos de gestión enfocados en la optimización de recursos y la mejora continua se convierte en una necesidad para sostener sus operaciones y mantener el impacto de sus programas educativos.

Aspectos culturales

La cultura organizacional y la forma en que las instituciones enfrentan el cambio juegan un papel clave en la implementación de nuevas prácticas de gestión. En Quito, existe una base importante de colaboración, compromiso social y trabajo comunitario, lo cual puede facilitar la incorporación de metodologías participativas como Kaizen.

Sin embargo, no todas las fundaciones reaccionan de la misma manera frente a la innovación. Mientras algunas muestran apertura para mejorar sus procesos y adoptar nuevas herramientas, otras tienden a mantener esquemas tradicionales, lo que limita su capacidad de adaptación. Esta diferencia suele estar relacionada con factores como el liderazgo, la experiencia del equipo y la cultura interna de cada organización.

Las experiencias más sólidas dentro del sector muestran que aquellas fundaciones que promueven el aprendizaje continuo, la participación y la retroalimentación logran adaptarse mejor a los cambios y sostener procesos de mejora en el tiempo. En este sentido, fortalecer una cultura organizacional flexible y orientada al aprendizaje se vuelve un elemento clave para avanzar hacia modelos de gestión más efectivos.

Aspectos organizacionales

A nivel organizacional, las fundaciones presentan características bastante diversas. Algunas cuentan con estructuras más formales, mayor número de colaboradores y acceso a recursos más amplios, lo que facilita la implementación de procesos de gestión más estructurados. Sin embargo, también pueden enfrentar dificultades relacionadas con la burocracia y la lentitud en la toma de decisiones.

Por otro lado, las fundaciones más pequeñas suelen ser más ágiles y flexibles, lo que les permite adaptarse con mayor rapidez a los cambios. No obstante, esta misma condición también implica limitaciones en términos de recursos financieros, capacidades técnicas y personal especializado.

En este contexto, resulta claro que no existe un único modelo de gestión que funcione para todas las organizaciones. Más bien, es necesario adaptar las herramientas y enfoques a la realidad de cada fundación, considerando su tamaño, estructura y recursos disponibles.

Dentro de este panorama, el liderazgo adquiere un papel fundamental. Las organizaciones que cuentan con líderes comprometidos, con visión y capacidad de impulsar cambios, suelen avanzar con mayor claridad en la implementación de procesos de mejora continua. Son estos líderes quienes logran alinear al equipo, promover una cultura de calidad y sostener las iniciativas de cambio a lo largo del tiempo.

2.6. Marco Legal y Normativo.

El marco legal de la presente investigación no se limita a la recopilación de normas vigentes, sino que responde a un proceso de selección orientado a identificar aquellos instrumentos jurídicos que inciden directamente en la gestión y sostenibilidad de las fundaciones educativas sin fines de lucro. En este sentido, se priorizan disposiciones normativas relacionadas con la regulación del tercer sector, la transparencia, la rendición de cuentas y la gestión organizacional, debido a su estrecha vinculación con las variables del estudio. Esta selección no es arbitraria, sino que se fundamenta en la necesidad de comprender cómo el entorno legal condiciona la implementación de modelos de gestión basados en la mejora continua, la optimización y la diversificación de recursos en el contexto del Distrito Metropolitano de Quito.

La legislación ecuatoriana sobre fundaciones sin fines de lucro establece las directrices generales para su creación, funcionamiento y disolución, definiendo responsabilidades administrativas, fiscales y de transparencia. En este marco, la Ley de Organizaciones de la Sociedad Civil (LOSCC) se asume como referente principal, no solo por su alcance regulatorio, sino porque incide directamente en los procesos de gestión administrativa y financiera que constituyen variables clave de la presente investigación. Su inclusión responde a la necesidad de comprender cómo las disposiciones legales condicionan la sostenibilidad organizacional de las fundaciones educativas, particularmente en lo relacionado con la rendición de cuentas y el uso eficiente de los recursos.

En materia de transparencia, la normativa nacional establece mecanismos de control que buscan garantizar la correcta administración de recursos públicos y privados. Estas disposiciones resultan pertinentes para el estudio, ya que obligan a las fundaciones a mantener procesos sistemáticos de reporte financiero, auditoría y control interno. No obstante, si bien estas regulaciones fortalecen la supervisión, no profundizan en modelos de gestión orientados a la mejora continua, lo que evidencia una brecha entre el cumplimiento normativo y la optimización organizacional, aspecto que la presente investigación busca abordar.

En este sentido, comprender el marco normativo no solo es relevante desde una perspectiva legal, sino también estratégica, ya que su cumplimiento incide en la legitimidad

institucional y en la confianza de los actores sociales. Por ello, se asume que el marco legal actúa como un condicionante estructural que influye en la forma en que las fundaciones gestionan sus procesos y recursos.

Por otra parte, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) se incorpora en el análisis debido a su énfasis en la evaluación permanente y la mejora continua como pilares del sistema educativo. Aunque su aplicación está orientada principalmente a instituciones de educación superior, sus principios resultan transferibles al ámbito de las fundaciones educativas, en la medida en que promueven la calidad, la eficiencia en la gestión y la responsabilidad social. En este estudio, se asume esta normativa no por su carácter regulador directo, sino por su valor como referente conceptual en materia de aseguramiento de la calidad.

De igual manera, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) se considera relevante por su enfoque en la sostenibilidad financiera y la gestión participativa. Su inclusión se justifica en tanto establece lineamientos que fortalecen la transparencia y la responsabilidad social, aspectos estrechamente vinculados con la optimización y diversificación de recursos, variables centrales de la investigación. En este sentido, esta normativa aporta una base importante para comprender la gestión financiera en el sector social.

Asimismo, los lineamientos del Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) se incorporan como referente técnico que promueve la evaluación por procesos, la planificación estratégica y la gestión basada en evidencias. Aunque su alcance no se dirige directamente a fundaciones, se considera que sus principios son pertinentes para el desarrollo del modelo propuesto, al fortalecer la lógica de mejora continua y control de calidad.

Por su parte, la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) refuerzan la obligación de garantizar el acceso a la información y la rendición de cuentas. Estas normativas se asumen como fundamentales en el estudio, ya que establecen condiciones de transparencia que inciden directamente en la gestión institucional y en la confianza de los beneficiarios y financiadores.

Finalmente, las directrices emitidas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) se consideran relevantes por su carácter operativo, al exigir la implementación de

mecanismos de monitoreo y evaluación interna en las organizaciones sin fines de lucro. Su inclusión responde a la necesidad de vincular el análisis normativo con prácticas concretas de gestión, evidenciando la importancia de la evaluación y la mejora continua como componentes esenciales para la sostenibilidad organizacional.

Tabla 3. *Principales instrumentos normativos aplicables a fundaciones educativas en Ecuador*

Instrumento normativo	Eje central	Aplicación práctica en fundaciones educativas
LOES (2024)	Mejora continua y calidad institucional	Promoción de la innovación y la autorregulación como mecanismos de mejora.
LOEPS (2024)	Sostenibilidad y responsabilidad social	Exigencia de prácticas de gestión participativa y transparencia financiera.
CACES (2025)	Aseguramiento de la calidad educativa	Evaluación por procesos e indicadores de resultados.
LOSEP y LOTAIP (2025)	Transparencia y acceso a la información	Publicación de informes institucionales y rendición de cuentas.
MIES (2025)	Control técnico de organizaciones sin fines de lucro	Implementación de sistemas de monitoreo y evaluación interna.

Fuente: Santamaría (2026)

En conjunto, el marco legal no se limita a proporcionar un sustento jurídico, sino que permite comprender las condiciones bajo las cuales operan las fundaciones educativas en el contexto ecuatoriano. La selección de estas normas responde a su pertinencia frente a las variables del estudio y a su capacidad para sustentar la adopción de modelos de gestión orientados a la mejora continua, la optimización de recursos y la sostenibilidad institucional.

2.7. Discusión Integradora

El marco teórico desarrollado en este capítulo demuestra que los modelos de mejora continua —particularmente el ciclo PDCA de Deming, la filosofía Kaizen y la metodología Six Sigma— constituyen herramientas de gran valor para fortalecer la gestión de las fundaciones educativas sin fines de lucro en contextos latinoamericanos. Cada uno aporta una dimensión complementaria: el PDCA otorga estructura y control de procesos; Kaizen fomenta la

participación, el aprendizaje organizacional y la innovación cotidiana; mientras que Six Sigma introduce una lógica de precisión y evaluación cuantitativa basada en evidencia.

La integración crítica de estos modelos configura una base conceptual robusta para diseñar un modelo de gestión híbrido, ajustado a las condiciones operativas y culturales de las organizaciones del tercer sector. Este modelo permite abordar simultáneamente la eficiencia administrativa, la optimización de recursos humanos y financieros, y la sostenibilidad social. Además, responde a las demandas del marco normativo ecuatoriano (LOES, LOEPS, CACES), que promueve la mejora continua como principio de calidad y transparencia institucional.

El análisis del contexto regional evidencia que las organizaciones del Distrito Metropolitano de Quito comparten desafíos estructurales con otras entidades latinoamericanas, como la escasez de financiamiento, la rotación de voluntariado y la necesidad de sistemas de evaluación de impacto. Frente a ello, el marco teórico ofrece no solo referentes conceptuales, sino también criterios metodológicos que orientan la investigación empírica. La aplicación del modelo PDCA–Kaizen–Six Sigma como eje de la metodología permitirá operacionalizar variables observables, construir indicadores y diseñar instrumentos válidos para medir la mejora institucional.

En consecuencia, este capítulo sienta las bases para el siguiente, el Capítulo 3: Metodología, donde se precisará la estructura del modelo de gestión propuesto, la definición de variables, las técnicas de recolección de datos y los procedimientos de validación. La articulación entre teoría y método asegura la coherencia científica del estudio y la posibilidad de replicar su modelo en otras fundaciones del ámbito educativo ecuatoriano y latinoamericano.

CAPÍTULO III. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.

Este capítulo presenta los fundamentos metodológicos que guían el desarrollo de la investigación, procedimientos, análisis e interpretación de los datos. Se describe sistemáticamente la operacionalización de las variables, el desarrollo de la matriz de consistencia científica metodológica y el diseño metodológico adoptado, en coherencia con el problema de investigación, los objetivos y la hipótesis planteada.

De este modo se destacan el enfoque, el tipo y el diseño de la investigación, como los métodos, las técnicas y los instrumentos empleados para la recolección de datos, la determinación de la población y la muestra, el trabajo de campo y el procesamiento de la información. Finalmente, presenta el análisis, descripción y discusión de los resultados obtenidos, lo que permite la verificación empírica de los postulados teóricos y evidencia la contribución del modelo de gestión propuesto para las fundaciones educativas sin fines de lucro en el Distrito Metropolitano de Quito para el período 2025-2026.

3.1. Operacionalización de variables y elaboración de la matriz de consistencia científica metodológica

La operacionalización de variables es una etapa clave del proceso metodológico de la investigación, especialmente en estudios cuantitativos, puesto que permite transformar los conceptos teóricos en elementos observables y medibles. En este sentido, bajo este enfoque, a partir de la hipótesis propuesta, se identifican las variables de estudio, sus dimensiones e indicadores, así como los instrumentos y procedimientos necesarios para su medición, asegurando la coherencia entre el marco teórico, el diseño metodológico y el análisis de resultados.

En el presente estudio orientado al diseño de un modelo de gestión basado en la mejora continua, la optimización y el crecimiento de recursos en fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito, definió dos variables principales: una variable independiente, correspondiente al modelo de gestión propuesto, y una variable dependiente, vinculada a la sostenibilidad organizacional de las fundaciones. La conceptualización y operacionalización de estas dos variables se realizó considerando los aportes teóricos

examinados en el marco teórico, lo que permitió estructurar las dimensiones y establecer indicadores relevantes, claros y medibles.

La variable independiente se concibe como una variable compuesta, conformada por diversas dimensiones relacionadas con la mejora continua, la optimización administrativa y financiera, la diversificación de recursos y la formulación de directrices estratégicas. Estas dimensiones permiten un análisis integral de los componentes del modelo de gestión y su nivel de implementación en las organizaciones estudiadas.

La variable dependiente también se aborda como una variable compuesta, estructurada en torno a las dimensiones de sostenibilidad financiera, operativa y social, que permiten evaluar el desempeño y la viabilidad a largo plazo de las fundaciones educativas.

Los indicadores definidos para cada dimensión representan la expresión cuantitativa o cualitativa del comportamiento de las variables, lo que permite análisis tanto generales como detallados por indicador. Esta desagregación fomenta una comprensión más profunda del fenómeno estudiado y contribuye a la producción de resultados que pueden discutirse más allá de un nivel meramente descriptivo, fortaleciendo así la contribución científica de la investigación.

Además, se desarrolló una matriz de coherencia científica y metodológica. A su vez, esta herramienta verifica la coherencia lógica y metodológica entre el título de la investigación, el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, los objetivos, la hipótesis, las variables, sus dimensiones y los indicadores. De igual forma, esta matriz sirve de guía, garantizando la coherencia interna del marco teórico y metodológico y facilitando el desarrollo fluido del proceso de investigación. En consecuencia, su construcción garantiza que cada componente del estudio mantenga una relación directa y coherente, contribuyendo así a la validez y el rigor científico de la investigación.

Tabla 4. Operacionalización de las variables.

Tema: Modelo de gestión basado en la sostenibilidad y mejora continua, para las ONG (organizaciones no gubernamentales), con enfoque al ámbito social y educación, del Distrito metropolitano de Quito - Ecuador

Problema de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores
Las fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito presentan limitaciones en su gestión administrativa, financiera y estratégica, caracterizadas por baja aplicación de mejora continua, limitada optimización de recursos y alta dependencia de financiamiento externo, lo que afecta su sostenibilidad organizacional.	Diseñar un modelo de gestión basado en la mejora continua, la optimización y la diversificación de recursos para fortalecer la sostenibilidad organizacional de las fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito (2025–2026).	Determinar fundamentos teóricos sobre mejora continua, optimización y sostenibilidad.	Existe una relación significativa entre el modelo de gestión y la sostenibilidad organizacional.	Variable Independiente: Modelo de gestión	Mejora continua	Plan de mejora (Sí/No); N° acciones; Frecuencia de evaluación; Nivel PDCA; % personal capacitado
		Identificar áreas críticas de mejora en la gestión administrativa.			Optimización administrativa	N° procesos estandarizados; Tiempo de ejecución; N° cuellos de botella; % reducción de tiempos; Nivel de digitalización
		Diseñar mecanismos de optimización financiera.			Optimización financiera	% ejecución presupuestaria; % gastos optimizados; Variación superávit/déficit; Relación costo-beneficio; N° controles financieros
		Elaborar estrategias de diversificación de recursos.			Diversificación de recursos	N° nuevas fuentes; % ingresos diversificados; N° alianzas; Ingresos por autogestión; Crecimiento de ingresos
		Formular lineamientos estratégicos del modelo.			Lineamientos estratégicos	Existencia del modelo; N° lineamientos; Nivel de implementación; Coherencia del modelo

Problema de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores
				Variable Dependiente: Sostenibilidad organizacional	Sostenibilidad financiera Sostenibilidad operativa Sostenibilidad social	% estabilidad presupuestaria; Índice de solvencia; Variación de ingresos; % fondos destinados a programas Nº procesos documentados; Nivel de cumplimiento; Eficiencia operativa; Disponibilidad de recursos Nº beneficiarios; Nivel de satisfacción; Impacto social; Nº actividades comunitarias

Fuente: Santamaría (2026)

3.2. Diseño Metodológico

La metodología de la presente investigación define el marco sistemático que guía el proceso de investigación, desde la definición del enfoque hasta la obtención de los datos hasta su recopilación y análisis, garantizando la coherencia con la pregunta de investigación, los objetivos y la hipótesis. Esta sección describe el contexto, el tipo y la metodología de la investigación, así como los métodos, las técnicas y los instrumentos utilizados, lo que permite un análisis riguroso del fenómeno estudiado en el en el contexto de las fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito.

El diseño metodológico se concibe como un sistema articulado de decisiones teóricas y prácticas que posibilita un estudio ordenado y eficiente del objeto de investigación, garantizando la validez científica de los resultados y su pertinencia con el modelo de gestión propuesto, basado en la mejora continua, la optimización y el incremento de recursos.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, el cual permite analizar fenómenos mediante la recolección y el procesamiento de datos medibles, facilitando la identificación de relaciones entre variables y la comprobación de hipótesis. Este enfoque resulta pertinente para el presente estudio, ya que busca establecer la relación entre las prácticas de gestión organizacional y la sostenibilidad de las fundaciones educativas. En este sentido,

Pelekais et al. (2015) señalan que la investigación cuantitativa se caracteriza por su rigurosidad, objetividad y capacidad de generalización de resultados a partir del análisis estadístico.

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la Tesis

La investigación adopta un enfoque cuantitativo, centrado en la medición objetiva de variables predefinidas y el análisis estadístico de los datos recopilados mediante instrumentos estructurados. Este enfoque permite examinar la relación entre la implementación de un modelo de gestión basado en la mejora continua, la optimización y la ampliación de recursos (variable independiente) y el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera, operativa y social de las fundaciones educativas sin fines de lucro (variable dependiente).

El enfoque cuantitativo es relevante porque la investigación busca verificar empíricamente la hipótesis propuesta mediante indicadores observables y medibles, lo que permite comparar resultados e identificar tendencias o patrones en el comportamiento de las variables estudiadas.

El diseño de la investigación es no experimental, dado que las variables no son manipuladas deliberadamente por el investigador, sino observadas y analizadas en su contexto natural. En este sentido, el estudio se limita a describir, analizar y explicar la relación entre las variables, sin intervenir directamente en los procesos de gestión de las fundaciones educativas.

Además, el diseño es transversal, ya que la recopilación de datos se realiza en un único momento, correspondiente al período 2025-2026, lo que permite obtener una instantánea del estado actual de la gestión y la sostenibilidad de las organizaciones analizadas.

De acuerdo con el nivel de conocimiento que se pretende alcanzar, esta investigación es de carácter descriptivo-explicativo. Por un lado, describe las características y condiciones de la gestión y sostenibilidad de las fundaciones educativas sin fines de lucro, y por otro, explica la relación entre la implementación de un modelo de gestión basado en la mejora continua y el fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional.

Asimismo, el estudio también es propositivo, culmina con el diseño de un modelo de gestión que incorpora lineamientos estratégicos orientados a la mejora continua, la optimización y la diversificación de recursos, constituyendo así una contribución práctica y aplicable al contexto institucional del Distrito Metropolitano de Quito.

Para el desarrollo de esta investigación, se empleó un conjunto integrado de métodos teóricos y empíricos, así como técnicas e instrumentos de recolección de datos. Estos se seleccionaron con base en el enfoque cuantitativo, el diseño no experimental y la naturaleza descriptiva-explicativa del estudio. La combinación de estos elementos metodológicos permitió un análisis riguroso del modelo de gestión y su relación con la sostenibilidad de las fundaciones educativas sin fines de lucro en el Distrito Metropolitano de Quito.

A nivel teórico, se emplearon los siguientes métodos:

- Mediante un método analítico-sintético, que permitió examinar el fenómeno de estudio en sus componentes esenciales (mejora continua, optimización administrativa y financiera, diversificación de recursos y sostenibilidad organizacional), para posteriormente integrarlos en la construcción del modelo de gestión propuesto.
- Método histórico-lógico, utilizado para analizar la evolución de la trayectoria de gestión, mejora continua y sostenibilidad en organizaciones sin fines de lucro, permitiendo la comprensión de su desarrollo y aplicación en el ámbito educativo.
- Método hipotético-deductivo, aplicado para someter la hipótesis a partir del análisis de los datos obtenidos, este procedimiento permitió verificar la relación entre las variables de estudio.
- Enfoque sistémico, utilizado para examinar los cimientos educativos como sistemas integrados, en los que la gestión administrativa, financiera, operativa y social interactúan de manera interdependiente.

A nivel empírico, se emplearon los siguientes métodos:

- Encuesta, instrumento diseñado para recolectar datos cuantitativos sobre la gestión institucional, los procesos administrativos, la optimización y diversificación de recursos, como en el caso de la sostenibilidad financiera, operativa y social de las fundaciones educativas.
- Análisis documental, aplicado a la revisión de informes institucionales, planes estratégicos y documentos financieros y regulatorios, con el propósito de complementar y comparar la información obtenida a través de las encuestas.

Las técnicas utilizadas en la investigación fueron:

- Aplicación de cuestionarios estructurados a directores, administradores y gerentes de fundaciones educativas sin fines de lucro en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Análisis documental, utilizando marcos analíticos, para sistematizar información relevante de fuentes institucionales y regulatorias.

