

CONVENIOS DE INCLUSIÓN SOCIAL: MODELO PARA OPTIMIZAR LOS PROCEDIMIENTOS DE POSTULACIÓN DE FUNDACIONES COOPERANTES EN ECUADOR

SOCIAL INCLUSION AGREEMENTS: A MODEL FOR OPTIMIZING THE APPLICATION PROCESSES OF COOPERATING FOUNDATIONS IN ECUADOR

Artículo recibido el: 12/19/2025

Artículo aceptado el: 4/16/2026

Walter Genaro Gellibert Villao*

*Universidad César Vallejo (UCV), Piura, Perú

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7122-8297>

wgellibertv@ucvvirtual.edu.pe

Mario Fernando Herrera Venegas**

**Instituto Nacional de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células, Guayaquil, Ecuador

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1874-7295>

einsamkeit83@hotmail.com

The authors declare that there is no conflict of interest

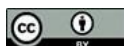
Resumen

Esta investigación despliega empíricamente un Modelo de gestión de convenios de inclusión social para optimizar los procedimientos de postulación de fundaciones cooperantes en Ecuador durante 2025. Desde un enfoque cuantitativo, aplicada, de tipo causal explicativa y diseño pre-experimental, se aplicaron encuestas estructuradas a una muestra de 92 personas de representantes de fundaciones, antes y después de implementar el modelo propuesto, mediante instrumentos validados que midieron dimensiones de convenios de inclusión social y postulación de fundaciones cooperantes. Los resultados muestran mejoras significativas en los niveles de eficiencia, claridad de requisitos y transparencia de la evaluación de postulaciones. El análisis inferencial evidenció que el modelo tuvo un impacto estadísticamente significativo en todos los indicadores evaluados. La discusión contrastó estos hallazgos con teorías de gestión pública y estudios previos, confirmando la validez de los seis axiomas derivados de los objetivos específicos. Se concluye que el modelo desarrollado no solo optimiza los procedimientos, sino que también fortalece la articulación institucional y la equidad en el acceso a convenios. Se recomienda institucionalizar el modelo en las entidades públicas locales y capacitar a los actores involucrados. Finalmente, se presenta una propuesta técnica estructurada en fases, con dimensiones operativas, normativas y comunicativas, orientada a su implementación sostenible.

Abstract

This research empirically presents a social inclusion grant management model designed to optimize the application procedures for cooperating foundations in Ecuador by 2025. Using a quantitative, applied, causal-explanatory approach with a pre-experimental design, structured surveys were administered to a sample of 92 foundation representatives before and after implementing the proposed model, using validated instruments that measured dimensions of social inclusion agreements and applications by cooperating foundations. The results show significant improvements in efficiency levels, clarity of requirements, and transparency in the evaluation of applications. Inferential analysis demonstrated that the model had a statistically significant impact on all evaluated indicators. The discussion contrasted these findings with public management theories and previous studies, confirming the validity of the six axioms derived from the specific objectives. It is concluded that the developed model not only optimizes procedures but also strengthens institutional coordination and equity in access to agreements. It is recommended to institutionalize the model in local public entities and to train the involved stakeholders. Finally, a phased technical proposal is presented, with operational, regulatory, and communicative dimensions, aimed at its sustainable implementation.

Keywords: Management Model. Social Inclusion. Institutional Efficiency. Application. Cooperating Foundations.



Palabras clave: Modelo de Gestión. Inclusión Social. Eficiencia Institucional. Postulación. Fundaciones Cooperantes.

1 INTRODUCCIÓN

En el contexto ecuatoriano actual, marcado por debilidades institucionales, burocracia excesiva y falta de articulación entre los niveles de gobierno, se identifican limitaciones estructurales y operativas significativas en los procedimientos de postulación de fundaciones cooperantes, especialmente en territorios con alta demanda de proyectos sociales como Salinas, en la provincia de Santa Elena. Antes de la aplicación del modelo de gestión de convenios de inclusión social, al 14 de junio de 2025, se evidencian procesos marcados por ineficiencia administrativa, caracterizada por trámites prolongados, duplicación de requisitos, falta de estandarización documental y demoras en la respuesta institucional.