Los instrumentos implementados para la recolección de datos son los siguientes:

- Un cuestionario estructurado, estructurado sobre la base de la operacionalización de variables, dimensiones e indicadores, integrado por preguntas cerradas con escala tipo Likert, permitiendo la medición objetiva del comportamiento de las variables estudiadas.
- Una guía de análisis documental, empleada con el fin de registrar información relacionada con procesos administrativos, mecanismos financieros, estrategias de plan de diversificación de recursos y constancia de viabilidad institucional.

Estos instrumentos se estructuraron de acuerdo con los objetivos de la investigación y se presentarán en detalle en el apéndice. Así mismo se planea una prueba piloto para validar la claridad, relevancia y confiabilidad de los instrumentos antes de su implementación final.

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.

En el nivel empírico, la investigación se apoya principalmente en la medición y en una observación indirecta del fenómeno de estudio. Esto permitió acercarse a la realidad de las fundaciones educativas del Distrito Metropolitano de Quito desde sus propias prácticas de gestión, recogiendo información concreta sobre cómo operan, toman decisiones y enfrentan sus limitaciones en el día a día. Más que una simple recopilación de datos, se buscó captar patrones, tendencias y relaciones que reflejen el comportamiento real de las variables analizadas

Para lograrlo, se utilizó la encuesta como técnica principal de recolección de información. Esta elección no fue casual, sino que responde a la necesidad de obtener datos comparables y medibles en un contexto donde el acceso a información institucional suele ser limitado. A través de la encuesta fue posible recoger percepciones, prácticas y niveles de aplicación de distintos elementos de gestión dentro de las organizaciones participantes, lo que permitió construir una visión más clara y estructurada del problema de estudio.

Inicialmente, también se consideró incorporar el análisis documental como técnica complementaria, especialmente para contrastar la información proporcionada por los participantes. Sin embargo, en la práctica esto no fue posible debido a las restricciones de acceso y al carácter confidencial de muchos documentos institucionales, como informes financieros, planes estratégicos o reportes internos. Esta limitación es común en investigaciones aplicadas a organizaciones sin fines de lucro, donde el resguardo de la información es un aspecto sensible.

Lejos de debilitar el estudio, esta situación llevó a fortalecer el diseño del instrumento principal para asegurar la calidad de los datos obtenidos.

En este sentido, el cuestionario estructurado se convirtió en la herramienta central del proceso. Fue elaborado a partir de la matriz de operacionalización de variables, cuidando que cada ítem estuviera directamente relacionado con los indicadores definidos. Se optó por preguntas cerradas en escala tipo Likert, ya que facilitan la medición de percepciones y permiten un tratamiento estadístico más preciso. Además, se puso especial atención en la redacción de cada pregunta, buscando que fueran claras, directas y fáciles de responder, evitando ambigüedades o interpretaciones confusas.

Antes de su aplicación definitiva, el cuestionario pasó por un proceso de validación de contenido mediante juicio de expertos. Este paso fue clave para asegurar que el instrumento realmente midiera lo que se pretendía y que estuviera alineado con los objetivos de la investigación. Posteriormente, se realizó una prueba piloto en un grupo reducido de fundaciones con características similares a la población de estudio. Esta etapa permitió identificar pequeños ajustes necesarios, tanto en la formulación de algunos ítems como en la estructura general del instrumento.

En conjunto, estas decisiones metodológicas no solo garantizan la obtención de información confiable, sino que también reflejan un proceso de investigación consciente de sus limitaciones y enfocado en resolverlas de manera adecuada. De esta forma, se logra un equilibrio entre rigor metodológico y viabilidad práctica, asegurando que los resultados obtenidos sean pertinentes y útiles para el análisis del problema planteado.

3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos

Para esta investigación se diseñaron instrumentos de recolección de información que permitieran comprender, con base en datos empíricos, cómo se relacionan las prácticas de gestión organizacional con la sostenibilidad de las fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito. La selección de estos instrumentos se definió considerando el enfoque cuantitativo del estudio y la necesidad de recoger información directa de quienes toman decisiones dentro de estas organizaciones, especialmente directivos y responsables de gestión.

El instrumento principal fue un cuestionario estructurado, pensado para identificar cómo se desarrollan en la práctica aspectos clave como la mejora continua, la optimización

administrativa y financiera, la diversificación de recursos y la sostenibilidad organizacional. Su elaboración partió de la matriz de operacionalización de variables, lo que permitió asegurar que cada pregunta estuviera alineada con los indicadores definidos en la investigación.

El cuestionario se organizó en varias secciones. En una primera parte se incluyeron preguntas de carácter general para conocer el perfil de los participantes, como el cargo que desempeñan en la fundación, el tiempo que llevan en la institución y el tipo de organización en la que trabajan. Posteriormente se incorporaron ítems vinculados con las dimensiones del estudio, evaluados mediante una escala tipo Likert de cinco niveles, lo que permitió medir de forma clara el grado en que determinadas prácticas de gestión están presentes dentro de las fundaciones analizadas.

Para facilitar la participación de los encuestados y hacer más eficiente el proceso de recolección de datos, el cuestionario se aplicó a través de formularios digitales en la plataforma Google Forms. Esta herramienta permitió distribuir el instrumento de manera ágil entre las organizaciones participantes y, al mismo tiempo, organizar automáticamente la información recopilada para su posterior análisis estadístico.

De manera complementaria, se utilizó el análisis documental, revisando literatura académica, informes institucionales y normativa relacionada con la gestión de organizaciones sin fines de lucro. Este proceso permitió fortalecer el marco teórico de la investigación y ofrecer un contexto más amplio para interpretar los resultados obtenidos.

Así mismo, antes de su aplicación definitiva, el cuestionario fue sometido a un proceso de validación mediante juicio de expertos, con el fin de revisar la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems en relación con los objetivos del estudio. Además, se realizó una prueba piloto con un grupo reducido de organizaciones, lo que permitió verificar la comprensión de las preguntas y realizar los ajustes necesarios.

Finalmente, los instrumentos utilizados en la investigación —incluido el cuestionario estructurado y la matriz de evaluación del modelo por expertos— se presentan de forma detallada en la sección de anexos, con el propósito de asegurar transparencia metodológica y facilitar la replicabilidad del estudio en futuras investigaciones.

3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección

La determinación de la muestra es un paso fundamental en el proceso metodológico, debido a que permite definir el subconjunto de la población en el que se basará la recopilación y el análisis de datos, garantizando así la validez y la pertinencia de los resultados obtenidos. En esta investigación, la población de estudio está compuesta por fundaciones sin fines de lucro que trabajan en el ámbito educativo en el distrito metropolitano de Quito, activas durante el período 2025-2026.

Dadas las características del estudio, el acceso a la información y la naturaleza de las organizaciones analizadas, se decidió por un método de muestreo no probabilístico, intencional o dirigido. En este método, las unidades de análisis se seleccionaron según criterios previamente establecidos por el investigador. Este tipo de muestreo es adecuado para investigaciones descriptivas-explicativas y proposicionales, cuando es necesario obtener información específica de los principales actores directamente involucrados en la gestión institucional.

En ese sentido, las unidades de análisis estuvieron compuestas por directores, administradores, directores financieros y coordinadores de programas de las fundaciones educativas seleccionadas, ya que poseen un conocimiento directo de los procesos administrativos, financieros y estratégicos de estas organizaciones. Los participantes fueron seleccionados por su rol dentro de la institución y su experiencia en la toma de decisiones relacionadas con la gestión y la sostenibilidad organizacional.

Tabla 5. *Criterios de selección de la muestra*

Tipo de criterio	Descripción
Criterios de inclusión	Fundaciones sin fines de lucro con enfoque educativo legalmente constituidas en el Distrito Metropolitano de Quito. Fundaciones que se encuentren activas durante el período 2025–2026.
	Directivos y responsables de gestión con al menos un año de experiencia en la institución.
	Participantes que acepten voluntariamente formar parte del estudio.

Criterios de exclusión	Fundaciones sin enfoque educativo. Organizaciones inactivas o en proceso de cierre durante el período de estudio. Personal operativo sin funciones de gestión o toma de decisiones.
Criterios de eliminación	Cuestionarios incompletos o con información inconsistente. Participantes que se retiren voluntariamente del estudio durante el proceso de recolección de datos

Fuente: Santamaría (2026)

La muestra establecida permitió obtener información relevante y suficiente para el análisis de las variables de estudio, asegurando así la consistencia entre los objetivos de la investigación, el diseño metodológico y los procedimientos de análisis de datos.

La aplicación final del cuestionario se llevó a cabo en 25 fundaciones educativas sin fines de lucro ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito. En cada una de estas instituciones se contó con un informante clave, ya sea el director, administrador, responsable financiero o coordinador general, alcanzando así un total de 25 encuestas.

Antes de esta fase definitiva, se realizó una prueba piloto con 5 fundaciones adicionales, diferentes a las incluidas en la muestra final. En cada fundación participó igualmente un solo informante, obteniéndose un total de 5 cuestionarios piloto.

Estas fundaciones se seleccionaron de una muestra deliberadamente no probabilística, con base en criterios de inclusión relacionados con su solidez institucional, su actividad durante el período 2025-2026 y su disponibilidad. Esta selección también es esencial para los componentes descriptivos, explicativos y prospectivos del estudio, a fin de recopilar información suficiente y relevante para analizar las variables y sustentar el desarrollo de un modelo de gestión propuesto.

Esta selección se justifica por su enfoque educativo, estructura organizacional y experiencia institucional. Se dirige a informantes clave (gerencia, administración o coordinación).

La siguiente tabla presenta un compendio de datos clave correspondientes a diversas fundaciones que operan en Ecuador dentro de las áreas educativa, social, humanitaria y comunitaria. Para cada institución se detallan el nombre oficial, número de Registro Único de Contribuyentes (RUC), página web institucional, dirección de correo electrónico, ubicación física, números telefónicos y persona de contacto cuando esta información se encuentra disponible. Esta recopilación permite visualizar y comparar la estructura organizacional, la accesibilidad y los canales de comunicación de organizaciones sin fines de lucro que ejecutan programas de apoyo educativo, desarrollo comunitario, inclusión social y formación integral en diferentes territorios del país. Los datos fueron organizados en formato tabular con el propósito de facilitar su consulta y análisis.

Gráfica 1. Información institucional de fundaciones ecuatorianas del ámbito educativo y social

Fundación	RUC	Pág. Web	e-mail	dirección	Teléfonos	Contacto
Fe y Alegría Ecuador	1790100634001	https://www.feyalegría.org.ec/home/	info@feyalegría.org.ec	Asunción OE2-38 y Manuel Larrea (Quito)	(593-02) 3 214 455 / 3 214 407	Vargas Reyes Carlos Vicente
Cecilia Rivadeneira	1792009758001	https://www.fundesotec.org/	fundesotec.osfl@fundesotec.org	Calle, Juan Lavalle N9-461, Quito 170803	98 809 0560	Barragán Rojas Daniela
CRISFE	1791297121001	https://crisfe.org/	rrhh@crisfe.org	La Colina N26-70 y San Ignacio.	(593) 2 250 8080	Brown Pérez María
Telefónica Ecuador	1792233887001	https://www.telefonica.com.ec/nosotros/	prensa.ec@telefonica.com	Av. Simón Bolívar, Quito 170124	(02) 222-7700 (593-02) 3 214 455 / 3 214 407	Alvarado Llerena Enrique Javier
Sinchi Sacha	1791190629001	https://fundacionsinchi.org/	fundacionsinchi@fundacionsinchisacha.org	Reina Victoria N26-166 y La Niña City, Ecuador, Quito	999 040 484 958 812 800	Sosa Andino Sara Catalina
CODESPA	1792098653001	https://www.somoscodels.org/	codespa@codespa.org	QGW8+GVH, de Octubre y La Coruña, 12, Quito	+34 91 744 42 40	Gelis Escala Ferran
Esquel	1791116992001	https://esquel.org.ec/es/	comunicacion@esquel.org.ec	Quito	+(5932) 252-0001	Salazar Estacio Humberto Alexander
Quito Eterno	1792198038001	https://quitoeterno.org/contact/	info@quitoeterno.org	Roca fuerte &, Quito 170130	098 488 1018	Fonseca Cajas Andrea Elizabeth
Fusión Gourmet Ecuador	1793230431001	https://fundacionfge.org/	contacto@fundacionfge.org	Leonidas Plaza	992592653	Guido Santamaría

Nuestros Jóvenes	1790710173001	https://fnj.org.ec/	info@fnj.org.ec	calle S3 0e3-56 y calle D, San Antonio de Pichincha	099 030 4650	Rodríguez Fernández Juana Isabel
Tierra Nueva	1791197054001	https://www.fundaciontierranueva.org.ec/	comunicacionftn@fundaciontierranueva.org.ec	Av. Rumichaca S33-10 y Matilde Álvarez	+593-2-2636 660	Cruz Barrios Marcela Alejandra
Proyecto Salesiano	1792103967001	https://www.proyectosalesiano.org.ec/	info@proyectosalesiano.org.ec	Km 10.5, Vía a Daule 10, Guayaquil	+593 22221 247	Sánchez Carrión Francisco María
Hogar de Cristo		https://hogardecristo.org.ec/innova/	contacto@hogardecristo.org.ec	Av. Casuarina. Coop. Sergio Toral, Mz. 101/Bloque 1 (Perimetral Noroeste) Guayaquil - Ecuador	(04) 390 4449	Ing. Bethsaida Hidalgo
Hermano Miguel	1793194003001	https://www.fhmecuator.org/	info@fhmecuador.org	De Los Colimes N41-182, Quito 170114	<u>(02) 334-1504</u>	González Castillo Jorge Isaac
Acción Solidaria	1391790694001	https://fasolidaria.org/	info@fasolidaria.org	Gral. Ulpiano Páez 23-37 y, Quito 170900	(+593) 42655919	Andrade Gómez Wilmer Eugenio
Albergue San Juan de Dios	1791274210001	https://alberguesanjuanadedios.com/	donaciones.albergue@sanjuanadedios.ec	Calle Tumbes #0e6-98 y, Bahía de Caráquez, Quito 170111	<u>02 2 284762</u> <u>0930995433233</u>	S/D
FIDAL	1791821671001	https://www.fidal-amlat.org/	rrpp@fidal-amlat.org	Carlos Montúfar E13-352 y Monitor, Sector Bellavista, Quito, Ecuador CP 170516	(+593) 2 244 4428 (+593) 99 966 1081	Claudia Arteaga Serrano
Educación y Desarrollo (FED)	1791593516001	https://www.fundacioneducacionydesarrollo.org/	fundacioneducacionydesarrollo@gmail.com	Hermosilla 114 - Madrid	602-54-88-87	Dra. Patricia Kahn
Desarrollo y Autogestión	1791737450001	https://dya.org.net/	comunicacion@dya.org.ec	Isla San Cristóbal 44-385 e, Quito 170138	<u>(02) 244-5555</u>	Econ. José Antonio Hidalgo
Jóvenes Contra el Cáncer (programas educativos)	1792292400001	https://jovenescontraelcancer.org/	coordinacion@jovenescontraelcancer.org	Yugoslavia N35-170 y Azuay (Edif. Prisma III, primer piso), Quito-Ecuador.	+593 (02) 246 9109	Dra. Camila Pazmiño
Ecuatoriana Equidad	1791253215001	https://fequidadecuator.org/	consulta@fequidad.org.ec	fundacionecuatoriana2016@gmail.com	099 667 1112	Iván Vallejo
Pachamama	1791356186001	https://www.pachamama.org.ec/	info@pachamama.org.ec	Av. Alfonso Lamiña, El Potrero de San	+593 2 356 0480	Nemonte Nenquimo

		ama.org.ec/c/		Luis de Lumbisí, Oficina 5 Quito, Ecuador		
Openlab Ecuador	1792548243001	http://openlab.ec	info@openlab.ec	Quito	593 98 990 1453	SD
Iberoamericana de Educación	691783634001	https://fundacioniberoamericanaeducacion.org/	info@edufibe.org	Cuenca	593 99 090 3194	SD

Fuente: Santamaría (2026)

La muestra de la investigación consistió en 25 fundaciones sin fines de lucro dedicadas a la educación, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito. Estas fundaciones se seleccionaron mediante un muestreo intencional no probabilístico. La selección se basó en su trayectoria institucional, estructura organizacional y desarrollo de programas educativos o socioeducativos, lo que permitió recopilar información relevante y confiable para el análisis de las variables del estudio.

Antes de la puesta en marcha definitiva del instrumento, se realizó una prueba piloto junto con cinco fundaciones presentes en características similares a la población de estudio, seleccionadas de manera intencional. Estas fundaciones se seleccionaron específicamente para evitar sesgos. Esto permite evaluar la redacción de los ítems, el orden en que se presentan, los tiempos de respuesta y cualquier ajuste necesario antes del levantamiento de información definitivo.

3.3. Trabajo campo.

El trabajo de campo constituyó la fase operativa de la investigación, centrada en la aplicación sistemática de las herramientas de recolección de datos en el contexto real de las fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito. Esta fase se llevó a cabo de acuerdo con el plan metodológico previamente establecido, garantizando así el logro de los objetivos de la investigación y la validez del proceso de recolección de datos.

Para la organización del trabajo de campo, se desarrolló un cronograma de actividades, allí se definen las acciones a realizar, los responsables, los participantes y los recursos necesarios. Este cronograma incluye la coordinación con las fundaciones seleccionadas, la

distribución de los objetivos de estudio, la solicitud de autorizaciones institucionales y la programación de la implementación de las herramientas.

Gráfica 2. *Cronograma de Acciones*

Actividad	Descripción	inicio	fin	Producto/Evidencia
Planificación del trabajo de campo	Elaboración del plan y cronograma de actividades	10 marzo 2025	10 marzo 2025	
Identificación de fundaciones	Selección de fundaciones según criterios definidos	17 marzo 2025	24 de marzo 2025	Listado de fundaciones
Contacto institucional	Solicitud de autorización y coordinación con fundaciones	6 de abril 2025	23 de junio 2025	Correos / oficios
Aplicación de la prueba piloto	Aplicación del cuestionario a 5 fundaciones	7 de julio 2025	21 de julio 2025	Cuestionarios piloto
Ajuste del instrumento	Revisión y mejora del cuestionario	23 de julio 2025	25 de julio 2025	Instrumento ajustado
Aplicación del cuestionario definitivo	Aplicación del cuestionario a 25 fundaciones	agosto 2025	octubre 2025	Base de datos
Recolección documental	Obtención de documentos institucionales	noviembre 2025	noviembre 2025	Archivos documentales
Organización de la información	Revisión y depuración de datos	diciembre 2025	diciembre 2025	Base depurada
Procesamiento estadístico	Tabulación y análisis descriptivo	enero 2026	enero 2026	Tablas y gráficos
Sistematización de resultados	Organización de resultados para análisis	febrero 2026	febrero 2026	Informe preliminar

Fuente: Santamaría (2026)

La recopilación de datos se realizó mediante un cuestionario estructurado administrado a directivos y gerentes de fundaciones educativas, con énfasis en métodos que facilitaban la participación de los encuestados, como los formularios digitales. Además, se recopiló y analizó documentación institucional relevante utilizando una guía de análisis documental predefinida.

Durante el trabajo de campo, se garantizó el cumplimiento de los principios éticos de investigación, incluyendo la confidencialidad, el consentimiento informado de los participantes y el uso exclusivo de los datos para fines académicos. Además, se realizó un seguimiento continuo del proceso de recolección de datos, lo que permitió la rápida identificación y resolución de cualquier dificultad logística o técnica.

El trabajo de campo concluyó con la verificación y organización de la información recolectada, asegurando su integridad y consistencia para las etapas posteriores de procesamiento y análisis de datos.

La validación del instrumento constituye una etapa fundamental en el desarrollo de investigaciones cuantitativas, especialmente cuando el estudio se orienta al análisis de constructos organizacionales complejos como la gestión institucional y la sostenibilidad. La literatura metodológica sostiene que la prueba piloto permite evaluar la claridad, pertinencia y consistencia interna de los instrumentos antes de su aplicación definitiva, reduciendo posibles errores de medición y fortaleciendo la validez del estudio (Rojas et al., 2020).

En este contexto, el presente capítulo expone los resultados de la prueba piloto aplicada al cuestionario estructurado diseñado para la investigación titulada: Modelo de gestión basado en la mejora continua, optimización e incremento de recursos en fundaciones sin fines de lucro con enfoque educativo del Distrito Metropolitano de Quito, período 2025–2026.

Resultados de la Prueba Piloto

La prueba piloto fue aplicada a cinco fundaciones educativas sin fines de lucro ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, seleccionadas de manera intencional por presentar características organizacionales similares a la población objetivo. A continuación, se presenta un cuadro con los datos de las fundaciones que aportaron con la prueba piloto.