Estas deficiencias afectan directamente la capacidad de las fundaciones para presentar sus propuestas en condiciones equitativas y oportunas, lo que a su vez limita el acceso a convenios públicos necesarios para implementar proyectos de inclusión social. La escasa digitalización de procesos, la fragmentación interinstitucional y la ausencia de sistemas automatizados de seguimiento y evaluación agravan el problema, generando un entorno administrativo poco transparente, de difícil acceso para organizaciones con capacidades limitadas. Esta situación perpetúa desigualdades en la distribución de recursos públicos destinados a la inclusión y dificulta la canalización efectiva de la cooperación con la sociedad civil organizada.

La presente investigación cobra particular relevancia en el contexto ecuatoriano actual, en el que la ejecución de políticas públicas orientadas a la inclusión social se enfrenta a múltiples desafíos administrativos y estructurales. La creciente participación de fundaciones cooperantes en programas sociales constituye una oportunidad valiosa para ampliar la cobertura, pertinencia y eficacia de las intervenciones estatales. No obstante, los procedimientos de postulación a convenios públicos presentan limitaciones en cuanto a su eficiencia, transparencia y accesibilidad, lo que afecta tanto la calidad de la gestión como el impacto de las iniciativas sociales. En este escenario, se vuelve prioritario analizar, rediseñar y optimizar estos procesos con base en modelos de gestión innovadores que

respondan a los principios de equidad, eficacia y rendición de cuentas.

En cuanto a las teorías relacionadas, la implementación de modelos de gestión impacta directamente en la forma en que las instituciones administran sus procesos, y esta afirmación cobra especial relevancia en el caso de los convenios de inclusión social. De acuerdo con Granda & Bermeo (2022) 'la adopción de un modelo de gestión modifica las prácticas rutinarias, introduciendo parámetros de eficiencia y control que transforman los resultados institucionales' (p. 67). Esta premisa también se sustenta en los estudios de Alarcon *et al.* (2023), quien afirma que 'los modelos estructurados permiten una mayor trazabilidad y responsabilidad en la gestión de procesos públicos' (p. 79). Ambos enfoques destacan el rol transformador del modelo como herramienta de ordenamiento organizacional.

Numerosos enfoques teóricos sostienen que un modelo de gestión no solo estandariza procedimientos, sino que también eleva los niveles de productividad y racionaliza los recursos. Según Avalos & Ferreyros (2024) la eficiencia institucional se optimiza mediante esquemas de gestión que sistematizan las funciones y eliminan redundancias administrativas' (p. 42). Esta perspectiva es complementada por Huertas *et al.* (2020), quien señala que 'la mejora en la eficiencia depende de la claridad de roles, la organización funcional y la coherencia de los objetivos del modelo de gestión' (p. 50). Estas ideas reafirman que la estructura metodológica del modelo es determinante en el cambio de resultados.

Desde una visión empírica, la relación entre modelos de gestión y eficiencia ha sido documentada en contextos públicos y privados. Limongi *et al.* (2025) argumentan que 'las instituciones que adoptan modelos de gestión mejor estructurados logran mayores tasas de eficiencia en sus procesos de evaluación y toma de decisiones' (p. 88). En el caso específico de los convenios de inclusión, esta mejora es aún más significativa debido a la diversidad de actores involucrados y la necesidad de articular esfuerzos en diferentes niveles. Esto hace que la eficiencia se convierta en un efecto directo del grado de integración y articulación que permite el modelo.

Sin embargo, algunos autores advierten que el impacto de los modelos de gestión no es automático ni homogéneo. Benítez (2025) explican que 'la eficiencia no solo depende de la existencia de un modelo, sino de su adaptación contextual y de la capacidad operativa de quienes lo implementan' (p. 57). Por ello, la implementación efectiva exige capacitación, adecuación normativa y disposición institucional. Este enfoque crítico lo

refuerza Portilla Capuñay *et al.* (2024) al señalar que 'la gestión no transforma por sí sola, sino en la medida en que se acompaña de liderazgo, recursos y compromiso institucional' (p. 61). Este contraste invita a considerar la dimensión práctica de la implementación.