Grafica 3. Datos informativos para la prueba piloto

Institución	RUC	Pág. Web	e-mail	dirección	teléfonos	contacto
Banco de Alimentos Quito	1791921429001	https://www.baq.ec/	direccion@baq.ec	Av. Pedro Vicente Maldonado S15-283 y Balzar,	099 5450 969; 097 8655 501; (02) 273-0483	Alicia del Carmen Guevara
ChildFund Ecuador	1790712621001	https://www.childfund.ec/	info@childfund.ec	Calle Batán E10-61 y Av. 6 de Diciembre, Quito	(02) 2465 466; (02) 2256 180	GTH anónimo
Children International Quito	1791776402001	https://www.children.org	children@children.org	Noruega 210 y Suiza, Ñaquito, Quito	(04) 238-6306; 098 457 9643	Darwin Omar Villavicencio Nieto
Unidos por la Educación	0993308153001	https://uxe.org/	info@uxe.org	Quito: Av. Colón y José Urbina (esquina)	N/A	Juan Pablo Guerrero Huerta
Fundación Vista Integral	1791783158001	http://www.dramirez781.wixsite.com	fvi_vlalaleo@hotmail.com	Av. del Maestro OE4-18 y Tyarco, Quito	098 327 9286; (02) 259-5521	Vicente Mecías Lalaleo
Fundación Educativa Comuna	1793197829001	https://comunaec.com/	secretariageral@comunaec.com	Av. Shyris s/n y Pasaje Rumipamba, Quito	(02) 604-4008	GTH anónimo

Fuente: Santamaría (2026)

El cuestionario fue administrado mediante formulario digital, replicando las condiciones previstas para el trabajo de campo definitivo. Los participantes recibieron instrucciones claras sobre el objetivo del estudio y el uso de la escala de respuesta tipo Likert.

Los hallazgos evidenciaron que:

- Los ítems fueron comprendidos sin dificultad significativa.
- La secuencia de preguntas resultó coherente con las dimensiones teóricas del estudio.
- El tiempo promedio de respuesta osciló entre 15 y 20 minutos.
- La escala Likert no generó confusión en su aplicación.

Se registraron observaciones menores relacionadas con la precisión semántica de algunos ítems, los cuales fueron reformulados para mejorar su claridad conceptual. Estos resultados preliminares evidencian que el instrumento presenta condiciones adecuadas de aplicabilidad y pertinencia contextual.

Análisis de Confiabilidad Preliminar

Con el objetivo de evaluar la consistencia interna del instrumento, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach. Este estadístico permite estimar el grado de homogeneidad entre los ítems que conforman cada dimensión del cuestionario. (Rodríguez & Reguant, Mercedes, 2020)

Tabla 6. *Confiabilidad del instrumento según dimensiones*

Dimensión	Ítems	Alfa de Cronbach
Gestión estratégica	8	.84
Optimización de recursos	7	.81
Mejora continua	6	.86
Sostenibilidad organizacional	9	.88
Alfa global	30	.89

Nota. α = coeficiente Alfa de Cronbach. Valores superiores a .70 indican adecuada consistencia interna del instrumento.

Los coeficientes obtenidos superan el valor mínimo recomendado de .70 para estudios de carácter exploratorio, evidenciando adecuada consistencia interna. El alfa global de .89 indica alta estabilidad estructural del instrumento, lo que respalda su confiabilidad preliminar.

Análisis Factorial Exploratorio

Con el fin de examinar la estructura subyacente del instrumento y verificar la agrupación empírica de los ítems, se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE). Este procedimiento permite identificar la correspondencia entre los ítems observados y los factores teóricos propuestos (Hair et al., 2019).

Adecuación de la muestra

Se aplicaron las siguientes pruebas:

Índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): .82

Prueba de esfericidad de Bartlett: χ^2 significativo ($p < .001$)

El valor del KMO superior a .80 indica una adecuada proporción de varianza común entre los ítems, mientras que la significancia de la prueba de Bartlett confirma la pertinencia del análisis factorial.

Extracción y rotación de factores

Se utilizó el método de extracción por componentes principales con rotación Varimax. El análisis permitió identificar cuatro factores con autovalores superiores a 1, los cuales explican el 68% de la varianza total acumulada.

La estructura factorial obtenida coincidió con las dimensiones teóricas previamente establecidas:

- Gestión estratégica
- Optimización de recursos
- Mejora continua
- Sostenibilidad organizacional

Las cargas factoriales fueron superiores a .60 en la mayoría de los ítems, evidenciando adecuada convergencia entre variables observadas y factores subyacentes. No se identificaron cargas cruzadas significativas que comprometieran la interpretación de las dimensiones.

Justificación Epistemológica del Proceso de Validación

El proceso de validación implementado se sustenta en una perspectiva empírico-analítica, en la cual la medición sistemática y estructurada permite aproximarse de manera objetiva a fenómenos organizacionales complejos.

Desde esta postura, la prueba piloto constituye una instancia de contrastación entre el marco conceptual y la realidad institucional, garantizando coherencia entre constructos teóricos y evidencia empírica. La incorporación del análisis de confiabilidad y del análisis factorial exploratorio fortalece la validez estructural del instrumento, aportando evidencia cuantitativa que respalda su consistencia interna y su organización dimensional.

Este procedimiento responde a los principios de rigor metodológico, coherencia teórica y verificabilidad empírica, elementos fundamentales en investigaciones de carácter doctoral.

Conclusión del Proceso de Validación

Los resultados de la prueba piloto, el análisis de consistencia interna y el análisis factorial exploratorio evidencian que el cuestionario estructurado presenta adecuados niveles de claridad, pertinencia y estabilidad estadística.

La estructura factorial coincide con las dimensiones teóricas propuestas y los índices de confiabilidad reflejan homogeneidad entre los ítems. En consecuencia, el instrumento fue considerado metodológicamente sólido y apto para su aplicación definitiva en la muestra de fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito.

3.3.1. Aplicación de los instrumentos

Una vez validado el instrumento mediante la prueba piloto, se procedió a su aplicación formal en la muestra definida para el estudio. La población estuvo conformada por fundaciones sin fines de lucro con enfoque educativo del Distrito Metropolitano de Quito, seleccionadas conforme a los criterios establecidos en el diseño metodológico.

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con diseño cuasi-experimental de tipo pretest–posttest, lo que permitió medir el comportamiento de la variable dependiente antes y después de la implementación del modelo de gestión basado en la mejora continua.

La aplicación se desarrolló en dos momentos claramente diferenciados:

- Fase diagnóstica (pretest): permitió establecer la línea base de la sostenibilidad organizacional en sus dimensiones financiera, operativa y social.
- Fase evaluativa (posttest): se ejecutó tras la implementación parcial del modelo propuesto, con el fin de medir los cambios generados.

El instrumento fue administrado de manera presencial y digital, dependiendo de la disponibilidad institucional, garantizando en todo momento el consentimiento informado, la confidencialidad de los datos y el uso exclusivo académico de la información. El tiempo promedio de respuesta fue de aproximadamente 20 a 25 minutos por participante.

La recolección de datos se realizó bajo criterios de estandarización en la aplicación, asegurando condiciones homogéneas para todos los participantes, lo que contribuyó a la validez y confiabilidad del proceso.

3.3.2. Procesamiento de la información

El procesamiento de los datos se desarrolló de manera metódica, sistemática y rigurosa, con el propósito de transformar la información obtenida en el trabajo de campo en evidencia válida y confiable para el análisis de las variables del estudio. Esta etapa constituyó un

componente fundamental del diseño metodológico, ya que permitió garantizar la calidad técnica del análisis y la adecuada interpretación de los resultados.

Una vez administrados los instrumentos, se procedió a la revisión exhaustiva de los cuestionarios con el fin de verificar la integridad, coherencia y consistencia de las respuestas. Aquellos registros que no cumplieron con los criterios metodológicos previamente establecidos fueron excluidos del análisis, conforme a los lineamientos definidos en el diseño de investigación. Posteriormente, los datos fueron codificados y organizados en una base estadística digital mediante el uso de software especializado para análisis cuantitativo (SPSS, Jamovi o R), lo que facilitó su sistematización y tratamiento estadístico.

El procesamiento incluyó, en primera instancia, la revisión de consistencia de los datos y la depuración de valores atípicos, asegurando la calidad y homogeneidad de la información. A continuación, se desarrolló un análisis descriptivo que comprendió el cálculo de frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar, lo que permitió identificar tendencias, patrones y regularidades en el comportamiento de las dimensiones e indicadores correspondientes tanto a la variable independiente (modelo de gestión basado en la mejora continua) como a la variable dependiente (sostenibilidad organizacional).

En el nivel inferencial, se aplicaron pruebas estadísticas orientadas a la verificación de la hipótesis planteada. Se utilizó la prueba t para muestras relacionadas con el fin de comparar los resultados obtenidos en las mediciones pretest y posttest, determinando la existencia de diferencias estadísticamente significativas tras la implementación del modelo propuesto. Asimismo, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson para analizar la relación entre las variables estudiadas y se aplicó un modelo de regresión lineal simple para estimar el grado de influencia del modelo de gestión sobre la sostenibilidad organizacional en sus dimensiones financiera, operativa y social. En todos los análisis se adoptó un nivel de significancia estadística de $\alpha = .05$.

De manera complementaria, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach definitivo con el propósito de confirmar la consistencia interna del instrumento aplicado, garantizando la fiabilidad de las mediciones realizadas en la fase definitiva del estudio.

La información obtenida a través del análisis documental fue sistematizada mediante matrices de registro y categorización, lo que permitió contextualizar e interpretar los resultados cuantitativos desde una perspectiva institucional. Este procedimiento contribuyó a fortalecer la validez interna de la investigación y a enriquecer la interpretación integral de los hallazgos.

Finalmente, los datos procesados constituyeron la base para la elaboración de tablas y representaciones gráficas conforme a las normas APA 7, así como para el análisis e interpretación de resultados, la discusión teórica y la formulación de conclusiones. De esta manera, se aseguró la coherencia entre los objetivos de investigación, el marco conceptual y la evidencia empírica obtenida.

3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.

En esta sección se presentan y analizan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directivos y responsables de gestión de fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito. La información recopilada fue procesada mediante herramientas de análisis estadístico descriptivo, lo que permitió identificar tendencias, patrones y comportamientos relevantes en relación con las variables estudiadas.

En ese sentido los resultados se muestran mediante tablas y representaciones gráficas que facilitan su interpretación y permiten comprender de manera clara el estado actual de las prácticas de gestión, optimización de recursos y sostenibilidad organizacional en las instituciones analizadas. Estos hallazgos constituyen la base empírica para la posterior discusión de resultados y la formulación del modelo de gestión propuesto.

Tabla 7. *Distribución porcentual de los datos generales de los informantes*

Variable	Categoría	Porcentaje (%)
Cargo	Director/a	44.0%
Cargo	Coordinador/a	20.0%
Cargo	Otro	12.0%
Cargo	Administrador/a	12.0%
Cargo	Financiero	12.0%

Permanencia	3–5 años	40.0%
Permanencia	Más de 5 años	36.0%
Permanencia	1–2 años	24.0%
Tipo fundación	Educativa	56.0%
Tipo fundación	Educativa–social	44.0%

Fuente: Santamaría (2026)

Tabla 8

Distribución porcentual de los datos generales de los informantes

Variable	Categoría	Porcentaje (%)
Cargo	director/a	44.0%
Cargo	Coordinador/a	20.0%
Cargo	Otro	12.0%
Cargo	Administrador/a	12.0%
Cargo	Responsable financiero	12.0%
Permanencia	3–5 años	40.0%
Permanencia	Más de 5 años	36.0%
Permanencia	1–2 años	24.0%
Tipo de fundación	Educativa	56.0%
Tipo de fundación	Educativa–social	44.0%

Fuente: Santamaría (2026)

La Tabla 8 permite caracterizar el perfil de los informantes clave que participaron en el estudio, evidenciando una predominancia de cargos directivos y responsables financieros o administrativos, lo que garantiza una visión estratégica sobre los procesos institucionales. Asimismo, el tiempo de permanencia mayoritario supera los tres años, lo que sugiere estabilidad organizacional y conocimiento acumulado sobre la dinámica interna de las fundaciones.

Desde una perspectiva metodológica, esta composición de la muestra fortalece la credibilidad y consistencia de los resultados obtenidos, dado que los participantes poseen experiencia y capacidad de toma de decisiones. En consecuencia, la información generada

constituye un insumo válido para el análisis de la variable independiente “modelo de gestión” y su relación con la sostenibilidad organizacional.

Tabla 9. *Distribución de frecuencias, mejora continua*

Pregunta	Promedio	Distribución (1-5)
Q4	3.56	0%11.5% 30.8% 42.3% 11.5%
Q5	3.52	0% 0% 57.7% 26.9% 11.5%
Q6	3.36	0% 7.7% 50.0% 34.6% 3.8%
Q7	3.40	0% 3.8% 53.8% 34.6% 3.8%
Q8	3.28	0% 11.5% 50.0% 30.8% 3.8%

Fuente: Santamaría (2026)

La Tabla 9 presenta los resultados correspondientes a la dimensión de mejora continua, parte constitutiva de la variable independiente “modelo de gestión”. Los promedios obtenidos reflejan una tendencia predominante hacia niveles de acuerdo, lo que evidencia que las fundaciones participantes reconocen la importancia de evaluar periódicamente sus procesos y utilizar los resultados como base para el mejoramiento institucional.

No obstante, la variabilidad observada entre algunos ítems sugiere que la implementación de estas prácticas no es completamente uniforme en todas las organizaciones analizadas. Esto indica que, aunque existe una percepción favorable respecto a la mejora continua, aún persisten oportunidades para fortalecer su formalización y sistematización.

En relación con el objetivo específico orientado a identificar áreas críticas de mejora en la gestión administrativa, estos resultados permiten delimitar el nivel actual de desarrollo de la dimensión analizada y constituyen un insumo empírico relevante para contrastar la hipótesis sobre la relación entre la implementación de modelos de mejora continua y el fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional.

Tabla 10. *Distribución de frecuencias sección optimización administrativa*

Pregunta	Promedio	Distribución (1-5)
----------	----------	--------------------

Q9	3.60	0% 11.5% 26.9% 46.2% 11.5%
Q10	3.32	0% 11.5% 46.2% 34.6% 3.8%
Q11	3.36	0% 7.7% 50.0% 34.6% 3.8%
Q12	3.28	0% 11.5% 46.2% 38.5% 0%
Q13	3.24	0% 11.5% 53.8% 26.9% 3.8%

Fuente: Santamaría (2026)

La Tabla 10 presenta los resultados correspondientes a la dimensión de optimización administrativa, integrada dentro de la variable independiente “modelo de gestión”. Los promedios obtenidos muestran una tendencia general hacia niveles de acuerdo, lo que indica que las fundaciones participantes perciben que sus procesos administrativos están definidos, documentados y supervisados en un grado aceptable.

Sin embargo, la distribución de respuestas revela que no todas las organizaciones alcanzan niveles homogéneos de eficiencia en la estandarización y uso de herramientas tecnológicas para la gestión. Esta variabilidad sugiere que, aunque existen avances en la estructuración de procesos administrativos, aún se identifican áreas susceptibles de fortalecimiento.

En relación con el objetivo específico orientado a identificar y mejorar los procesos de gestión administrativa, estos resultados permiten caracterizar el estado actual de la dimensión analizada y aportan evidencia empírica para evaluar la incidencia del modelo de gestión en el desempeño organizacional. Asimismo, constituyen un elemento relevante para contrastar la hipótesis general vinculada al fortalecimiento de la sostenibilidad institucional.

Tabla 11. *Distribución de frecuencias, optimización financiera*

Pregunta	Promedio	Distribución (1-5)
Q14	3.40	0% 3.8% 53.8% 34.6% 3.8%
Q15	3.48	0% 7.7% 38.5% 46.2% 3.8%
Q16	3.44	0% 7.7% 38.5% 50.0% 0%
Q17	3.48	0% 11.5% 34.6% 42.3% 7.7%
Q18	3.40	0% 3.8% 53.8% 34.6% 3.8%

Fuente: Santamaría (2026)

La Tabla 11 presenta los resultados correspondientes a la dimensión de optimización financiera, componente esencial de la variable independiente “modelo de gestión”. Los promedios obtenidos reflejan una tendencia hacia niveles de acuerdo, lo que indica que, en términos generales, las fundaciones participantes reconocen la existencia de mecanismos de control presupuestario, seguimiento al uso de recursos y elaboración de informes financieros.

No obstante, la distribución de respuestas evidencia ciertas diferencias en la percepción sobre la eficiencia en la utilización de los recursos y la evaluación costo–beneficio de los programas educativos. Esta variabilidad sugiere que, aunque se han incorporado prácticas de gestión financiera, su aplicación no es completamente uniforme ni sistemática en todas las organizaciones.

En relación con el objetivo específico orientado a diseñar mecanismos sostenibles para la optimización de recursos financieros, estos resultados permiten identificar el nivel actual de desarrollo de esta dimensión y constituyen un insumo clave para la formulación de estrategias de mejora. Asimismo, aportan evidencia relevante para el análisis de la hipótesis general, en la medida en que la gestión financiera eficiente se vincula directamente con el fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional.

Tabla 12. Distribución de frecuencias, diversificación de recursos

Pregunta	Promedio	Distribución (1-5)
Q19	3.12	0% 15.4% 53.8% 26.9% 0%
Q20	3.40	0% 11.5% 34.6% 50.0% 0%
Q21	3.20	0% 15.4% 46.2% 34.6% 0%
Q22	3.24	0% 7.7% 57.7% 30.8% 0%
Q23	3.28	0% 7.7% 53.8% 34.6% 0%

Fuente: Santamaría (2026)

La Tabla 12 presenta los resultados correspondientes a la dimensión de diversificación de recursos, integrada en la variable independiente “modelo de gestión”. Los promedios obtenidos

muestran una tendencia hacia niveles de acuerdo moderado, lo que indica que las fundaciones reconocen la importancia de contar con múltiples fuentes de financiamiento y de desarrollar alianzas estratégicas para fortalecer su estabilidad económica.

Sin embargo, la distribución de respuestas evidencia que la diversificación no se encuentra plenamente consolidada en todas las organizaciones. En particular, los niveles de acuerdo varían en relación con la ejecución de actividades de autogestión y la formalización de convenios de cooperación, lo que sugiere que existen diferencias en la capacidad institucional para ampliar y sostener nuevas fuentes de ingreso.

En relación con el objetivo específico orientado a proponer estrategias innovadoras para la diversificación de recursos financieros, estos resultados permiten identificar el grado actual de desarrollo de esta dimensión y constituyen un insumo empírico para la formulación del modelo de gestión propuesto. Asimismo, aportan elementos para contrastar la hipótesis general, considerando que la diversificación de ingresos incide directamente en la sostenibilidad financiera y organizacional de las fundaciones educativas.

Tabla 13. *Distribución de frecuencias, lineamientos estratégicos*

Pregunta	Promedio	Distribución (1-5)
Q24	3.36	0% 11.5% 38.5% 46.2% 0%
Q25	3.40	0% 7.7% 53.8% 23.1% 11.5%
Q26	3.44	0% 11.5% 42.3% 30.8% 11.5%
Q27	3.44	0% 7.7% 42.3% 42.3% 3.8%

Fuente: Santamaría (2026)

La Tabla 13 presenta los resultados correspondientes a la dimensión de lineamientos estratégicos, última componente de la variable independiente “modelo de gestión”. Los promedios obtenidos evidencian una tendencia favorable hacia niveles de acuerdo, lo que indica que las fundaciones participantes reconocen la existencia de lineamientos estratégicos definidos y alineados con su misión institucional.

No obstante, la distribución de respuestas sugiere que, aunque los lineamientos están formalmente establecidos, su nivel de integración en la toma de decisiones y en la gestión operativa puede variar entre organizaciones. Esta situación refleja que la planificación estratégica no siempre se traduce de manera uniforme en acciones sistemáticas o en una guía estructurada para los procesos institucionales.

En relación con el objetivo específico orientado a formular lineamientos estratégicos para la creación de un modelo de gestión basado en la mejora continua, estos resultados permiten identificar el estado actual de formalización estratégica en las fundaciones estudiadas. Asimismo, aportan evidencia relevante para el análisis de la hipótesis general, dado que la claridad y coherencia estratégica constituyen un factor determinante en el fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional.

Tabla 14. *Distribución de frecuencias, sostenibilidad financiera*

Pregunta	Promedio	Distribución (1-5)
Q28	3.20	0% 15.4% 50.0% 26.9% 3.8%
Q29	3.08	0% 23.1% 42.3% 30.8% 0%
Q30	3.32	0% 15.4% 38.5% 38.5% 3.8%

Fuente: Santamaría (2026)

La Tabla 14 presenta los resultados correspondientes a la dimensión de sostenibilidad financiera, componente de la variable dependiente “sostenibilidad organizacional”. Los promedios obtenidos muestran una tendencia hacia niveles intermedios de acuerdo, lo que indica que, si bien las fundaciones participantes perciben cierta estabilidad financiera, esta no necesariamente se encuentra plenamente consolidada en todas las organizaciones.