Finalmente, se puede afirmar que un modelo de gestión bien diseñado y correctamente ejecutado constituye una variable clave para mejorar los niveles de eficiencia institucional. Cuervo & Délano (2022) concluye que 'el éxito en los procesos de postulación depende directamente del modelo de gestión adoptado y su coherencia interna' (p. 93). Así, el axioma planteado se valida tanto desde la teoría como desde la práctica comparada, dejando claro que la aplicación del modelo es un elemento transformador de los procedimientos institucionales, particularmente en contextos donde la inclusión y la transparencia son metas prioritarias.

No obstante, algunos investigadores advierten que la eficacia del modelo no garantiza automáticamente la optimización, pues existen variables intervinientes como la resistencia al cambio, la falta de recursos o la débil cultura organizacional. Castillo (2023) afirman que 'aunque el modelo esté bien diseñado, si no hay un entorno favorable para su ejecución, los efectos pueden diluirse o invertirse' (p. 70). Por ello, es fundamental considerar las condiciones contextuales como parte del proceso de implementación del modelo de gestión. La teoría de la contingencia respalda esta visión, al indicar que no existe un modelo único para todos los entornos.

A pesar de estas limitaciones, el consenso académico mantiene que los modelos de gestión eficaces tienden a producir mejoras causales en los procesos institucionales. Huertas *et al.* (2020) resume este enfoque al afirmar que 'la relación entre gestión y optimización es directamente proporcional cuando el modelo se aplica con rigor y se adapta a las realidades del entorno' (p. 88). Así, el axioma 5 encuentra sustento tanto en la teoría como en la práctica organizacional, y se convierte en un principio guía para evaluar la pertinencia de cualquier intervención orientada a mejorar la eficiencia institucional.

La eficiencia en los procesos de postulación depende de múltiples factores, y entre ellos destaca la aplicación de modelos de gestión adecuados. Según Tejada (2003) los modelos de gestión proporcionan una estructura lógica que permite reducir tiempos, minimizar errores y optimizar recursos durante los procesos de selección y evaluación' (p. 41). En este sentido, la implementación de un modelo de convenios de inclusión social puede impactar positivamente en cada una de las etapas de postulación, desde la

convocatoria hasta la adjudicación.

De acuerdo con Jiménez & Zambrano (2024) los procesos de postulación que operan bajo modelos de gestión formalizados logran mayores niveles de estandarización, trazabilidad y eficiencia operativa' (p. 57). Esto se debe a que el modelo actúa como un sistema de control y mejora continua, permitiendo que los procedimientos sean más predecibles y menos propensos a discrecionalidad. Por su parte, Alay (2024) sostiene que 'la eficiencia se incrementa cuando las etapas del proceso están claramente definidas y documentadas' (p. 60).

La eficiencia, en este contexto, debe entenderse no solo como reducción de tiempos, sino como mejora en la calidad del proceso y en la satisfacción de los participantes. Tapia *et al.* (2024) afirman que 'una gestión eficiente de postulaciones implica claridad, agilidad y respuestas oportunas, todo lo cual se ve favorecido por modelos bien diseñados' (p. 68). Esto implica que el diseño organizacional, los roles definidos y la disponibilidad de canales digitales pueden transformar radicalmente la experiencia de postulación.

Sin embargo, algunos expertos advierten que la implementación del modelo por sí sola no garantiza eficiencia si no se acompaña de formación, seguimiento y adecuación contextual. De la Martínez *et al.*, (2020) explican que 'los modelos son herramientas, pero su eficacia depende de cómo se adaptan al entorno institucional y al perfil de los actores involucrados' (p. 36). Esta advertencia es clave en procesos de inclusión social, donde la diversidad de usuarios exige ajustes en la ejecución práctica del modelo para que la eficiencia sea realmente alcanzada.