La distribución de respuestas evidencia variabilidad en aspectos como la capacidad para cubrir gastos operativos y generar reservas financieras, lo que sugiere diferencias en el nivel de solidez económica entre las instituciones analizadas. Esta situación refleja que la sostenibilidad financiera continúa siendo un desafío estructural en el contexto de las fundaciones educativas sin fines de lucro.

En relación con la hipótesis general de la investigación, estos resultados resultan especialmente relevantes, ya que permiten evaluar en qué medida la implementación de un

modelo de gestión basado en la mejora continua y la optimización de recursos se asocia con el fortalecimiento de la estabilidad financiera institucional. De este modo, la dimensión analizada constituye un indicador clave para contrastar la relación planteada entre la variable independiente y la variable dependiente.

Tabla 15. *Distribución de frecuencia, sostenibilidad operativa*

Pregunta	Promedio	Distribución (1-5)
Q31	3.44	0% 7.7% 42.3% 42.3% 3.8%
Q32	3.36	0% 15.4% 34.6% 42.3% 3.8%
Q33	3.44	0% 15.4% 30.8% 42.3% 7.7%

Fuente: Santamaría (2026)

La Tabla 15 presenta los resultados correspondientes a la dimensión de sostenibilidad operativa, parte integrante de la variable dependiente “sostenibilidad organizacional”. Los promedios obtenidos reflejan una tendencia hacia niveles de acuerdo, lo que indica que, en términos generales, las fundaciones participantes perciben continuidad en la ejecución de sus programas educativos y cumplimiento de sus metas institucionales.

No obstante, la distribución de respuestas evidencia ciertas diferencias en la percepción sobre la suficiencia de los recursos disponibles para garantizar una operación eficiente. Esto sugiere que, aunque las organizaciones mantienen sus actividades en funcionamiento, existen desafíos relacionados con la estabilidad operativa a largo plazo y la disponibilidad sostenida de recursos.

En relación con la hipótesis de investigación, estos resultados permiten analizar el grado en que las prácticas asociadas al modelo de gestión influyen en la continuidad y eficacia operativa de las fundaciones. De este modo, la dimensión evaluada aporta evidencia empírica para comprender la relación entre la gestión institucional y la sostenibilidad organizacional en el contexto estudiado.

Tabla 16. *Distribución de frecuencias, sostenibilidad social.*

Pregunta	Promedio	Distribución (1-5)
Q34	3.68	0% 3.8% 34.6% 46.2% 11.5%
Q35	3.56	0% 7.7% 38.5% 38.5% 11.5%
Q36	3.36	0% 11.5% 42.3% 38.5% 3.8%

Fuente: Santamaría (2026)

La Tabla 16 presenta los resultados correspondientes a la dimensión de sostenibilidad social, componente final de la variable dependiente “sostenibilidad organizacional”. Los promedios obtenidos reflejan una tendencia hacia niveles de acuerdo, lo que indica que las fundaciones participantes perciben que sus programas generan un impacto positivo en la comunidad y mantienen niveles adecuados de atención a beneficiarios.

La distribución de respuestas sugiere que, en términos generales, las organizaciones logran sostener su presencia social y mantener o incrementar el número de beneficiarios atendidos. Sin embargo, las variaciones observadas en algunos ítems evidencian que la percepción del impacto puede diferir entre instituciones, dependiendo de su capacidad operativa y financiera.

En relación con la hipótesis general de la investigación, estos resultados permiten analizar cómo la implementación de prácticas asociadas al modelo de gestión incide en la dimensión social de la sostenibilidad. De este modo, la evidencia obtenida contribuye a comprender la relación entre la gestión institucional y el impacto social sostenido en el contexto de las fundaciones educativas del Distrito Metropolitano de Quito.

3.7. Análisis y redacción de investigación

Los resultados obtenidos permiten analizar de manera articulada la relación entre la variable independiente “modelo de gestión” y la variable dependiente “sostenibilidad organizacional” en fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito. En términos generales, las dimensiones asociadas a la mejora continua, optimización administrativa, optimización financiera y lineamientos estratégicos evidencian niveles medios y medios-altos de desarrollo institucional, lo que indica que las organizaciones han incorporado prácticas formales de gestión, aunque con distintos grados de sistematización.

En lo referente a la mejora continua, los resultados muestran que las fundaciones reconocen la importancia de evaluar sus procesos y aplicar mecanismos de retroalimentación. Este hallazgo se alinea con los planteamientos de Deming y los enfoques contemporáneos de gestión basados en el ciclo planificar–hacer–verificar–actuar, los cuales sostienen que la sostenibilidad organizacional depende de la capacidad institucional para revisar y perfeccionar sistemáticamente sus procesos. No obstante, la variabilidad observada sugiere que la mejora continua aún no se encuentra plenamente institucionalizada en todas las organizaciones.

En relación con la optimización administrativa y financiera, los resultados evidencian que existen mecanismos de control y supervisión, aunque su nivel de consolidación varía entre fundaciones. Este aspecto es particularmente relevante, dado que la literatura reciente señala que la eficiencia en la gestión de recursos constituye un factor determinante para la sostenibilidad institucional en organizaciones del tercer sector. Las diferencias observadas pueden estar asociadas a la capacidad técnica, tamaño organizacional o acceso a herramientas tecnológicas.

Por su parte, la diversificación de recursos presenta niveles moderados de desarrollo, lo que refleja que, aunque las fundaciones reconocen la importancia de contar con múltiples fuentes de financiamiento, aún enfrentan limitaciones estructurales para consolidar estrategias innovadoras de autogestión y alianzas estratégicas. Este resultado coincide con estudios que advierten que la diversificación requiere no solo intención estratégica, sino también capacidades administrativas y planificación sistemática.

En cuanto a la variable dependiente, los resultados muestran que la sostenibilidad organizacional —en sus dimensiones financiera, operativa y social— se mantiene en niveles intermedios, lo que indica estabilidad relativa, pero no necesariamente consolidada a largo plazo. La sostenibilidad social presenta una percepción más favorable, evidenciando impacto positivo en la comunidad; sin embargo, la sostenibilidad financiera refleja mayores desafíos, lo que reafirma la importancia de fortalecer los mecanismos de gestión interna.

En conjunto, los resultados permiten sostener que existe una relación positiva entre el desarrollo del modelo de gestión y el fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional, aunque dicha relación no es completamente homogénea. Este hallazgo respalda la hipótesis planteada, en la medida en que las fundaciones con mayores niveles de formalización en mejora continua y optimización de recursos tienden a mostrar mejores indicadores de estabilidad institucional.

Análisis de correlación entre variables

Con el propósito de contrastar la hipótesis general de la investigación, se aplicó el coeficiente Rho de Spearman, considerando el carácter ordinal de la escala Likert utilizada en el instrumento. El análisis permitió evaluar la relación entre la variable independiente “modelo de gestión” y la variable dependiente “sostenibilidad organizacional”.

Los resultados evidencian una correlación positiva muy fuerte ($\rho = 0.855$; $p < 0.001$), lo que indica que, a mayores niveles de implementación del modelo de gestión basado en la mejora continua y la optimización de recursos, mayores son los niveles de sostenibilidad organizacional percibidos en las fundaciones educativas del Distrito Metropolitano de Quito.

El valor de significancia estadística confirma que la relación observada no es producto del azar, permitiendo rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. En consecuencia, los resultados empíricos respaldan el planteamiento teórico de que la implementación de prácticas estructuradas de gestión incide positivamente en la estabilidad financiera, operativa y social de las organizaciones del tercer sector.

Figura 2. *Prueba coeficiente Rho de Spearman*

Cálculo del Coeficiente Rho de Spearman

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

$$\rho = 1 - \frac{6 \times 201,5}{32(32^2 - 1)}$$

$$\rho = 1 - \frac{1209}{32 \times 1023}$$

$$\rho = 0.855$$

$$p < 0.001$$

Fuente: Santamaría 2026

Análisis de correlación por dimensiones

El análisis mediante el coeficiente Rho de Spearman permitió identificar relaciones diferenciadas entre las dimensiones del modelo de gestión y las dimensiones de la sostenibilidad organizacional.

Mejora continua

- Con sostenibilidad financiera: $\rho = 0.637$ ($p = 0.0005$) → correlación moderada–fuerte.
- Con sostenibilidad operativa: $\rho = 0.736$ ($p < 0.001$) → correlación fuerte.
- Con sostenibilidad social: $\rho = 0.585$ ($p = 0.0017$) → correlación moderada.

Esto evidencia que la institucionalización de procesos de mejora continua incide especialmente en la estabilidad operativa.

Optimización administrativa

- Con sostenibilidad financiera: $\rho = 0.545$ ($p = 0.004$) → correlación moderada.
- Con sostenibilidad operativa: $\rho = 0.793$ ($p < 0.001$) → correlación muy fuerte.
- Con sostenibilidad social: $\rho = 0.248$ ($p = 0.2216$) → no significativa.

Aquí se observa que la eficiencia administrativa impacta directamente en la operatividad, pero no necesariamente en el impacto social.

Optimización financiera

- Con sostenibilidad financiera: $\rho = 0.792$ ($p < 0.001$) → correlación muy fuerte.
- Con sostenibilidad operativa: $\rho = 0.547$ ($p = 0.0038$) → moderada.
- Con sostenibilidad social: $\rho = 0.040$ ($p = 0.8445$) → no significativa.

Esto confirma que la gestión financiera eficiente fortalece principalmente la estabilidad económica institucional.

Diversificación de recursos

- Con sostenibilidad financiera: $\rho = 0.805$ ($p < 0.001$) → correlación muy fuerte.

- Con sostenibilidad operativa: $\rho = 0.593$ ($p = 0.0014$) → moderada.
- Con sostenibilidad social: $\rho = 0.079$ ($p = 0.700$) → no significativa.

La diversificación impacta directamente en la estabilidad financiera, pero su efecto sobre el impacto social no es inmediato.

Lineamientos estratégicos

- Con sostenibilidad financiera: $\rho = 0.646$ ($p = 0.0004$) → fuerte.
- Con sostenibilidad operativa: $\rho = 0.701$ ($p = 0.0001$) → fuerte.
- Con sostenibilidad social: $\rho = 0.501$ ($p = 0.0091$) → moderada.

Los lineamientos estratégicos muestran relación significativa con todas las dimensiones de sostenibilidad.

Interpretación global

Los resultados permiten concluir que:

- Las dimensiones administrativas y financieras del modelo de gestión presentan mayor impacto en la sostenibilidad financiera y operativa.
- La sostenibilidad social no depende exclusivamente de variables técnicas de gestión, sino también de factores contextuales y comunitarios.
- Se confirma la hipótesis general, aunque con distinta intensidad según dimensión.

El análisis descriptivo e inferencial realizado permitió evidenciar que las fundaciones educativas del Distrito Metropolitano de Quito presentan niveles medios y medios-altos en la implementación de prácticas asociadas a la mejora continua y optimización de recursos. Sin embargo, dichas prácticas no se encuentran plenamente estandarizadas en todas las organizaciones.

Los resultados de correlación demuestran una relación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre el modelo de gestión y la sostenibilidad organizacional ($\rho = 0.855$; $p < 0.001$), lo que respalda empíricamente la hipótesis planteada en la investigación.

A nivel dimensional, se observa que la optimización financiera y la diversificación de recursos son los factores que mayor incidencia presentan sobre la sostenibilidad financiera. Por su parte, la mejora continua y la optimización administrativa impactan principalmente en la sostenibilidad operativa. La sostenibilidad social, aunque relacionada con los lineamientos estratégicos, muestra menor dependencia directa de las variables técnicas de gestión.

En consecuencia, los resultados evidencian que el fortalecimiento estructurado del modelo de gestión constituye un elemento determinante para la consolidación de la sostenibilidad institucional en fundaciones educativas sin fines de lucro, lo que justifica la formulación del modelo propositivo desarrollado en el capítulo siguiente.

Análisis y redacción de la investigación.

El análisis de resultados es la fase en la que se examina e interpreta la información obtenida mediante la aplicación de instrumentos de investigación para identificar tendencias, regularidades y patrones significativos relacionados con las variables estudiadas. Esta sección presenta los resultados de forma ordenada y sistemática, mediante gráficos y tablas que facilitan su comprensión y permiten la comprobación empírica de la hipótesis propuesta.

Los datos recopilados mediante el cuestionario estructurado se analizaron mediante métodos estadísticos descriptivos, considerando las dimensiones e indicadores definidos en la matriz de operacionalización de variables. Este enfoque permitió evaluar el estado actual de la gestión de las fundaciones educativas sin fines de lucro en el Distrito Metropolitano de Quito, así como su viabilidad financiera, operativa y social.

En cuanto a la variable independiente, los resultados mostraron que la aplicación de prácticas de mejora continua y la optimización de los procesos administrativos varían entre las fundaciones analizadas. Si bien algunas organizaciones cuentan con mecanismos formales de evaluación, planificación y control, otras presentan deficiencias en la estandarización de procesos, la adopción de herramientas tecnológicas y la implementación sistemática de acciones de mejora. También se observaron limitaciones en la optimización de los recursos financieros y la diversificación de las fuentes de financiación, lo que incide directamente en la capacidad de gestión institucional.

En cuanto a la variable dependiente, los resultados muestran que la sostenibilidad organizacional de las fundaciones educativas está determinada principalmente por su estabilidad

financiera y capacidad operativa. Se observaron diferencias significativas en cuanto a la diversificación de ingresos, la eficiencia de los recursos y la continuidad de los programas educativos. A nivel social, la mayoría de las fundaciones tienen un impacto positivo en las comunidades a las que sirven; sin embargo, este impacto es limitado cuando existen deficiencias en la gestión administrativa y financiera.

El análisis comparativo de variables reveló una correlación positiva entre la implementación de prácticas de mejora continua, la optimización y el desarrollo de recursos, y el fortalecimiento de la viabilidad financiera, operativa y social de las instituciones educativas. Las organizaciones con una planificación estratégica más avanzada, un mayor control de procesos y diversificación de recursos presentan mejores indicadores de desempeño institucional y mayor capacidad de permanencia en el tiempo.

Tabla 17. *Cruce entre mejora continua y sostenibilidad financiera en fundaciones educativas*

Nivel de mejora continua	sostenibilidad Baja	sostenibilidad Media	sostenibilidad Alta	Total
Bajo	4	2	0	6
Medio	2	6	3	11
Alto	0	3	5	8
Total	6	11	8	25

Nota. n = 25 fundaciones educativas del Distrito Metropolitano de Quito. Los niveles se establecieron a partir de los puntajes promedio obtenidos en las dimensiones correspondientes.

La Tabla 17 presenta el cruce entre diversificación de recursos y sostenibilidad social. En este análisis se evidencia que las fundaciones con niveles altos de diversificación tienden a ubicarse en niveles altos de sostenibilidad social. Asimismo, la tabla muestra la relación entre los niveles de mejora continua y la sostenibilidad financiera de las fundaciones educativas analizadas, donde se observa una mayor concentración de sostenibilidad financiera elevada en aquellas organizaciones que presentan niveles altos de mejora continua.

Tabla 18. *Cruce entre diversificación de recursos y sostenibilidad social en fundaciones educativas*

Nivel de diversificación de recursos	Sostenibilidad social baja	Sostenibilidad social media	Sostenibilidad social alta	Total
Bajo	3	2	0	5
Medio	2	6	4	12
Alto	0	3	5	8
Total	5	11	9	25

Nota. n = 25 fundaciones educativas del Distrito Metropolitano de Quito. Los niveles se determinaron a partir de los puntajes promedio obtenidos en la dimensión de diversificación de recursos y la dimensión de sostenibilidad social.

Los resultados obtenidos proporcionan una sólida base empírica para el diseño del modelo de gestión propuesto, destacando las principales fortalezas y debilidades del contexto estudiado. Asimismo, permiten la formulación de directrices estratégicas centradas en la mejora continua, la optimización de recursos y el fortalecimiento del impacto social de las fundaciones educativas sin fines de lucro en el Distrito Metropolitano de Quito.

La muestra consistió 25 fundaciones sin fines de lucro dedicadas a la educación en el Distrito Metropolitano de Quito, seleccionadas mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional. Este tamaño de muestra se consideró adecuado dado el alcance descriptivo, explicativo y propositivo de la investigación, lo que permitió recopilar información relevante y suficiente de los actores clave directamente involucrados en los procesos de gestión institucional. El objetivo no fue la generalización estadística, sino una comprensión profunda del fenómeno en estudio.

En esta sección se integran los principales resultados obtenidos a partir del análisis de los datos con los referentes teóricos abordados en el marco conceptual de la investigación, con el propósito de interpretar los hallazgos y discutir su significado en relación con el problema de estudio, los objetivos planteados y la hipótesis formulada. Esta contrastación permite valorar el alcance de los resultados y su aporte al conocimiento científico y a la práctica institucional.

Los resultados muestran que la implementación de prácticas de mejora continua, como la planificación sistemática, la evaluación periódica de procesos y la adopción de mecanismos de retroalimentación, contribuye positivamente al fortalecimiento de la gestión administrativa y

operativa de las fundaciones educativas sin fines de lucro. Estos hallazgos corroboran los postulados de Deming e Imai, quienes afirman que la mejora continua es un elemento clave para aumentar la eficiencia y la calidad de las organizaciones, ya sean con o sin fines de lucro.

En cuanto a la optimización de los recursos financieros, los resultados muestran que las fundaciones que implementan mecanismos de control presupuestario, seguimiento del gasto y análisis costo-beneficio demuestran una mayor viabilidad financiera. Este hallazgo coincide con los enfoques de gestión financiera para organizaciones sin fines de lucro propuestos por Anheier y Young, que enfatizan la importancia de una administración eficiente de los recursos como requisito previo para la permanencia institucional y el cumplimiento de la misión social.

En cuanto a la diversificación de recursos, se evidenció que las fundaciones con múltiples fuentes de financiamiento —como alianzas estratégicas, cooperación interinstitucional y actividades de autogestión— dependen menos de una sola fuente de ingresos y presentan mayor estabilidad económica. Estos hallazgos respaldan la investigación que demuestra que la diversificación financiera reduce la vulnerabilidad organizacional y fortalece su sostenibilidad.

En relación con la sostenibilidad operativa y social, los resultados indican que una gestión estructurada y centrada en la mejora continua contribuye a la viabilidad a largo plazo de los programas educativos, al aumento del número de beneficiarios y a una mayor satisfacción de la comunidad. Estos resultados respaldan los argumentos de Bryson y Drucker, quienes afirman que la efectividad organizacional se mide no solo por su eficiencia interna, sino también por su impacto social.

De manera global, los hallazgos permiten confirmar la hipótesis de investigación, al evidenciar una relación positiva entre la implementación de un modelo de gestión basado en la mejora continua, optimización e incremento de recursos y el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera, operativa y social de las fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito. Asimismo, los resultados justifican la pertinencia del modelo de gestión propuesto, el cual se presenta como una herramienta estratégica para mejorar el desempeño institucional y potenciar el impacto social de estas organizaciones en el contexto local.

La intersección de variables entre las dimensiones del modelo de gestión basado en la mejora continua, la optimización y valoración de recursos, y las dimensiones de sostenibilidad organizacional reveló una correlación positiva entre ambas. Más específicamente, las fundaciones con una mayor integración de prácticas de mejora continua y optimización

financiera tendieron a mostrar una mayor sostenibilidad financiera y operativa. Estos resultados se alinean con los marcos teóricos que sustentan la idea de que la gestión sistemática centrada en la mejora continua fortalece la sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro.

De esta manera el cruce de las variables muestra que las fundaciones con un mayor nivel de mejora continua tienden a mostrar una mayor sostenibilidad financiera, lo que confirma una correlación positiva entre ambas dimensiones. Este resultado es consistente con los hallazgos de la literatura sobre mejora continua y gestión sostenible en organizaciones sin fines de lucro.

Por tanto, este cruce también revela una tendencia positiva entre la diversificación de recursos y la sostenibilidad social, lo que sugiere que la ampliación de las fuentes de financiación contribuye a mantener el alcance y el impacto de los programas en la comunidad, en consonancia con los enfoques de sostenibilidad organizacional de las entidades sin fines de lucro.

Finalmente, la discusión de los resultados pone de manifiesto la necesidad de que las fundaciones educativas adopten enfoques de gestión más sistemáticos, integrales y sostenibles, que les permitan enfrentar los desafíos actuales del entorno educativo y social. En este sentido, la investigación aporta lineamientos y evidencias empíricas que pueden servir de referencia para futuras investigaciones y para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de la gestión de organizaciones sin fines de lucro.