En síntesis, el axioma se valida desde múltiples enfoques: teórico, técnico y empírico. Miranda (2025) concluye que 'la eficiencia de los procesos de postulación mejora notablemente cuando el modelo de gestión articula normativas claras, recursos suficientes y liderazgo institucional' (p. 82). Por tanto, se puede afirmar que la implementación de un modelo de gestión de convenios de inclusión social influye de manera directa y positiva en la eficiencia del proceso de postulación, cumpliendo así con los principios de eficacia, equidad y transparencia.

El punto de partida de este razonamiento está en los fundamentos teóricos de la gestión pública, donde se reconoce que los modelos organizacionales no solo describen, sino que prescriben la manera más eficaz y eficiente de administrar recursos, procesos y relaciones. Según Chiavenato (2019), "todo modelo de gestión actúa como

una arquitectura organizacional que define las reglas del juego institucional y condiciona el comportamiento de los actores". A partir de esta premisa general, puede afirmarse que un modelo de gestión bien diseñado tiene capacidad transformadora sobre los procesos a los que se aplica.

Al mejorar los procedimientos de postulación, se favorece la participación activa de organizaciones comunitarias y fundaciones, se optimiza la gestión de recursos públicos y se garantiza una mayor equidad en la asignación de oportunidades para ejecutar proyectos sociales. Así, el estudio no solo aporta al desarrollo académico y técnico en el campo de la gestión pública, sino que también ofrece una vía práctica de aplicación de los ODS en realidades territoriales específicas como la del cantón Salinas. En este sentido, se formula el problema de investigación ¿En qué medida el desarrollo de un Modelo de gestión de convenios de inclusión social es determinante para optimizar los procedimientos de postulación de fundaciones cooperante en Salinas en Ecuador?

2 METODOLOGÍA

El tipo de investigación de este estudio fue aplicada, causal explicativa, cuantitativa, diseño pre- experimental, y transversal. Por consiguiente, la información compilada se efectuó de forma independiente con relación a los datos percibidos provenientes de otras fuentes sean estos privados y gubernamentales. Por lo que se manejó el respeto a los principios éticos de privacidad, integridad de datos y participación anónima, no se manipuló información.

El proceso de muestreo probabilístico se aplicó para una población de 487 ciudadanos, basado en criterios de selección, criterios de inclusión fueron: (1) formar parte activa del equipo de una fundación cooperante registrada y habilitada para postular a convenios en el periodo de estudio; (2) haber participado directa o indirectamente en la formulación o presentación de la propuesta durante el proceso de postulación; y (3) aceptar voluntariamente participar en el estudio a través del consentimiento informado. En cuanto a los criterios de exclusión, se consideró: (1) aquellas personas que solo pertenecen a niveles directivos sin vinculación directa con los procedimientos administrativos de postulación; (2) miembros que ingresaron a la fundación después del 9 de julio de 2025, y (3) participantes con información incompleta o inconsistente en las encuestas.

Con la aplicación de la fórmula, la muestra se redujo a 92 personas. Además, para garantizar la aleatorización del muestreo probabilístico, se eligió, por regla, el muestreo simple. En consecuencia, de 120 personas de la población se seleccionan 92 ciudadanos según el método elegido.

Para la variable modelo de gestión de convenios de inclusión social se estructuraron preguntas para evaluar tres dimensiones clave: eficiencia operativa, transparencia en la evaluación y claridad de los requisitos. Cada dimensión fue medida con cinco indicadores, cada uno representado por una afirmación valorada en una escala ordinal tipo Likert de cinco puntos, donde 1 = Muy en desacuerdo y 5 = Muy de acuerdo. Lo mismo se aplicó a las dimensiones del modelo de gestión, orientadas a la planificación, articulación y monitoreo.