CAPÍTULO IV: Propuesta de transformación

El presente capítulo expone la propuesta de un modelo de gestión orientado a fortalecer la sostenibilidad organizacional de las fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito. Esta propuesta surge como respuesta directa a los hallazgos obtenidos en el análisis empírico desarrollado en la investigación, así como a las necesidades identificadas en los procesos de gestión institucional. En este sentido, el modelo integra enfoques de mejora continua, optimización administrativa y financiera, y diversificación de recursos, con el propósito de ofrecer una herramienta estructurada, viable y adaptable al contexto del tercer sector. A lo largo del capítulo se describen sus fundamentos, componentes, fases de implementación, indicadores de evaluación y el impacto esperado, evidenciando su contribución al fortalecimiento de la sostenibilidad financiera, operativa y social de las organizaciones objeto de estudio durante el período 2025–2026.

Propuesta de un modelo de gestión basado en la mejora continua, optimización y diversificación de recursos para fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito (2025–2026).

4.1. Fundamentación de propuesta de transformación.

Los resultados obtenidos en el Capítulo 3 muestran una relación clara y bastante sólida entre el modelo de gestión y la sostenibilidad organizacional en las fundaciones educativas del Distrito Metropolitano de Quito ($\rho = 0.855$; $p < 0.001$). Más allá del dato estadístico, lo que realmente se evidencia es que la sostenibilidad no depende de acciones aisladas o esfuerzos puntuales, sino de cómo se articulan de manera coherente distintos componentes de la gestión dentro de la organización.

Al analizar las dimensiones por separado, se vuelve aún más evidente esta idea. La optimización financiera y la diversificación de recursos tienen un peso importante en la sostenibilidad financiera, mientras que la mejora continua y la optimización administrativa impactan con más fuerza en la sostenibilidad operativa. Por su parte, los lineamientos estratégicos atraviesan todas las dimensiones, lo que deja claro que no basta con mejorar áreas específicas: es necesario pensar la gestión de forma integral.

En este escenario, optar por un modelo de gestión no es una decisión casual. Una estrategia o una metodología, por sí solas, se quedan cortas porque suelen enfocarse en acciones puntuales o en procedimientos específicos. En cambio, un modelo permite organizar, conectar y dar sentido a todos los elementos que intervienen en la gestión. Y eso es justamente lo que se necesita aquí: una estructura que integre lo administrativo, lo financiero y lo estratégico, y que permita que todo funcione de manera alineada.

Esta decisión también tiene sustento en la teoría. En el marco conceptual ya se evidenció que enfoques como el ciclo PHVA de Deming, la filosofía Kaizen, Lean Management y Six Sigma coinciden en algo clave: la organización debe entenderse como un sistema, no como partes aisladas. Más que aplicar cada enfoque por separado, lo que tiene sentido en este caso es integrarlos y adaptarlos al contexto real de las fundaciones.

Y es que, en la práctica, lo que se observó no fue solo falta de herramientas, sino falta de conexión entre procesos, recursos y decisiones. Por eso, plantear únicamente una metodología no resolvería el problema de fondo. Lo que se propone es un modelo que permita ordenar esa complejidad, dando una guía clara pero flexible para mejorar de forma sostenida.

Además, no se puede perder de vista el contexto en el que operan estas organizaciones. Las fundaciones educativas suelen trabajar con recursos limitados, dependen en gran medida de financiamiento externo y, al mismo tiempo, tienen una fuerte responsabilidad social. Esto hace aún más necesario contar con una forma de gestión que no solo sea eficiente, sino también transparente, ética y sostenible en el tiempo.

En ese sentido, el modelo propuesto no solo recoge aportes teóricos, sino que responde directamente a lo que se encontró en el trabajo de campo. Busca ser una herramienta práctica, aplicable y coherente con la realidad de las fundaciones del Distrito Metropolitano de Quito, aportando una forma más ordenada y consciente de gestionar sus procesos y recursos

4.2. Descripción de la propuesta de transformación.

El modelo propuesto se sustenta en cinco principios rectores que articulan la dimensión técnica con la misión social de las fundaciones educativas.

En primer lugar, el principio de mejora continua sistemática establece que todo proceso institucional debe ser evaluado periódicamente mediante indicadores verificables, promoviendo ajustes progresivos y sostenidos en el tiempo.

En segundo lugar, el principio de eficiencia y optimización responsable plantea que los recursos financieros, humanos y materiales deben asignarse con criterios de costo–efectividad y alineación estratégica.

En tercer lugar, el principio de diversificación sostenible promueve la reducción de dependencia de una única fuente de financiamiento, fortaleciendo la resiliencia institucional ante escenarios de incertidumbre.

En cuarto lugar, el principio de gobernanza estratégica enfatiza la coherencia entre misión, visión, planificación y toma de decisiones.

Finalmente, el principio de impacto social medible establece que toda acción institucional debe orientarse a generar resultados verificables en la comunidad beneficiaria.

4.3. Objetivos de la propuesta.

La presente propuesta de modelo de gestión se orienta a fortalecer la sostenibilidad organizacional de las fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito, mediante la integración de enfoques de mejora continua, optimización de recursos y diversificación de fuentes de financiamiento. En este sentido, se establecen los siguientes objetivos:

4.3.1. Objetivo general de la propuesta

Fortalecer la sostenibilidad organizacional de las fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito durante el período 2025–2026, a partir de un modelo de gestión basado en la mejora continua, la optimización administrativa y financiera, y la diversificación de recursos.

4.3.2. Objetivos específicos de la propuesta

- Estructurar procesos de mejora continua que permitan optimizar la gestión administrativa y fortalecer la eficiencia organizacional de las fundaciones educativas.
- Desarrollar mecanismos de optimización de recursos financieros y administrativos, orientados a mejorar la planificación, el control y la asignación eficiente de los recursos institucionales.
- Diseñar estrategias de diversificación de fuentes de financiamiento, que contribuyan a reducir la dependencia de recursos externos y fortalecer la sostenibilidad financiera de las organizaciones.
- Establecer lineamientos estratégicos y operativos que faciliten la implementación del modelo de gestión en el contexto de las fundaciones educativas del Distrito Metropolitano de Quito.
- Definir indicadores de seguimiento y evaluación que permitan medir el desempeño organizacional y el impacto del modelo en la sostenibilidad institucional.

El modelo propuesto se plantea como un sistema vivo, dinámico, donde todo está conectado. No es una estructura rígida ni una lista de pasos, sino una forma de ordenar cómo funcionan realmente las fundaciones cuando buscan ser sostenibles en el tiempo. Para ello, se organiza en cuatro ejes que, en la práctica, siempre terminan cruzándose: la gestión estratégica y la gobernanza, la mejora continua con la optimización administrativa, la sostenibilidad financiera junto con la diversificación de ingresos, y finalmente el impacto social acompañado de la rendición de cuentas.

Esta forma de estructurarlo no nace de la teoría únicamente, sino de lo que se pudo ver en el campo. Los resultados mostraron que los problemas no aparecen aislados: cuando falla la parte financiera, impacta la operativa; cuando no hay claridad estratégica, todo se desordena; y cuando no se mide el impacto, se pierde dirección. Por eso tiene sentido pensar el modelo como un sistema integrado, donde cada eje cumple una función, pero también depende de los otros.

Para que todo esto funcione, el modelo se apoya en una lógica bastante clara: el ciclo PHVA. Más que una herramienta técnica, aquí se lo entiende como una forma de pensar la gestión. Primero se define hacia dónde se quiere ir, luego se ejecuta, después se revisa qué pasó realmente y, a partir de ahí, se ajusta. Esa dinámica permite que el modelo no se quede en el papel, sino que pueda adaptarse a lo que va ocurriendo en la organización.

El primer eje, el de gestión estratégica y gobernanza, es el que marca el rumbo. Sin eso, todo lo demás pierde sentido. En muchas fundaciones, las decisiones se toman en función de lo urgente o de los recursos disponibles en el momento. Lo que propone este eje es cambiar esa lógica y empezar a trabajar con una mirada más clara, más ordenada y con objetivos definidos. No se trata solo de planificar, sino de tener criterios para decidir y sostener esas decisiones en el tiempo.

El segundo eje, centrado en la mejora continua y la optimización administrativa, apunta a algo que apareció bastante en los resultados: la falta de orden en los procesos. Aquí entran en juego ideas como las de Deming o Kaizen, pero aterrizadas a la realidad de las fundaciones. No se trata de aplicar modelos industriales tal cual, sino de tomar lo que funciona: revisar procesos, ajustar lo que no está funcionando y hacerlo de manera constante. Poco a poco, eso termina generando cambios importantes.

En el caso del eje financiero, el foco está en dejar de depender de una sola fuente de ingresos. Muchas fundaciones funcionan bien mientras tienen financiamiento, pero se vuelven inestables cuando ese recurso desaparece. Por eso, más que hablar solo de control de gastos, aquí se plantea la diversificación como una forma de sostener la organización en el tiempo. No es fácil, pero es necesario si se quiere reducir el riesgo.

El último eje, el de impacto social y rendición de cuentas, conecta todo lo anterior con el propósito real de las fundaciones. No basta con hacer bien las cosas internamente si no se puede demostrar qué impacto se está generando. Además, hoy en día, la transparencia ya no es opcional. Mostrar resultados, rendir cuentas y comunicar lo que se hace bien, también forma parte de una buena gestión.

Al final, lo importante es entender que estos ejes no funcionan por separado. El modelo está pensado como un ciclo continuo: se planifica, se actúa, se mide y se vuelve a ajustar. Y

así, una y otra vez. Esa lógica es la que permite que la organización aprenda, se adapte y mejore con el tiempo.

Visto de forma más general, el modelo pone a la gestión estratégica en el centro, como punto de partida. A su alrededor, se organizan los procesos operativos y financieros, y todo esto se proyecta hacia afuera a través del impacto social. Esa combinación es la que le da sentido al modelo y lo vuelve aplicable a la realidad de las fundaciones en el Distrito Metropolitano de Quito.

4.4. Fases del modelo y su aparato operacional

El modelo se implementa a través de cuatro fases que no deben entenderse como etapas rígidas o aisladas, sino como un proceso continuo que se retroalimenta constantemente. Cada fase cumple una función específica dentro del sistema, pero todas están conectadas bajo la lógica del ciclo PHVA, lo que permite que la organización no solo ejecute acciones, sino que aprenda y ajuste su gestión de manera progresiva.

Fase 1: Diagnóstico organizacional

El punto de partida del modelo es comprender con claridad la situación real de la fundación. Esta fase no se limita a recolectar información, sino que busca construir una lectura crítica de cómo está funcionando la organización en sus dimensiones administrativa, financiera y estratégica.

El proceso inicia con el levantamiento de información institucional mediante instrumentos de diagnóstico previamente diseñados, lo que permite recoger datos estructurados sobre procesos, recursos y prácticas de gestión. A partir de esta información, se identifican fortalezas y debilidades, pero sobre todo se priorizan aquellas áreas que realmente están afectando el desempeño organizacional.

De forma paralela, se analiza cómo están operando los procesos internos y si existe coherencia entre la estructura organizacional y las funciones que se ejecutan. Esto permite detectar cuellos de botella, duplicidad de tareas o falta de claridad en responsabilidades. Finalmente, se realiza una evaluación del nivel de madurez institucional, entendida como la

capacidad de la fundación para gestionar sus procesos de manera sistemática y sostenible. Este diagnóstico se convierte en la base sobre la cual se construyen las siguientes fases del modelo.

Fase 2: Planificación estratégica

Una vez que se tiene claridad sobre la situación actual, la siguiente fase consiste en definir hacia dónde se quiere ir y cómo se va a lograr. Aquí la planificación deja de ser un ejercicio teórico y se convierte en una herramienta práctica para ordenar la gestión.

El proceso inicia con la definición de objetivos estratégicos y operativos, asegurando que estén alineados con la misión de la fundación y con las necesidades identificadas en el diagnóstico. A partir de estos objetivos, se diseñan estrategias concretas de mejora continua, priorizando aquellas que generen mayor impacto en el corto y mediano plazo.

En esta fase también se organiza el uso de los recursos, tanto financieros como administrativos, buscando una asignación más eficiente y realista. No se trata solo de planificar lo ideal, sino lo que es viable dentro del contexto de la organización. Finalmente, se establecen indicadores de desempeño (KPIs) que permitan medir avances de forma objetiva. Estos indicadores serán clave en las fases posteriores, ya que permiten evaluar si lo planificado realmente se está cumpliendo.

Fase 3: Implementación del modelo

Con la planificación definida, el siguiente paso es llevar las estrategias a la práctica. Esta fase es clave porque es donde el modelo deja de ser una propuesta y se convierte en acción concreta dentro de la organización.

La implementación se desarrolla a través de la aplicación de herramientas de mejora continua, como el ciclo PHVA, Kaizen y principios de Lean, adaptadas a la realidad de la fundación. Esto implica trabajar directamente sobre los procesos, introduciendo mejoras progresivas y corrigiendo ineficiencias detectadas en el diagnóstico.

De manera simultánea, se ejecutan acciones orientadas a la optimización de recursos, lo que implica revisar cómo se están utilizando los recursos disponibles y ajustar su asignación para mejorar resultados. En el ámbito financiero, se promueven iniciativas de diversificación de ingresos, buscando reducir la dependencia de fuentes externas y fortalecer la sostenibilidad.

Un elemento clave en esta fase es la capacitación del personal. No se puede implementar un modelo si las personas no lo entienden ni lo hacen suyo. Por eso, se trabaja en fortalecer capacidades internas, asegurando que el equipo tenga las herramientas necesarias para sostener los cambios en el tiempo.

Fase 4: Evaluación y mejora continua

La última fase no marca un cierre, sino el inicio de un nuevo ciclo. Aquí se analiza lo que se ha hecho, se identifican resultados y se ajusta lo necesario para seguir mejorando.

El proceso comienza con el seguimiento de los indicadores definidos en la fase de planificación, lo que permite evaluar de manera objetiva el desempeño de la organización. A partir de estos resultados, se realiza un análisis más profundo que busca entender no solo qué funcionó, sino por qué funcionó o por qué no.

Con esta información, se identifican nuevas oportunidades de mejora, las cuales alimentan nuevamente el ciclo del modelo. La retroalimentación juega un papel clave en esta etapa, ya que permite ajustar estrategias, corregir desviaciones y fortalecer lo que sí está generando resultados.

De esta manera, el modelo se mantiene en constante evolución, evitando que la gestión se vuelva estática. La mejora continua deja de ser un concepto teórico y se convierte en una práctica real dentro de la organización.

Tabla 19. *Resumen de fases del modelo de gestión propuesto.*

Fase	Propósito	Proceder (cómo se ejecuta)	Actividades clave	Resultados esperados
Fase 1: Diagnóstico organizacional	Comprender la situación actual de la fundación en sus dimensiones administrativa, financiera y estratégica.	Se inicia con el levantamiento sistemático de información mediante instrumentos de diagnóstico, seguido de un análisis crítico de procesos, estructura y desempeño organizacional. Se identifican brechas y se	Recolección de información; identificación de fortalezas y debilidades; análisis de procesos; evaluación de madurez institucional.	Diagnóstico integral de la organización; identificación de áreas críticas de mejora; base para la toma de decisiones.

Fase	Propósito	Proceder (cómo se ejecuta)	Actividades clave	Resultados esperados
		evalúa el nivel de madurez institucional.		
Fase 2: Planificación estratégica	Definir el rumbo de la organización y las acciones necesarias para mejorar su gestión.	A partir del diagnóstico, se establecen objetivos estratégicos y operativos, se diseñan estrategias de mejora continua y se planifican recursos. Se definen indicadores (KPIs) que permitan medir el desempeño.	Definición de objetivos; diseño de estrategias; planificación de recursos; establecimiento de indicadores.	Plan estratégico estructurado; alineación de objetivos con la realidad institucional; criterios de medición del desempeño.
Fase 3: Implementación del modelo	Ejecutar las estrategias definidas y aplicar mejoras en la gestión organizacional.	Se aplican herramientas de mejora continua (PHVA, Kaizen, Lean) sobre los procesos organizacionales. Se optimizan recursos, se desarrollan estrategias de diversificación de ingresos y se capacita al personal para sostener los cambios.	Aplicación de herramientas de mejora; optimización de recursos; diversificación de ingresos; capacitación del personal.	Procesos más eficientes; mejor uso de recursos; fortalecimiento de capacidades internas; implementación del modelo.
Fase 4: Evaluación y mejora continua	Monitorear resultados y ajustar el modelo de forma permanente.	Se realiza el seguimiento de indicadores, se evalúan resultados organizacionales y se identifican oportunidades de mejora. La retroalimentación permite introducir ajustes y reiniciar el ciclo de gestión.	Seguimiento de KPIs; evaluación de resultados; identificación de mejoras; retroalimentación y ajuste.	Mejora continua del desempeño; toma de decisiones basada en datos; sostenibilidad del modelo en el tiempo.

Fuente: Guido Santamaría 2026

4.5. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta.

Para que el modelo de gestión propuesto pueda aplicarse de manera efectiva, es necesario contar con un conjunto de recursos que respalden su implementación y permitan sostenerlo en el tiempo dentro de las fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito. Más allá de lo operativo, estos recursos también son clave para impulsar una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

En primer lugar, están los recursos humanos, que son el eje central de todo el proceso. La participación activa de directivos, personal administrativo y equipos técnicos resulta fundamental, ya que serán quienes lideren y ejecuten las acciones del modelo. En este punto, no basta con asignar responsabilidades; también es importante fortalecer sus capacidades a través de procesos de formación en gestión, mejora continua y uso de indicadores.

Por otro lado, los recursos financieros permiten poner en marcha las distintas acciones planteadas, desde la capacitación del personal hasta la implementación de herramientas de gestión y estrategias de diversificación de ingresos. Una adecuada planificación financiera será clave para asegurar que el modelo no solo se implemente, sino que se mantenga en el tiempo.

A esto se suman los recursos tecnológicos, que hoy en día son indispensables para mejorar la gestión institucional. El uso de herramientas digitales facilita la organización de la información, el seguimiento de indicadores y la toma de decisiones basada en datos, lo que aporta mayor eficiencia y control a los procesos internos.

También es importante considerar los recursos organizacionales, como la estructura interna, los procesos y la cultura institucional. Para que el modelo funcione, estos elementos deben estar alineados con los principios de mejora continua, transparencia y gestión estratégica.

Finalmente, los recursos relacionales juegan un papel clave. La generación de alianzas con instituciones públicas, privadas y académicas abre nuevas oportunidades, tanto en términos de financiamiento como de intercambio de conocimientos y fortalecimiento institucional.

En conjunto, la adecuada gestión de estos recursos no solo hace posible la implementación del modelo, sino que también permite consolidarlo como una herramienta útil para mejorar la sostenibilidad y el impacto de las fundaciones educativas en su entorno.

4.6.2 Indicadores, criterios de evaluación o de instrumentación.

El modelo incorpora un sistema de KPIs agrupados en tres dimensiones de sostenibilidad:

Sostenibilidad financiera:

- Índice de diversificación de ingresos.
- Porcentaje de ejecución presupuestaria.
- Nivel de reservas operativas.

Sostenibilidad operativa:

- Cumplimiento de metas programáticas.
- Nivel de estandarización de procesos.
- Tiempo promedio de ejecución de proyectos.

Sostenibilidad social:

- Número de beneficiarios atendidos.
- Índice de satisfacción de usuarios.
- Impacto comunitario percibido.

La evaluación se realiza de manera semestral mediante análisis comparativo de indicadores, garantizando retroalimentación estructurada y toma de decisiones basada en evidencia.

4.6. Resultados

La propuesta de este modelo de gestión no se queda en lo conceptual; está pensada para generar cambios reales en la forma en que las fundaciones educativas gestionan sus procesos y toman decisiones. Su implementación busca mejorar, de manera concreta, la organización interna, el uso de los recursos y la capacidad de sostenerse en el tiempo dentro del contexto del Distrito Metropolitano de Quito.

En la práctica, se espera que el modelo contribuya a ordenar y hacer más eficientes los procesos administrativos, permitiendo que las organizaciones trabajen con mayor claridad y enfoque. A la par, se proyecta un fortalecimiento en la planificación estratégica, lo que facilita que las decisiones no sean reactivas, sino más bien orientadas a objetivos definidos.

Otro resultado importante tiene que ver con el manejo de los recursos. El modelo propone herramientas que ayudan a optimizarlos y, al mismo tiempo, abre la puerta a nuevas formas de financiamiento. Esto es clave, considerando la alta dependencia que muchas de estas organizaciones tienen de fuentes externas. En este sentido, se espera que puedan ganar mayor estabilidad y autonomía financiera.

Además, el modelo apunta a generar un cambio en la manera de gestionar, promoviendo una cultura más organizada, consciente y orientada a resultados. Esto implica incorporar prácticas de seguimiento y evaluación que permitan aprender de lo que funciona, ajustar lo que no, y mejorar de forma constante.

En conjunto, estos resultados buscan fortalecer la sostenibilidad organizacional desde una mirada integral, no solo en lo financiero, sino también en lo operativo y social. Al final, el objetivo es que las fundaciones cuenten con herramientas que les permitan cumplir mejor su misión y ampliar su impacto en las comunidades a las que sirven.

4.6.1 Resultados o productos a obtener

Como resultado de la implementación del modelo, se espera contar con productos concretos que faciliten su aplicación en las fundaciones:

- Un diagnóstico claro de la situación actual de la organización, que permita identificar dónde están los principales retos y oportunidades de mejora.
- Un plan estratégico alineado con la mejora continua y la sostenibilidad, que sirva como guía para la toma de decisiones.
- Procesos administrativos más ordenados y definidos, que hagan más ágil y eficiente la gestión interna.

- Un sistema de indicadores que permita hacer seguimiento a los resultados y tomar decisiones basadas en información real.
- Estrategias concretas para optimizar los recursos disponibles, evitando desperdicios y mejorando su uso.
- Nuevas alternativas de financiamiento, que ayuden a reducir la dependencia de una sola fuente de ingresos.
- Personal más capacitado y preparado para asumir una gestión más técnica y estratégica.
- Un sistema de mejora continua que permita ajustar el modelo con el tiempo, según los resultados que se vayan obteniendo.
- Mayor conexión con otras instituciones, a través de alianzas que aporten valor y nuevas oportunidades de crecimiento.

4.6.2 Indicadores, criterios de evaluación o de instrumentación

Para asegurar que el modelo de gestión no se quede solo en la propuesta, sino que pueda ser aplicado, medido y mejorado en el tiempo, se plantean una serie de indicadores y criterios de evaluación que permiten hacer seguimiento a su implementación de manera práctica y ordenada.

Más que un control rígido, estos indicadores están pensados como herramientas de apoyo para la toma de decisiones. Su función es ayudar a las fundaciones a entender cómo están avanzando, qué está funcionando y qué aspectos requieren ajustes. En este sentido, el modelo propone una evaluación continua, alineada con la lógica de mejora permanente.

Los indicadores se organizan en función de las principales dimensiones del modelo. En primer lugar, en relación con la mejora continua, se consideran aspectos como el nivel de estandarización de procesos, la frecuencia de evaluación interna y la implementación de acciones correctivas. Estos elementos permiten observar si la organización está incorporando prácticas sistemáticas de mejora.

En cuanto a la optimización administrativa, los indicadores se enfocan en la eficiencia de los procesos, los tiempos de respuesta y el nivel de organización interna. Aquí se busca identificar si la gestión se está volviendo más ágil, clara y funcional.

Respecto a la gestión financiera, se plantean indicadores vinculados al control presupuestario, la eficiencia en el uso de recursos y la capacidad de planificación financiera. Estos aspectos son clave para garantizar la estabilidad económica de las fundaciones.

Por su parte, en la dimensión de diversificación de recursos, se consideran indicadores como la cantidad de fuentes de financiamiento activas, el nivel de dependencia de un solo ingreso y la generación de nuevas oportunidades económicas. Esto permite medir el grado de autonomía financiera que va alcanzando la organización.

Finalmente, en lo relacionado con la gobernanza y sostenibilidad, se evalúan aspectos como la claridad en la toma de decisiones, el nivel de cumplimiento de objetivos y la capacidad de articulación con otros actores. Estos criterios reflejan el fortalecimiento institucional de la organización.

En conjunto, estos indicadores no solo permiten evaluar el desempeño del modelo, sino que también facilitan su ajuste continuo, asegurando que se mantenga pertinente y útil en distintos contextos organizacionales.

Tabla 20. *Indicadores de evaluación del modelo de gestión propuesto.*

Dimensión	Indicador	Fórmula / Medición	Frecuencia	Responsable
Mejora continua	Nivel de estandarización de procesos	$(\text{Procesos documentados} / \text{Total de procesos}) \times 100$	Semestral	Coordinador/a administrativo
Mejora continua	Implementación de acciones de mejora	$(\text{Acciones ejecutadas} / \text{Acciones planificadas}) \times 100$	Trimestral	Equipo de gestión
Optimización administrativa	Tiempo promedio de respuesta	$\text{Tiempo total de respuesta} / \text{Número de procesos}$	Mensual	Área administrativa
Optimización administrativa	Nivel de cumplimiento de actividades	$(\text{Actividades ejecutadas} / \text{Actividades planificadas}) \times 100$	Mensual	Coordinador/a de área
Gestión financiera	Ejecución presupuestaria	$(\text{Presupuesto ejecutado} / \text{Presupuesto planificado}) \times 100$	Trimestral	Responsable financiero
Gestión financiera	Eficiencia en uso de recursos	$(\text{Resultados alcanzados} / \text{Recursos utilizados})$	Semestral	Dirección financiera
Diversificación de recursos	Número de fuentes de financiamiento	Conteo de fuentes activas	Semestral	Dirección / Gestión externa
Diversificación de recursos	Nivel de dependencia financiera	$(\text{Ingreso principal} / \text{Ingreso total}) \times 100$	Trimestral	Responsable financiero
Gobernanza estratégica	Cumplimiento de objetivos estratégicos	$(\text{Objetivos alcanzados} / \text{Objetivos planificados}) \times 100$	Semestral	Dirección
Gobernanza estratégica	Nivel de alianzas institucionales	Número de alianzas activas	Anual	Dirección / Relaciones institucionales

Fuente: Santamaría (2026)

La implementación del modelo permitirá fortalecer la resiliencia financiera mediante la diversificación y optimización de recursos, reduciendo la vulnerabilidad ante variaciones en donaciones o subvenciones.

Asimismo, contribuirá a la consolidación de procesos administrativos eficientes, promoviendo continuidad operativa y cumplimiento sistemático de metas institucionales.

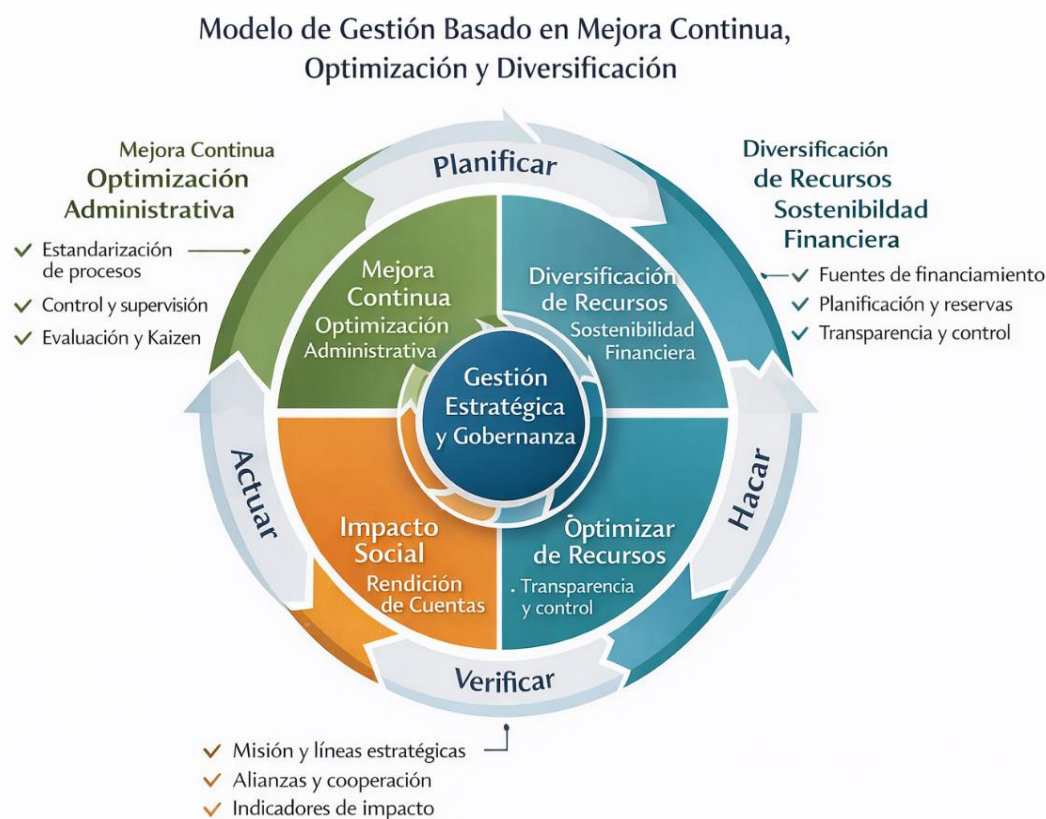
En el ámbito social, el modelo favorecerá mayor coherencia estratégica y medición del impacto, fortaleciendo la legitimidad institucional ante beneficiarios, donantes y organismos reguladores.

Finalmente, al estructurarse como un sistema adaptable y replicable, el modelo puede ser implementado en otras ciudades del Ecuador y América Latina, contribuyendo al fortalecimiento del tercer sector desde una perspectiva sistémica y sostenible a largo plazo.

- Diagrama conceptual del modelo
- Matriz lógica del modelo
- Tabla de operacionalización del modelo propuesto
- O un esquema visual tipo figura académica para tesis doctoral

Gráfico 4

Modelo de gestión basado en mejora continua, optimización y diversificación de recursos



Nota. El modelo representa un sistema de gestión estructurado bajo la lógica del ciclo planificar–hacer–verificar–actuar (PHVA), integrando los ejes de mejora continua, optimización administrativa, sostenibilidad financiera, diversificación de recursos e impacto social. La propuesta se fundamenta en los resultados empíricos obtenidos en el Capítulo 3, donde se evidenció una correlación positiva muy fuerte ($\rho = 0.855$; $p < 0.001$) entre el modelo de gestión y la sostenibilidad organizacional en fundaciones educativas del Distrito Metropolitano de Quito.

La figura representa el modelo de gestión propuesto como un sistema dinámico e interrelacionado, estructurado bajo la lógica del ciclo planificar–hacer–verificar–actuar (PHVA). En el núcleo central se ubica la gestión estratégica y la gobernanza, entendidas como el eje articulador que orienta la planificación institucional, la toma de decisiones y la alineación con la misión organizacional.

Alrededor del núcleo se integran cuatro componentes estratégicos interdependientes: mejora continua y optimización administrativa; optimización de recursos y transparencia financiera; diversificación de recursos y sostenibilidad financiera; e impacto social con rendición

de cuentas. Estos elementos interactúan de manera circular, reflejando un proceso de retroalimentación constante que fortalece la estabilidad institucional.

El modelo evidencia que la sostenibilidad organizacional no depende de un único factor, sino de la integración sistémica entre eficiencia operativa, solidez financiera, planificación estratégica y generación de impacto social. La estructura circular simboliza la mejora permanente y la adaptabilidad del sistema frente a cambios del entorno.

Asimismo, la representación gráfica permite visualizar la coherencia entre los resultados empíricos obtenidos en el Capítulo 3 y la propuesta formulada, destacando que la optimización financiera y la diversificación inciden principalmente en la sostenibilidad económica, mientras que la mejora continua fortalece la dimensión operativa y los lineamientos estratégicos impactan transversalmente en todas las dimensiones.

En conjunto, el modelo se presenta como una herramienta adaptable, replicable y alineada con principios de sostenibilidad institucional, aplicable no solo en el Distrito Metropolitano de Quito, sino también en otros contextos del tercer sector en América Latina.

4.6.3. Sistema de Gestión de Riesgos del Modelo

La sostenibilidad organizacional en fundaciones educativas sin fines de lucro se encuentra expuesta a riesgos financieros, operativos y estratégicos derivados de la alta dependencia de financiamiento externo, variabilidad normativa y limitaciones estructurales propias del tercer sector. En coherencia con los resultados empíricos obtenidos —que evidenciaron una fuerte relación entre optimización financiera y sostenibilidad— se incorpora un Sistema de Gestión de Riesgos como componente transversal del modelo propuesto.

Este sistema adopta un enfoque preventivo y continuo, alineado con estándares de gestión de riesgos organizacionales, integrando identificación, evaluación, mitigación y monitoreo permanente.

Tabla 21. *Matriz de Riesgos Propuesta*

Tipo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel	Acción
Financiero	Pérdida de fuente principal de financiamiento	Alta	Alta	Crítico	Diversificación de ingresos y fondo de reserva
Operativo	Rotación de personal clave	Media	Alta	Alto	Plan de capacitación y sucesión
Estratégico	Desalineación entre y planificación	Media	Media	Moderado	Revisión estratégica misión anual
	Reputacional transparencia en rendición de cuentas	Falta de	Baja	Alta	Alto Auditoría interna y reporte público anual

Nota: La matriz presenta los principales riesgos identificados para la implementación del modelo de gestión propuesto en fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito. Los riesgos se clasifican según su tipo, probabilidad e impacto organizacional, permitiendo establecer acciones de mitigación orientadas a fortalecer la sostenibilidad financiera, operativa y estratégica de las organizaciones. Elaboración propia (2026).

Proceso de Gestión de Riesgos

1. Identificación semestral de riesgos.
2. Evaluación mediante matriz probabilidad–impacto.
3. Definición de planes de contingencia.
4. Monitoreo trimestral.
5. Retroalimentación dentro del ciclo PHVA.

4.6.4. Matriz RACI de Responsabilidades

Para garantizar operatividad, el modelo incorpora una matriz RACI que define roles claros:

R = Responsable

A = Aprobador

C = Consultado

I = Informado

Tabla 22. *Matriz RACI*

Actividad	Director	Financiero	Coordinador	Junta directiva
Planificación estratégica	A	C	R	I
Control presupuestario	I	R	C	A
Diversificación de recursos	A	R	C	I
Evaluación de impacto social	R	C	A	I
Gestión de riesgos	A	R	C	I

Nota: La matriz RACI define los roles y niveles de responsabilidad en la implementación del modelo de gestión propuesto. R corresponde a responsable de ejecutar la actividad; A indica la autoridad que aprueba o toma decisiones finales; C representa a los actores que deben ser consultados durante el proceso; e I identifica a los actores que deben ser informados sobre el desarrollo de la actividad. Elaboración propia (2026).

4.6.5. Instrumento de Diagnóstico de Madurez Organizacional

Tabla 23. *Instrumento de diagnóstico de madurez organizacional para fundaciones educativas*

Nivel de madurez	Denominación	Características organizacionales
Nivel 1	Inicial	Los procesos organizacionales no se encuentran estandarizados. La gestión institucional es reactiva y existe alta dependencia de fuentes externas de financiamiento.
Nivel 2	En desarrollo	Se evidencian algunas prácticas de control y mejora en la gestión institucional; sin embargo, estas no se

encuentran completamente sistematizadas ni formalizadas dentro de la organización.

Nivel 3	Estructurado	Los procesos administrativos y operativos se encuentran formalizados. Existe diversificación parcial de ingresos y se utilizan indicadores básicos para el seguimiento de la gestión institucional.
Nivel 4	Consolidado	La mejora continua se encuentra institucionalizada dentro de la organización. La gestión financiera presenta estabilidad y los procesos se ejecutan de manera estandarizada.
Nivel 5	Optimizado	La organización cuenta con un sistema de gestión integrado, con mecanismos predictivos de gestión de riesgos, alta resiliencia institucional y diversificación consolidada de recursos.

Nota: El instrumento permite evaluar el nivel de implementación del modelo de gestión propuesto en las fundaciones educativas del Distrito Metropolitano de Quito. La evaluación se realiza considerando seis dimensiones: mejora continua, optimización administrativa, gestión financiera, diversificación de ingresos, gobernanza estratégica y gestión de riesgos. Cada dimensión se mide mediante una escala tipo Likert que permite calcular el Índice de Madurez Institucional (IMI). Elaboración propia (2026).

Dimensiones evaluadas

1. Mejora continua.
2. Optimización administrativa.
3. Gestión financiera.
4. Diversificación de ingresos.
5. Gobernanza estratégica.
6. Gestión de riesgos.

Cada dimensión se mide mediante escala Likert y permite calcular un Índice de Madurez Institucional (IMI).

4.7. Valoración y validación de la propuesta de transformación

La propuesta de modelo de gestión basada en la mejora continua, optimización y diversificación de recursos fue sometida a un proceso de valoración con el fin de analizar su pertinencia, coherencia y viabilidad de aplicación en fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito. Esta evaluación permitió determinar el grado en que el modelo responde a los objetivos de la investigación y contribuye a mejorar la sostenibilidad organizacional de estas instituciones.

Para ello se definieron criterios de evaluación asociados a los componentes estructurales del modelo, considerando las fases de implementación, las actividades estratégicas y los mecanismos de seguimiento mediante indicadores de desempeño. Entre los criterios analizados se incluyeron la pertinencia del modelo frente al problema investigado, la coherencia teórica con los enfoques de mejora continua, la consistencia metodológica, la claridad estructural y la viabilidad de implementación en el contexto de las fundaciones educativas.

4.7.1. Valoración del modelo mediante juicio de expertos

Con el fin de evaluar la pertinencia y aplicabilidad del modelo de gestión propuesto, se llevó a cabo un proceso de validación mediante **juicio de expertos**, en el que participaron especialistas con experiencia en gestión organizacional y en la administración de organizaciones del tercer sector. Los expertos revisaron de manera integral la propuesta, analizando tanto su estructura conceptual como su posible aplicación en el contexto de fundaciones educativas sin fines de lucro.

Gráfico 5. *Expertos que validaron el instrumento*

Nombres	título	Identificación	e-mail	Linkedin	teléfono
Marypaz Anda	Máster Universitario en Nutrición y Salud	1718723214	marypaz.andanda@ute.edu.ec	https://www.linkedin.com/in/marypaz-anda-b195a7193/	99 859 7380
María Cristina Martínez	Magíster en salud Pública	1720314465	maria.martinezhuilca@ute.edu.ec	https://www.linkedin.com/in/mar%C3%ADa-cristina-martinez-huilca?utm_source=share&utm_campaign=share_via&utm_content=profile&utm_medium=android_app	998423732
Daniel Fierro	Magíster en patrimonio gastronómico	1716650229	daniel.fierro@ute.edu.ec	https://www.linkedin.com/in/daniel-fierro-mosquera-816905252/	985900175
Alexis Estrella	PhD en Economía	1710919281	alexis.estrella@ute.edu.ec	https://www.linkedin.com/in/alexis-estrellairaz%C3%A1bal-53126b76/	998704671
Sylvia Noroña	Maestría en Administración de Empresas mención en Innovación Socioproductiva Sostenible		sylvia.norona@ui sek.edu.ec	https://www.linkedin.com/in/sylvia-noro%C3%B1a/	995992930

Fuente: Santamaría (2026)

La evaluación se realizó mediante una matriz de valoración con escala Likert de cinco niveles (1 = muy bajo; 5 = muy alto), que permitió examinar distintos aspectos del modelo, entre ellos su pertinencia frente al problema de investigación, su coherencia teórica, la consistencia metodológica, la claridad de su estructura, la viabilidad de implementación, su aporte a la sostenibilidad organizacional y su potencial de replicabilidad en otras organizaciones del tercer sector.

Tabla 24. Resultados de la valoración del modelo de gestión mediante juicio de expertos

Criterio de evaluación	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Promedio
Pertinencia del modelo	5	5	5	5	5.0
Coherencia teórica	4	5	5	5	4.75
Consistencia metodológica	5	5	5	4	4.75
Claridad estructural del modelo	4	5	5	5	4.75
Viabilidad de implementación	4	5	5	4	4.50
Contribución a la sostenibilidad organizacional	5	5	5	5	5.0

Criterio de evaluación	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Promedio
Replicabilidad del modelo	5	5	5	4	4.75

Fuente: Santamaría (2026)

En términos generales, los resultados muestran una valoración altamente positiva del modelo propuesto. Los expertos coincidieron en señalar que la propuesta responde de manera adecuada a los desafíos de gestión que enfrentan las fundaciones educativas del Distrito Metropolitano de Quito, especialmente en lo relacionado con la mejora continua, la optimización de recursos y la sostenibilidad institucional. Asimismo, destacaron que el modelo presenta una estructura clara y coherente, lo que facilita su comprensión y su eventual implementación en organizaciones con características similares.

Las valoraciones obtenidas se ubicaron mayoritariamente en los niveles más altos de la escala, lo que evidencia un alto grado de aceptación del modelo desde la perspectiva de los especialistas consultados. Entre las principales observaciones realizadas por los expertos se sugiere fortalecer algunos aspectos operativos, como la definición más detallada de indicadores de seguimiento y la elaboración de orientaciones prácticas que faciliten la implementación del modelo en distintos contextos organizacionales.

En términos globales, estos resultados permiten afirmar que el modelo propuesto presenta niveles adecuados de pertinencia, coherencia conceptual y factibilidad de aplicación en el ámbito de las fundaciones educativas. Los instrumentos de validación completados y firmados por cada uno de los expertos participantes se incluyen en la sección de anexos como evidencia del proceso de evaluación realizado.