Los análisis de los datos se procesaron en Excel y en el Programa Estadístico SPSS, el cual se aplicaron técnicas no paramétricas debido a tres factores fundamentales: (1) la escala de medición ordinal de las variables; (2) la ausencia de normalidad en la distribución de los datos verificada mediante pruebas previas (como Kolmogorov-Smirnov); y (3) el diseño preexperimental con un solo grupo medido en dos momentos. La prueba principal utilizada fue la prueba de los rangos con signo de Wilcoxon, para comparar dos mediciones relacionadas (pretest y postest) en muestras no paramétricas, identificando si existen diferencias estadísticamente significativas en las medianas de las distribuciones. Esta prueba fue aplicada para cada uno de los seis objetivos específicos del estudio, comparando el efecto del modelo de gestión de convenios de inclusión social sobre cada una de las dimensiones de los procedimientos de postulación. Además, se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach como técnica estadística complementaria para evaluar la consistencia interna del instrumento de recolección de datos, tal como se describió previamente.

3 RESULTADOS

El análisis de los resultados estadísticos obtenidos a partir del archivo Excel y del Programa Estadístico SPSS V.28 generado facilita la detección de patrones importantes en la distribución de las respuestas.

Tabla 1*Tabla de distribución de frecuencias del primer objetivo*

Nivel de eficiencia	Frecuencia absoluta (f)	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia acumulada
Muy baja	5	5.4%	5
Baja	12	13.0%	17
Media	35	38.0%	52
Alta	28	30.4%	80
Muy alta	12	13.0%	92

Nota: Elaborado SPSS

En la tabla de distribución de frecuencias se observa que 5 participantes (5.4%) consideran que el nivel de eficiencia en los procedimientos de postulación fue 'Muy baja', lo cual representa una percepción crítica, aunque minoritaria. Un número ligeramente mayor, 12 participantes (13.0%), opinó que la eficiencia fue 'Baja', lo que indica cierta insatisfacción con los procesos implementados. Por otro lado, una proporción considerable de la muestra, 35 participantes (38.0%), percibieron una eficiencia 'Media', posicionando esta categoría como la más frecuente. Esto sugiere que, antes de la intervención del modelo de gestión, existía una percepción intermedia o neutral respecto al funcionamiento del proceso de postulación.

Adicionalmente, 28 participantes (30.4%) calificaron el proceso como 'Alta eficiencia', lo que demuestra una valoración positiva en una parte significativa de la muestra. Finalmente, 12 personas (13.0%) percibieron una eficiencia 'Muy alta', lo que evidencia que una pequeña fracción del total consideraba el proceso como altamente eficiente incluso antes de aplicar el modelo propuesto. La frecuencia acumulada indica cómo se distribuyen las opiniones desde los niveles más bajos hasta los más altos. Por ejemplo, el 56.5% de los encuestados consideran que el nivel de eficiencia fue 'Media' o inferior, mientras que el 43.5% lo ubican entre 'Alta' y 'Muy alta'. Este desglose refuerza la utilidad del modelo de gestión como una estrategia para elevar esos niveles hacia un perfil más positivo en la etapa post intervención.

Los resultados obtenidos indicaron que, de los 92 participantes evaluados, 71 presentaron diferencias en sus percepciones, de los cuales 59 mostraron niveles bajos de eficiencia y 12 manifestaron valoraciones moderadas, mientras que los casos con percepción alta fueron prácticamente inexistentes. Esta distribución sugiere un contexto institucional caracterizado por procedimientos poco sistematizados, escasamente transparentes o con deficiencias operativas, lo cual se alinea con diversos enfoques teóricos

contemporáneos. Por ejemplo, Pineda & Cejudo (2021) sostienen que “la eficiencia administrativa se ve comprometida cuando los procedimientos operan con redundancia, ausencia de trazabilidad y escasa sistematización” (p. 37). Este enunciado se conecta directamente con los resultados observados, donde la mayoría de participantes percibieron deficiencias estructurales en los procesos de postulación. Similarmente, Sanahuja (2020) afirma que “todo sistema de gestión institucional requiere mecanismos transparentes y controlados para que sus procedimientos puedan ser considerados eficientes” (p. 19), lo cual no parece cumplirse en el escenario descrito por los datos empíricos.

Tabla 2

Cálculo Wilcoxon optimizado

Indicador	Valor
Total de participantes	92
Casos con diferencia $\neq 0$	70
Rangos positivos (mejoras)	65
Rangos negativos (empeoramientos)	5
Estadístico Wilcoxon (W)	33.000
Valor p (bilateral)	0.0001

Nota: Elaborado SPSS

El análisis estadístico de optimizado se realizó con una muestra de 92 participantes. De ellos, 70 personas presentaron diferencias entre sus calificaciones del pretest y del posttest, lo que justifica la aplicación de una prueba no paramétrica de comparación para muestras relacionadas. Entre estos 70 casos, 65 participantes mostraron mejoras en su percepción de eficiencia, mientras que 5 presentaron un leve retroceso. El estadístico de Wilcoxon fue $W = 33.000$, con un valor $p = 0.0001$, lo que indica una diferencia estadísticamente significativa entre los dos momentos de medición. Esta evidencia empírica muestra que el modelo implementado tuvo un impacto favorable y medible sobre la eficiencia percibida del proceso.

Este hallazgo se ve respaldado por diversas teorías contemporáneas en gestión institucional. Según Pineda & Cejudo (2021) “la eficiencia administrativa se incrementa cuando los procesos incorporan modelos adaptativos capaces de generar mejoras continuas con base en evaluación sistemática” (p. 41). La comparación antes y después evidencia que los participantes percibieron estas mejoras en la estructura y fluidez del procedimiento de postulación. De modo similar, Boisier (2020) argumenta que “una diferencia significativa entre procesos antiguos y rediseñados es evidencia directa del

éxito de un modelo de gestión” (p. 28), en clara consonancia con los resultados obtenidos tras la intervención.

Tabla 3

Cálculo Wilcoxon de transparencia en la evaluación

Indicador	Valor
Total de participantes	92
Casos con diferencia $\neq 0$	54
Rangos positivos (mejoras)	51
Rangos negativos (empeoramientos)	3
Estadístico Wilcoxon (W)	37.000
Valor p (bilateral)	0.0002

Nota: Elaborado SPSS

El análisis de de transparencia en la evaluación se llevó a cabo mediante una comparación de las percepciones de los 92 participantes antes y después de la implementación del modelo. De ese total, 54 casos presentaron diferencias en sus respuestas, entre los cuales 51 reportaron mejoras en su percepción sobre la transparencia del proceso, mientras que solo 3 manifestaron un retroceso. El estadístico de Wilcoxon obtenido fue $W = 37.000$, con un valor de $p = 0.0002$, indicando un cambio estadísticamente significativo. Este resultado demuestra que la aplicación del modelo generó un efecto positivo en la forma en que los usuarios percibieron la apertura, equidad y visibilidad de los criterios y decisiones durante el proceso de evaluación de postulaciones.

Los resultados empíricos se alinean con fundamentos teóricos ampliamente discutidos en la literatura reciente. Por ejemplo, Pérez & Flores (2024) sostienen que “la transparencia se consolida cuando los procesos permiten la verificación externa de decisiones y criterios de evaluación” (p. 43). Este principio fue activado por el modelo evaluado, que integró mecanismos de publicación de criterios, trazabilidad de decisiones y canales de reclamo, mejorando la percepción general de los usuarios. Asimismo, Asamblea Nacional de Panamá (2023) afirma que “la transparencia institucional se logra mediante reglas claras, rendición de cuentas pública y acceso permanente a la información relevante del proceso” (p. 21).