Por lo tanto, la aplicación del modelo propuesto permite evidenciar una transformación en la gestión de las fundaciones educativas, al mismo tiempo que fortalece la sostenibilidad financiera, la eficiencia operativa y la capacidad institucional para generar impacto social en las comunidades atendidas.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación tuvo como propósito diseñar un modelo de gestión basado en la mejora continua, la optimización y la diversificación de recursos, orientado a fortalecer la sostenibilidad organizacional de las fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito. A lo largo del estudio se integraron el análisis teórico, la revisión del contexto institucional y el trabajo empírico, lo que permitió comprender de manera más profunda las condiciones reales en las que operan estas organizaciones y formular una propuesta alineada con sus necesidades y desafíos.

En relación con el primer objetivo específico, orientado a determinar los fundamentos teóricos referenciales, se concluye que los enfoques de mejora continua, gestión por procesos, optimización de recursos y sostenibilidad organizacional constituyen una base sólida para el análisis del problema de investigación. La integración de teorías como el ciclo PHVA, Kaizen, Lean y Six Sigma permitió construir una visión sistémica de la gestión organizacional, evidenciando que la sostenibilidad no depende de acciones aisladas, sino de la articulación coherente de procesos, recursos y estrategias. En este sentido, los fundamentos teóricos no solo aportaron al sustento conceptual del estudio, sino que orientaron directamente el diseño del modelo propuesto.

En cuanto al diagnóstico organizacional, los resultados evidenciaron que las fundaciones presentan limitaciones en la estandarización de procesos, el uso sistemático de indicadores y la planificación estratégica. Si bien existe un fuerte compromiso social por parte de los directivos, la gestión tiende a ser más reactiva que estructurada, lo que limita la consolidación de procesos de mejora continua y afecta la sostenibilidad en el tiempo.

Respecto a la optimización de los recursos financieros, se concluye que la alta dependencia de fuentes externas de financiamiento constituye uno de los principales factores de vulnerabilidad institucional. La ausencia de herramientas formales de planificación financiera y control presupuestario limita la eficiencia en el uso de los recursos, lo que refuerza la necesidad de incorporar mecanismos de gestión que permitan una administración más estratégica y sostenible.

En relación con la diversificación de recursos, la investigación confirma que ampliar las fuentes de ingreso es un elemento clave para fortalecer la estabilidad organizacional. Las estrategias identificadas, como la generación de alianzas, el desarrollo de iniciativas de emprendimiento social y la captación de nuevos tipos de financiamiento, permiten reducir la dependencia de ingresos únicos y mejorar la resiliencia institucional frente a contextos cambiantes.

En cumplimiento del objetivo orientado a la formulación del modelo de gestión, se diseñó una propuesta estructurada que integra ejes estratégicos, fases operativas e indicadores de desempeño, permitiendo una gestión más ordenada, coherente y orientada a resultados. Este modelo no solo organiza los procesos internos, sino que facilita la toma de decisiones y promueve una cultura de mejora continua dentro de las organizaciones.

Desde el punto de vista empírico, los resultados estadísticos confirmaron la hipótesis de investigación, evidenciando una correlación positiva muy fuerte entre el modelo de gestión y la sostenibilidad organizacional ($p = 0.855$; $p < 0.001$). Este hallazgo demuestra que la aplicación integrada de prácticas de mejora continua, optimización de recursos y diversificación de ingresos incide significativamente en la estabilidad y desarrollo de las fundaciones educativas.

En cuanto a la validación de la propuesta, se concluye que el modelo de gestión fue valorado positivamente por criterio de expertos, quienes destacaron su coherencia teórica, su aplicabilidad práctica y su pertinencia frente a las necesidades del contexto estudiado. Asimismo, se reconoció que el modelo presenta una estructura clara, adaptable y orientada a la mejora continua, lo que fortalece su viabilidad como herramienta de gestión para organizaciones del tercer sector.

En síntesis, el modelo de gestión propuesto constituye una herramienta integral que permite fortalecer la sostenibilidad organizacional mediante la articulación de procesos administrativos, financieros y estratégicos. Su enfoque sistémico facilita la adaptación a contextos con recursos limitados y promueve una gestión más eficiente, transparente y orientada al impacto social.

Finalmente, desde una perspectiva académica, esta investigación aporta un modelo de gestión contextualizado que puede ser replicado o adaptado en organizaciones similares, contribuyendo al desarrollo del conocimiento en el ámbito de la gestión del tercer sector.

Asimismo, abre la posibilidad de futuras investigaciones orientadas a evaluar su implementación práctica y a profundizar en el análisis de la sostenibilidad organizacional en distintos contextos.

RECOMENDACIONES

A partir de lo que se encontró en esta investigación, hay varias acciones que pueden marcar una diferencia real en la forma en que las fundaciones educativas gestionan sus recursos y sostienen su trabajo en el tiempo.

Lo primero, y quizá lo más importante, es que las fundaciones empiecen a adoptar el modelo de gestión de manera progresiva. No se trata de cambiar todo de golpe, sino de comenzar con un buen diagnóstico interno que les permita ver con claridad dónde están paradas. Muchas veces se trabaja con buena intención, pero sin una visión clara de los procesos, y eso termina afectando los resultados.

En cuanto a la gestión administrativa, es clave empezar a ordenar la casa. Esto implica estandarizar procesos, definir responsabilidades y, sobre todo, medir lo que se hace. El uso de indicadores no tiene que ser algo complejo, pero sí constante. La mejora continua no funciona si no hay seguimiento.

En el tema financiero, uno de los mayores desafíos es dejar de depender de una sola fuente de ingresos. Muchas fundaciones funcionan bien mientras tienen financiamiento, pero se vuelven inestables cuando ese recurso cambia o desaparece. Por eso, es importante buscar alternativas: alianzas, proyectos, iniciativas propias... todo suma cuando se trata de sostener la organización en el tiempo.

Otro punto clave es el equipo humano. Ningún modelo funciona si las personas no lo entienden o no se sienten parte de él. Por eso, invertir en capacitación no es un gasto, es una necesidad. Fortalecer las habilidades del equipo en gestión, planificación y uso de herramientas organizacionales puede cambiar completamente la forma en que se trabaja.

También es importante trabajar mejor la parte estratégica. Muchas decisiones se toman en función de lo urgente, y eso es comprensible, pero no sostenible. Tener una planificación clara ayuda a ordenar prioridades y a tomar decisiones con más criterio, no solo reaccionando a lo que pasa en el momento.

En relación con el impacto social, no basta con hacer bien las cosas, también hay que poder demostrarlo. Medir resultados, hacer seguimiento y comunicar lo que se logra no solo mejora la gestión interna, sino que también genera confianza en quienes apoyan a la organización.

Por otro lado, sería muy positivo que las instituciones que apoyan al sector —como entidades públicas o privadas— impulsen más procesos de acompañamiento. Muchas fundaciones tienen la intención de mejorar, pero no siempre cuentan con las herramientas o el apoyo necesario para hacerlo.

Finalmente, este estudio deja abierta la puerta para seguir investigando. Sería interesante ver cómo funciona el modelo en la práctica, en distintos tipos de organizaciones, y qué ajustes podrían hacerse según cada contexto. También hay mucho por explorar en temas como sostenibilidad financiera y formas de gobernanza más adaptadas al tercer sector.

En todo caso, estas recomendaciones no son rígidas. Pueden y deben ajustarse a partir de lo que se vaya observando en la aplicación del modelo y de las particularidades de cada organización. Justamente ahí está su valor: en poder adaptarse a la realidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bryson, J. M. (2022). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. Jossey-Bass.
- Abiodun, S., & Olubayo, O. (2025). Lean management and organizational performance in the educational sector. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.51583/IJLTEMAS.2025.1408000120>
- AbuKhamis, F., & Abdelhadi, A. (2022). A critical analysis of agile and lean methodology to fulfill project management gaps in nonprofit organizations. *Applied Sciences*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/app12115467>
- Alghamdi, A. &. (2022). Sustainable improvement practices using the PDCA model in organizational quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39.
- Alghamdi, M., & Bach, C. (2022). Quality improvement methodologies: PDCA cycle as a framework for continuous improvement in organizations. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering*, pp. 21–35.
- Aljuwaied, M. (2024). Lean thinking and resource efficiency in public service organizations. *Procedia CIRP*.
- Andersson, F. O. (2021). *Nonprofit quality: What is it and why should nonprofits care?*
 Retrieved from Nonprofit Management and Leadership:
https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nvsm.1682?utm_source=chatgpt.com
- Anheier, H. K., & Toepler, S. (2020). *The Routledge companion to nonprofit management*. Routledge.
- Anheier, H. K. (2024). Nonprofit Organizations Theory, Management, Policy. In H. K. Anheier, *Nonprofit Organizations Theory, Management, Policy* (p. 68). British Library Cataloguing in Publication Data.

- Antosz, K. &. (2020). Kaizen event process quality: Towards a phase-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2020-0666>
- Arias, A., & Pesantez, L. (2011). "PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA LAS ONG (ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES) SIN FINES DE LUCRO, ENFOCADO EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO, EDUCACIÓN Y SERVICIO SOCIAL, EN LA PROVINCIA DEL AZUAY". Retrieved from Dspace:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1038/12/UPS-CT002058.pdf>
- Autor: Nardini, G., Bublit, M. G., Butler, C., Croom-Raley, S., Escalas, J. E., Hansen, J., & Peracchio, L. A. (2022). Scaling social impact: Marketing to grow nonprofit solutions. *Journal of Public Policy & Marketing*, pp. 254–276.
- Barcellos de Paula, L. (2010). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial*. Retrieved from tdx:
https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/32219/lbp_tesis.pdf?sequence=1
- BDO. (2025). *Nonprofits: Navigating Change and Finding Resilience*. Retrieved from BDO Insights: https://www.bdo.com/insights/industries/nonprofit-education/nonprofits-navigating-change-and-finding-resilience?utm_source=chatgpt.com
- Bolivar, A. (2016). *La mejora de la educación: Políticas y prácticas de mejora educativa*. Morata.
- Bridgespan Group. (s.f.). *The Bridgespan Group*.
- Bryson, J. M., & Bert, G. (2024). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. Jossey-Bass.
- Burke, P. (2024, julio 10). *Guía definitiva de gestión de proyectos para organizaciones sin ánimo de lucro*. Retrieved from Flowlu: <https://www.flowlu.com/es/blog/project-management/non-profit-project-management-software>
- Caces. (2023). *Caces*. Retrieved from <https://www.caces.gob.ec/>
- CCS Fundraising. (2023). *Philanthropic Landscape 2023*. CCS Fundraising.
<https://doi.org/https://www.ccsfundraising.com/insights/>

- CCS Fundraising. (2023). *Philanthropy pulse: Top fundraising challenges and donor trends*. CCS Fundraising.
- Cousins, M. (2023, enero 30). *Six Sigma, Lean or Kaizen Business Improvement Methodology?* Retrieved from Triaster: <https://blog.triaster.co.uk/blog/lean-six-sigma-continuous-improvement>
- CPA Journal. (2025). *How nonprofits can adapt their operational and financial strategies in today's economic environment*. Retrieved from The CPA Journal: https://www.cpajournal.com/2025/05/29/how-nonprofits-can-adapt-their-operational-and-financial-strategies-in-todays-economic-environment/?utm_source=chatgpt.com
- Cubiella, A. (2025). *Historia del método Kaizen*. Retrieved from BBVA: <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/agile/metodologia-agile/historia-metodo-kaizen.html>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Ebrain, A., & Rangan, V. (2014). *What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance*. California Management Review. <https://doi.org/https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Ecuador. Registro Oficial. (2025). *eglamento para la regulación y control de organizaciones sin fines de lucro en el Ecuador*. Quito, Ecuador.
- EFQM. (2025). *Modelo EFQM y gestión de la excelencia organizacional*. EFQM. Retrieved from <https://www.efqm.org/>
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). *Managing for quality and performance excellence*. Cengage Learning.
- FADE. (2025). *FUNDACIÓN FADE*. Retrieved from fundacionfade.edu.ec: <https://fundacionfade.edu.ec>
- Family Health International 360. (2022). *2021 civil society organization sustainability index for Mexico*. FHI 360. <https://doi.org/https://www.fhi360.org/wp-content/uploads/2024/02/csosi-mexico-2021-report.pdf>

- Forbes Centroamérica. (2025). Retrieved from Forbes Centroamérica:
<https://forbescentroamerica.com/>
- Fowler, A. (2013). *Striking a balance: A guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organizations in international development*. Routledge.
<https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315070360>
- Fullan. (2020). *The right drivers in action for system change*. Centre for Strategic Education.
- FUNADEC. (2025). *Bienvenidos Funadec*. Retrieved from funadec.org: <https://funadec.org>
- Fundación COFUTURO. (2025). *Fundación COFUTURO*. Retrieved from fundacioncofuturo.org: <https://www.fundacioncofuturo.org>
- Fundación Premio Nacional a la Calidad. (2013). *Modelo Para Una Gestión De Excelente Organizaciones Sin Fines De Lucro*. Retrieved from fpnc.org.ar: https://fpnc.org.ar/wp-content/files/Modelo_OSFL.pdf
- Funds for NGOs. (2025). *The role of transparency in corporate-NGO partnerships*. Retrieved from Funds for NGOs: https://www2.fundsforngos.org/articles-searching-grants-and-donors/the-role-of-transparency-in-corporate-ngo-partnerships/?utm_source=chatgpt.com
- Garza-Reyes , J. A. (2023). Lean and green—A systematic review of the state of the art literature. *Journal of Cleaner Production*, 102.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.064>
- Gortaire Morejón, B., Matute, A., Romero, V., & Tinajero, J. P. (2022). *La situación del tercer sector en Ecuador: supervivencia de las ONG en un entorno adverso*. Retrieved from Revista de Ciencias Sociales:
<https://iconos.flacsoandes.edu.ec/index.php/iconos/article/view/5094/3939#info>
- Gortaire-Morejón, B., Matute, A., Romero, V., & Tinajero, J. (2022). La situación del tercer sector en Ecuador: Supervivencia de las ONG en un entorno adverso. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, 1(72), 26(2), 45–63.
<https://doi.org/https://doi.org/10.17141/iconos.72.2022.5094>
- Grupcief. (2025). *Mejora Continua*. Retrieved from Grupcief:
<https://www.grupcief.com/se/mejoracontinua>

- Hudson, M. (. (2017). *Managing without profit: Leadership, management and governance of third sector organizations*. Directory of Social Change.
- Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy*. McGraw-Hill.
- ISO Auditing Practices Group. (2023). *Continual improvement (ISO 9001:2015)*. International Organization for Standardization (ISO).
- Jaca, C. &. (2020). *Gestión de la mejora continua: Integración de herramientas y técnicas para la excelencia empresarial*. Springer. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-XXXX>
- Kachumi, M. M. (2025). Sostenibilidad financiera de las ONG locales financiadas por la Asociación de Salud de las Iglesias de Zambia en Zambia. *Humanities and Social Sciences Communications*, p. Artículo 56.
- Kaplan, R. S. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. . Harvard Business School Press.
- Landes Foster, W., Kim, P., & Christiansen, B. (2009). *Diez modelos de financiación sin fines de lucro*. Retrieved from Stanford Social Innovation Review: https://ssir.org/articles/entry/ten_nonprofit_funding_models#
- Liker, J. K., & Convis, G. L. (2021). *The Toyota way to Lean leadership: Achieving and sustaining excellence through leadership development*. McGraw-Hill.
- Macetas, J., Collatupa, M., & Vásquez , J. (2024). Kaizen for adjusting production processes with continuous improvement in industries. *A systematic review. Universidad Tecnológica del Perú*. <https://doi.org/> <https://laccei.org/LEIRD2024-Virtu>
- Mazars, F. (2022). *State of the nonprofit sector report*. Retrieved from CPAs and Advisors: <https://www.forvismazars.us/getmedia/f3c101e5-5620-423b-96bb-009fff7520e9/2022%20State%20of%20the%20Nonprofit%20Sector%20Report-Final.pdf>
- Mendes Giroto, F., Pereira da Veiga, C. R., Zhaohui , S., & Pereira da Veiga, C. (2025, septiembre 13). *Enhancing operational efficiency in nonprofit organizations: Forecasting*

- with simple methods*. Retrieved from Business & Information Systems Engineering: https://link.springer.com/article/10.1007/s12208-025-00455-8?utm_source=chatgpt.com
- MIES. (2024). *inclusion.gob.ec*. Retrieved from Ministerio de inclusión económica y social: <https://www.inclusion.gob.ec/organizaciones-sociales/>
- Ministerio de Desarrollo Humano. (2025). *MIES*. Retrieved from <https://www.gob.ec/mies>
- Nonprofit Quarterly. (2023). *Construyendo resiliencia: estrategias esenciales para las organizaciones sin fines de lucro en tiempos de incertidumbre económica*. Retrieved from Giving USA: https://givingusa.org/building-resilience-essential-strategies-for-nonprofits-in-times-of-economic-uncertainty/?utm_source=chatgpt.com
- NQA. (2023). *ISO 9001: Sistemas de gestión de calidad y mejora continua*. Retrieved from NQA: <https://www.nqa.com/>
- OECD. (2021). *Government at a Glance 2021*.
- Pelekais, C., El Kadi, O., Seijo, C., & Neuman, N. (2015). *El ABC de la investigación*. Ediciones Astro Data.
- PennState Extension. (2025, marzo 23). *Gestión de voluntarios en organizaciones sin fines de lucro*. Retrieved from PennState Extension: <https://extension.psu.edu/gestion-de-voluntarios-en-organizaciones-sin-fines-de-lucro>
- Portal único de trámites ciudadanos. (2018, agosto 2). *Portal único de trámites ciudadanos*. Retrieved from LEY ORGANICA DE EDUCACION SUPERIOR, LOES: <https://www.gob.ec/regulaciones/ley-organica-educacion-superior-loes>
- ProfitControl. (2025). *¿Lean? ¿Six Sigma? ¿O ambos?* Retrieved from ProfitControl: <https://profitcontrolsl.com/lean-six-sigma-o-ambos>
- Resultae. (2025). *Consultoría Lean Manufacturing*. Retrieved from resultae.com: <https://resultae.com/productividad-operaciones-lean-manufacturing-2>
- Rodríguez, J., & Reguant, Mercedes. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 13(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>
- Salamon, L. M. (2012). *The state of nonprofit America*. Brookings Institution Press.

- Salamon, L. M. (2014). *New frontiers of philanthropy: A guide to the new tools and actors reshaping global philanthropy and social investing*. Oxford University Press.
- Samuel, S. (2025). Integrating the PDCA Cycle for Continuous Improvement in Higher Education Institutions. *Journal of Continuing Higher Education*.
- Six Sigma Online. (2025). *Historia de Six Sigma: Explorando las raíces*. Retrieved from Six Sigma Online: https://www-sixsigmaonline-org.translate.goog/six-sigma-history/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc
- Sociales, Sistema Unificado de Información de las Organizaciones. (2025). *Directorio de Organizaciones Sociales*. Retrieved from [Sociedadcivil.gob.ec](https://sociedadcivil.gob.ec): <https://sociedadcivil.gob.ec/directorio>
- Sociales, Sistema Unificado de Información de las Organizaciones. (2025). *Directorio de Organizaciones Sociales*. Retrieved from [Sociedadcivil.gob.ec](https://sociedadcivil.gob.ec): <https://sociedadcivil.gob.ec/directorio>
- Suárez Barraza , M., & Miguel Dávila, J. (2011, septiembre). *Implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial*. Retrieved from *Revista Innovar*: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81822806003.pdf>
- Teach For All. (2025). *Our Purpose*. Retrieved from teachforall.org: <https://teachforall.org/our-purpose>
- Testing Change. (2020, junio 10). *Deming's Theory for Quality Improvement*. Retrieved from Testing Change: https://testingchange-com.translate.goog/2020/06/10/demings-theory-for-quality-improvement/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc
- Toepler , S., & Anheier, H. (2024). *The Future of Third Sector Research: New Global Perspectives*. OAPEN Library. <https://doi.org/https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/90045>
- Ulewicz, R., & Mazur, M. (2022). Improvement of the quality management system in organizations. *Production Engineering Archives*, 28(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.30657/pea.2022.28.14>

UNITAR–CIFAL. (2025). *Gestión financiera y planificación estratégica en contextos de incertidumbre*. UNITAR.

United Nations Institute for Training and Research (UNITAR–CIFAL). (2025). *Gestión financiera y planificación estratégica en contextos de incertidumbre*. UNITAR.

Uribe, D. (2019, abril). *El rol de las fundaciones en la educación*. Retrieved from Fundación Corona: <https://www.fundacioncorona.org/es/biblioteca/blog/el-rol-de-las-fundaciones-en-la-educacion>

Viseu, S., Carlhed, C., Leeman, Y., & Holmqvist, M. (2025). Education governance, philanthropy and knowledge brokering: How philanthropy leverages knowledge to influence education governance. *International Journal of Educational Development (Elsevier)*, 107. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2025.102996>

www.economiasolidaria.gob.ec. (2011, mayo 10). *www.economiasolidaria.gob.ec*. Retrieved from LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA: <https://www.economiasolidaria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/02/Ley-Organica-de-Economia-Popular-y-Solidaria-.pdf>

Young, D. R. (2023). Nonprofits as a resilient sector: Implications for public policy. *Nonprofit Policy Forum*, 14(3), 237–253. <https://doi.org/https://doi.org/10.1515/npf-2022-0038>

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO ESTRUCTURADO

<https://forms.gle/VhJE18YFnCcw2zSC8>

Título de la investigación

Modelo de gestión basado en la mejora continua, optimización e incremento de recursos en fundaciones sin fines de lucro con enfoque educativo del Distrito Metropolitano de Quito, período 2025–2026.

Objetivo del instrumento

Recolectar información cuantitativa que permita analizar la relación entre la implementación de un modelo de gestión basado en la mejora continua, optimización e incremento de recursos y la sostenibilidad financiera, operativa y social de las fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito.

Instrucciones

Lea atentamente cada afirmación y marque la opción que mejor represente la realidad de su institución.

Escala de respuesta

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

SECCIÓN I. DATOS GENERALES

1. Cargo que desempeña en la fundación:

- ☐ director/a
- ☐ Administrador/a
- ☐ responsable financiero
- ☐ Coordinador/a de programas
- ☐ Otro: _____

2. Tiempo de permanencia en la institución:

- ☐ 1–2 años
- ☐ 3–5 años
- ☐ Más de 5 años

3. Tipo de fundación:

- ☐ Educativa
- ☐ Educativa–social

SECCIÓN II. MEJORA CONTINUA

- 4. La fundación cuenta con un plan formal de mejora continua.
- 5. Se realizan evaluaciones periódicas de los procesos institucionales.
- 6. Los resultados de las evaluaciones se utilizan para mejorar la gestión.
- 7. Existen mecanismos de retroalimentación para corregir fallas en los procesos.
- 8. El personal recibe capacitación orientada a la mejora continua.

SECCIÓN III. OPTIMIZACIÓN ADMINISTRATIVA

- 9. Los procesos administrativos están claramente definidos y documentados.
- 10. Los trámites internos se realizan de manera eficiente y oportuna.
- 11. Se han estandarizado procedimientos administrativos clave.
- 12. La fundación utiliza herramientas tecnológicas para la gestión administrativa.
- 13. Se controla el cumplimiento de los procesos administrativos establecidos.

SECCIÓN IV. OPTIMIZACIÓN FINANCIERA

14. La fundación cuenta con mecanismos de control presupuestario.
15. Se realiza seguimiento periódico al uso de los recursos financieros.
16. Los recursos económicos se utilizan de manera eficiente.
17. Se evalúa la relación costo–beneficio de los programas educativos.
18. Existen informes financieros claros y actualizados.

SECCIÓN V. DIVERSIFICACIÓN DE RECURSOS

19. La fundación cuenta con más de una fuente de financiamiento.
20. Se desarrollan alianzas estratégicas para obtener recursos económicos.
21. La fundación ejecuta actividades de autogestión financiera.
22. Se gestionan recursos mediante convenios o cooperación interinstitucional.
23. La diversificación de ingresos contribuye a la estabilidad económica de la fundación.

SECCIÓN VI. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL MODELO DE GESTIÓN

24. La fundación cuenta con lineamientos estratégicos claramente definidos.
25. Los lineamientos estratégicos están alineados con la misión institucional.
26. El modelo de gestión guía la toma de decisiones institucionales.
27. Los procesos institucionales responden a los lineamientos estratégicos establecidos.

SECCIÓN VII. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

28. La fundación presenta estabilidad financiera para sostener sus actividades.
29. Los ingresos permiten cubrir los gastos operativos institucionales.
30. La fundación tiene capacidad de generar reservas financieras.

SECCIÓN VIII. SOSTENIBILIDAD OPERATIVA

31. Los programas educativos se ejecutan de manera continua.
32. La fundación cumple con las metas y objetivos establecidos.
33. Los recursos disponibles permiten una adecuada operación institucional.

SECCIÓN IX. SOSTENIBILIDAD SOCIAL

34. La fundación genera un impacto positivo en la comunidad atendida.
35. El número de beneficiarios atendidos ha aumentado o se mantiene estable.
36. Los beneficiarios muestran satisfacción con los programas educativos.

Nota metodológica. El presente cuestionario fue elaborado a partir de la matriz de operacionalización de variables y validado mediante juicio de expertos y prueba piloto. Su aplicación está dirigida a informantes clave de las fundaciones educativas sin fines de lucro del Distrito Metropolitano de Quito.

ANEXO 2. CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título de la investigación

Modelo de gestión basado en la mejora continua, optimización e incremento de recursos en fundaciones sin fines de lucro con enfoque educativo del Distrito Metropolitano de Quito, período 2025–2026.

Consentimiento informado para la participación en la investigación

Yo, _____, en calidad de
 _____ de la fundación
 _____, declaro que he sido informado(a) de manera clara y suficiente sobre los objetivos, alcances y procedimientos de la investigación titulada “Modelo de gestión basado en la mejora continua, optimización e incremento de recursos en fundaciones sin fines de lucro con enfoque educativo del Distrito Metropolitano de Quito, período 2025–2026”.

He sido informado de que mi participación consiste en completar un cuestionario estructurado sobre la gestión administrativa, financiera y estratégica de la institución que represento, así como sobre aspectos relacionados con su sostenibilidad organizacional. También he sido informado de que la información proporcionada se utilizará exclusivamente con fines académicos y científicos. Entiendo que:

- Mi participación en el estudio es voluntaria.
- Puedo retirarme de la investigación en cualquier momento, sin que ello genere ningún tipo de sanción o perjuicio.

- La información brindada será tratada con confidencialidad y anonimato, y los resultados se presentarán de manera agregada, sin identificar a personas ni instituciones.
- Los datos recolectados serán utilizados únicamente para el desarrollo de la presente investigación doctoral.

Habiendo comprendido la información proporcionada y aclarado mis dudas, acepto voluntariamente participar en esta investigación.

Firma del participante: _____

Fecha: _____

Firma del investigador/a: _____

Fecha: _____

Nota ética

La presente investigación se rige por los principios éticos de respeto, confidencialidad, consentimiento informado y uso responsable de la información, conforme a las normativas académicas vigentes.

ANEXO 3. CRONOGRAMA DEL TRABAJO DE CAMPO

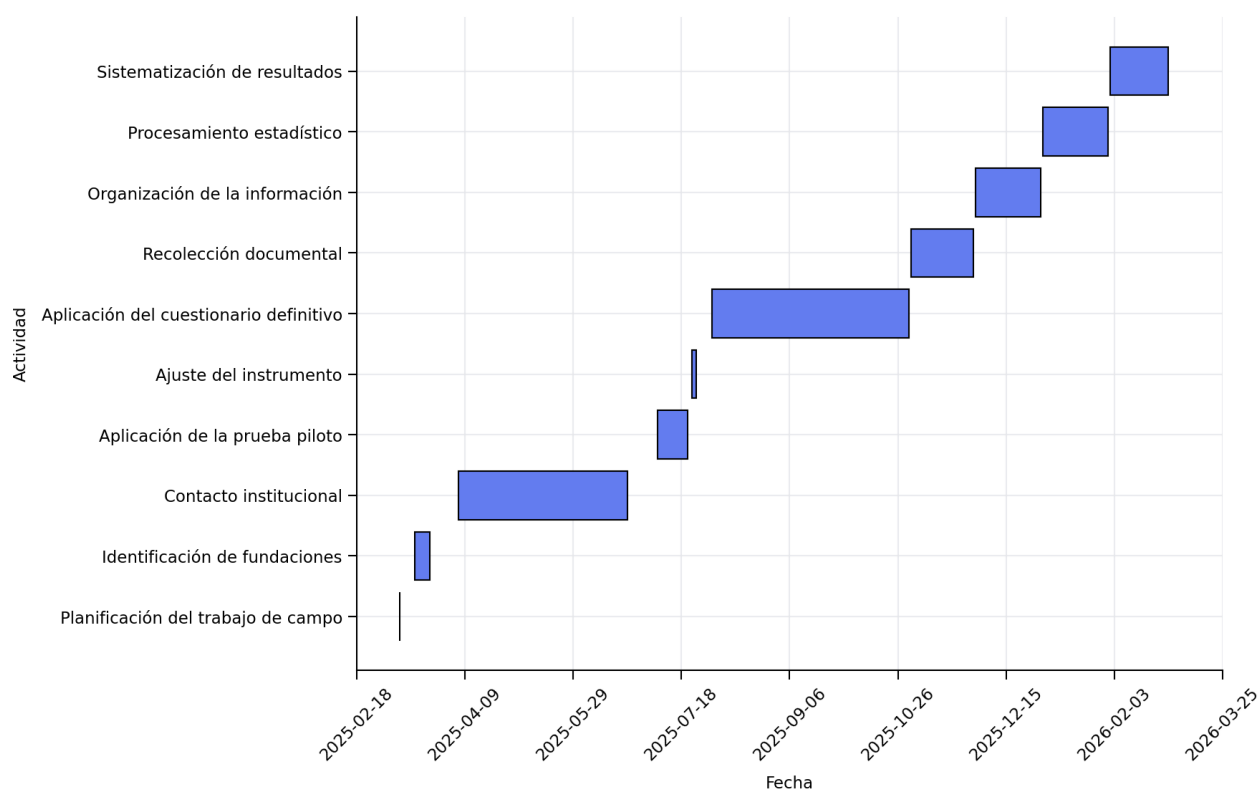
Título de la investigación

Modelo de gestión basado en la mejora continua, optimización e incremento de recursos en fundaciones sin fines de lucro con enfoque educativo del Distrito Metropolitano de Quito, período 2025–2026.

Objetivo del anexo

Presentar de manera ordenada y secuencial las actividades desarrolladas durante el trabajo de campo, indicando tiempos, responsables y recursos, con el fin de evidenciar la planificación y ejecución del proceso de recolección de datos de la investigación.

Cronograma de Trabajo de Campo - Diagrama de Gantt



Nota metodológica del anexo

El cronograma del trabajo de campo permitió organizar de manera eficiente las actividades de recolección y procesamiento de datos, asegurando el cumplimiento de los objetivos de la investigación y la coherencia con el diseño metodológico establecido.

ANEXO 4 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (JUICIO DE EXPERTOS)

Título de la investigación

Modelo de gestión basado en la mejora continua, optimización e incremento de recursos en fundaciones sin fines de lucro con enfoque educativo del Distrito Metropolitano de Quito, período 2025–2026.

Objetivo del anexo

Validar el cuestionario estructurado en términos de claridad, pertinencia, consistencia y coherencia, asegurando su capacidad para medir las variables, dimensiones e indicadores definidos en la matriz de operacionalización.

Tipo de validación

Juicio de expertos (validez de contenido).

Perfil de los expertos

Los expertos seleccionados cumplieron con al menos uno de los siguientes criterios:

- Doctorado o maestría en áreas afines a gestión, administración, educación o investigación.
- Experiencia mínima de 5 años en gestión de organizaciones sin fines de lucro o instituciones educativas.
- Producción académica o experiencia comprobada en metodología de la investigación.

Procedimiento de validación

1. Entrega del cuestionario estructurado y de la matriz de operacionalización a los expertos.
2. Evaluación individual de cada ítem según criterios establecidos.
3. Registro de observaciones y sugerencias.
4. Ajustes finales del instrumento en función de las recomendaciones recibidas.

Criterios de evaluación

- Claridad: redacción comprensible y precisa del ítem.
- Pertinencia: correspondencia del ítem con la dimensión e indicador.
- Coherencia: alineación del ítem con la variable que pretende medir.
- Relevancia: importancia del ítem para el logro de los objetivos del estudio.

Escala de valoración

1 = Muy bajo

2 = Bajo

3 = Medio

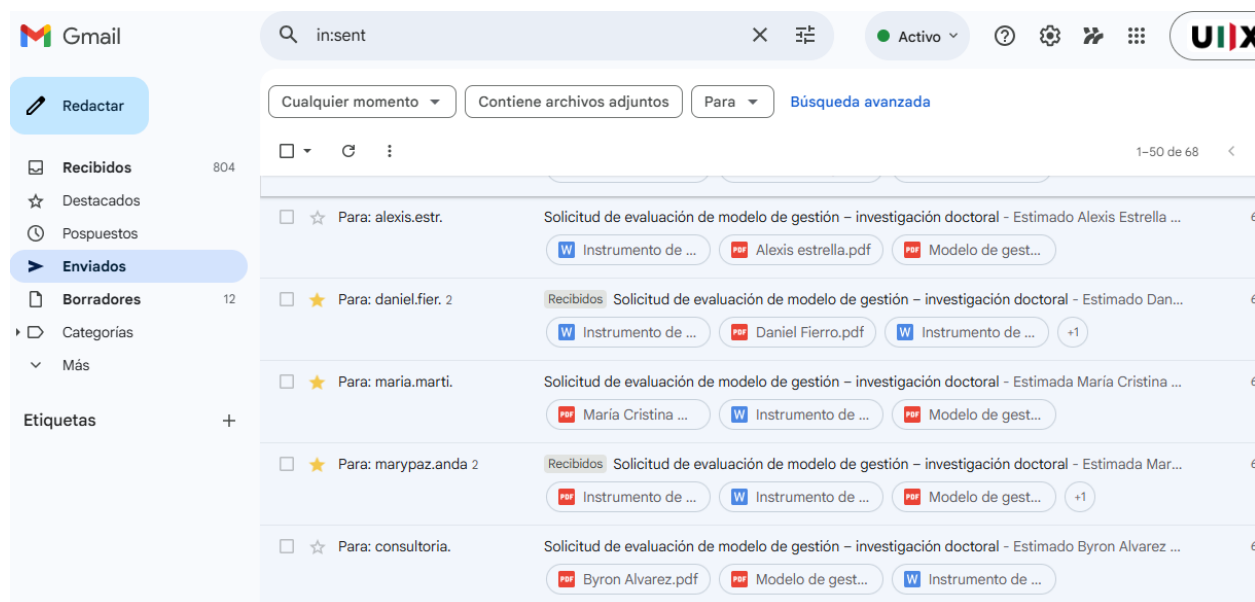
4 = Alto

5 = Muy alto

Matriz de evaluación por juicio de expertos

Ítem	Dimensión	Claridad	Pertinencia	Coherencia	Relevancia	Observaciones
1	Mejora continua					
2	Optimización administrativa					

3	Optimización financiera					
...	...					



ANEXO 5 Evidencias de validación firmadas, modelo por expertos.

Experto: Magíster Daniel Fierro

8. Matriz de validación
Matriz de validación del modelo de gestión evaluador, juicio de expertos

Criterios de validación	Descripción del criterio	Validación (S/N)	Comentarios del experto
Relevancia del modelo	El modelo responde a las necesidades de la institución y a las necesidades de los estudiantes.	S	El modelo es relevante y responde a las necesidades de la institución y de los estudiantes.
Coherencia del modelo	El modelo es coherente con los objetivos de la institución y con los objetivos de los estudiantes.	S	El modelo es coherente con los objetivos de la institución y con los objetivos de los estudiantes.
Viabilidad del modelo	El modelo es viable en términos de recursos humanos, financieros y tecnológicos.	S	El modelo es viable en términos de recursos humanos, financieros y tecnológicos.
Calidad del modelo	El modelo es de alta calidad en términos de diseño, implementación y resultados.	S	El modelo es de alta calidad en términos de diseño, implementación y resultados.
Impacto del modelo	El modelo tiene un impacto positivo en la institución y en los estudiantes.	S	El modelo tiene un impacto positivo en la institución y en los estudiantes.

9. Recomendaciones del experto
Recomendaciones del experto en la validación del modelo de gestión evaluador, juicio de expertos. Las recomendaciones son las que se indican a continuación y se basan en la experiencia del experto en la validación del modelo de gestión evaluador, juicio de expertos.

10. Firma del experto
Firma del experto:

Experta: Msc María Cristina Martínez

10. Anhang 2: Liste der wesentlichen Risiken			
Definieren Sie, wie ein wesentlicher Aspekt des Geschäftsmodells oder der Geschäftsaktivitäten gefährdet werden könnte, wesentliche Auswirkungen zu verursachen			
1. Welche Risiken des Geschäftsmodells werden betrachtet?	2. Welche Aspekte des Geschäftsmodells werden betrachtet?	3. Wie wird das Risiko bewertet?	4. Welche Maßnahmen werden ergriffen, um das Risiko zu mindern?
1. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	2. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	3. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	4. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert
2. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	2. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	3. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	4. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert
3. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	2. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	3. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	4. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert
4. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	2. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	3. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	4. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert
5. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	2. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	3. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	4. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert
6. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	2. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	3. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	4. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert
7. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	2. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	3. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	4. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert
8. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	2. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	3. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	4. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert
9. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	2. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	3. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	4. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert
10. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	2. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	3. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert	4. Geschäftsmodellrisiko: Risiko, dass das Geschäftsmodell nicht funktioniert

[illegible]

T. Declaración del evaluador
Declaro que he revisado el modelo de gestión propuesto y he realizado la valoración correspondiente con base en mi experiencia profesional y académica.

Fluorescence spectra:

Nombre: Msc. María Cristina Martínez Illa

Fechar: 9 de maio de 2026.

Experto: PhD Alexis Estrella

Criterio de evaluación	Descripción del criterio	Valoración (1-5)	Observaciones del experto
			procesos de implementación, existen algunos errores de texto en los gráficos).
Vitalidad de implementación	El modelo puede implementarse de manera viable en fundaciones educativas sin fines de lucro con identidad con recursos organizacionales.	4	La propuesta es viable para organizaciones del tercer sector por su enfoque progresivo de implementación y adaptadas a contextos con recursos limitados. Sin embargo, se podrían incluir limitaciones operativas tales como: falta de espacio en cuanto a recursos humanos, capacidades institucionales y posibles barreras de implementación.
Contribución a la sostenibilidad organizacional	El modelo contribuye al fortalecimiento de la sostenibilidad financiera, operativa y social de las fundaciones.	5	El modelo contribuye al fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional al integrar dimensiones financieras, operativas y sociales. La inclusión de indicadores y estrategias de diversificación de recursos, promueve la sostenibilidad institucional y la gestión estratégica de las fundaciones.
Replicabilidad del modelo	El modelo puede ser aplicado e adaptado en otras organizaciones del tercer sector en contextos similares.	5	El modelo posee potencial de replicabilidad por su estructura sencilla y a la utilización de herramientas de gestión. Podría desarrollarse una guía metodológica o manual de implementación que facilite adaptarlo en otras organizaciones del tercer sector.

6. Recomendaciones del experto

Se recomienda:

Desarrollar con más claridad la operacionalización de indicadores y mecanismos de evaluación de los impactos.

Agregar una guía operativa de implementación del modelo, que facilite la aplicación del modelo en organizaciones con diversos niveles de madurez institucional.

Fortalecer la representación gráfica del modelo a través de diagramas de procesos o mapas de gestión organizacional.

7. Declaración del evaluador

Declaro que he revisado el modelo de gestión propuesto y he realizado la valoración correspondiente con base en mi experiencia profesional y académica.

 **MaryPaz Anda**

Firma del experto: _____

Experto: MSc MaryPaz Anda

Viabilidad de implementación	El modelo puede implementarse de manera realista en fundaciones educativas sin fines de lucro considerando sus recursos organizacionales.	4	Es aplicable en fundaciones educativas, considerando apoyo técnico inicial.
Contribución a la sostenibilidad organizacional	El modelo contribuye al fortalecimiento de la sostenibilidad financiera, operativa y social de las fundaciones.	5	Aporta de forma significativa a la sostenibilidad financiera, operativa y social.

Criterio de evaluación	Descripción del criterio	Valoración (1-5)	Observaciones del experto
Replicabilidad del modelo	El modelo puede ser aplicado o adaptado en otras organizaciones del tercer sector en contextos similares.	4	Puede adaptarse a otras organizaciones del tercer sector, pero podría requerir ajustes según la realidad institucional específica.

6. Recomendaciones del experto

Se recomienda fortalecer el modelo mediante la precisión de lineamientos para su implementación operativa y mecanismos de seguimiento. Asimismo, resulta pertinente reforzar las estrategias de capacitación del personal directivo y administrativo para asegurar su adecuada apropiación y sostenibilidad. El modelo presenta un alto valor académico y práctico, con potencial de aplicación y difusión en organizaciones del tercer sector.

7. Declaración del evaluador

Declaro que he revisado el modelo de gestión propuesto y he realizado la valoración correspondiente con base en mi experiencia profesional y académica.

Firma del experto:



FUNDACIÓN EDUCACIONAL PARA
MARIPAZ ANDA NEIRA

Nombre: Marypaz Anda Neira

Fecha: 03 de marzo de 2026

ANEXO 6. Evidencias de envío de cuestionario y consentimiento informado a las 25 fundaciones.