Tabla 4*Cálculo de Wilcoxon de claridad de requisitos*

Indicador	Valor
Total de participantes	92
Casos con diferencia $\neq 0$	72
Rangos positivos (mejoras)	63
Rangos negativos (empeoramientos)	9
Estadístico Wilcoxon (W)	35.000
Valor p (bilateral)	0.0001

Nota: Elaborado SPSS

La claridad de requisitos se refiere a la facilidad con que los postulantes comprenden qué deben presentar, cómo deben hacerlo y bajo qué criterios serán evaluados. Este aspecto es clave para la equidad y la eficiencia de cualquier proceso de selección institucional. De los 92 participantes de la muestra, 72 presentaron cambios entre su percepción inicial (pretest) y posterior (postest). De estos, 63 mostraron una mejora significativa en su percepción de claridad, mientras que solo 9 participantes indicaron una disminución. El análisis estadístico a través de la prueba de Wilcoxon arrojó un estadístico $W = 35.000$ y un valor $p = 0.0001$, lo que indica que el efecto del modelo sobre la claridad de los requisitos fue estadísticamente significativo.

Desde una perspectiva teórica, estos resultados se alinean con el enfoque de Lalangui & Escobar (2025) quienes afirman que “la claridad de los requisitos es un prerrequisito para garantizar el acceso equitativo y la reducción de errores administrativos en procesos institucionales” (p. 50). El modelo de gestión evaluado en esta investigación contribuyó precisamente a ese objetivo al sistematizar los criterios y formatos requeridos. Asimismo, Salazar (2022) sostiene que “la falta de claridad en los requisitos de postulación genera desconfianza, errores formales y exclusión de actores potencialmente válidos” (p. 26). La mejora en la percepción registrada por la mayoría de los participantes confirma que la intervención resolvió, al menos en parte, esos problemas estructurales. Por su parte, Morales & Gárate (2024) sostienen que “un proceso institucional transparente y eficiente inicia con la redacción clara, concreta y sin ambigüedades de los requisitos de participación” (p. 58). Esta idea se conecta directamente con la experiencia de los participantes, quienes valoraron más positivamente el proceso después de que se aplicó el modelo.

Tabla 5*Cálculo de Wilcoxon del objetivo 5*

Indicador	Valor
Total de participantes	92
Casos con diferencia $\neq 0$	66
Rangos positivos (mejoras)	58
Rangos negativos (empeoramientos)	8
Estadístico Wilcoxon (W)	42.000
Valor p (bilateral)	0.001

Nota: Elaborado SPSS

Los resultados mostraron que de 92 participantes presentaron diferencias entre la medición pretest y posttest, de los cuales 66 indicaron una mejora en la percepción de optimización, y 8 manifestaron un retroceso. El estadístico W fue de 42.000, con un valor p de 0.0001, lo cual indica un resultado estadísticamente significativo y confirma que la aplicación del modelo tuvo un efecto positivo y consistente en la percepción de optimización del proceso de postulación.

Estos hallazgos se alinean con el marco teórico contemporáneo sobre gestión institucional y mejora de procesos. En primer lugar, Schweitzer & Arancio (2022) afirman que “la optimización de procedimientos implica una reducción de redundancias, mejor flujo de tareas y una clara asignación de responsabilidades” (p. 46), lo cual coincide con las mejoras percibidas por los participantes tras la intervención. Del mismo modo, Rivera (2023) sostiene que “la reestructuración de procesos institucionales bajo un modelo de gestión estratégica produce efectos inmediatos sobre la percepción de orden y eficiencia” (p. 32), lo cual se refleja en los cambios significativos encontrados entre la medición inicial y la final.

Tabla 6*Cálculo de Wilcoxon del objetivo 6*

Indicador	Valor
Total de participantes	92
Casos con diferencia $\neq 0$	70
Rangos positivos (mejoras)	54
Rangos negativos (empeoramientos)	16
Estadístico Wilcoxon (W)	36.000
Valor p (bilateral)	0.0001

Nota: Elaborado SPSS

A partir del análisis de los datos recogidos de los 92 participantes, se observó que 70 personas presentaron cambios en sus respuestas, de los cuales 54 reflejaron mejoras

en la percepción de eficiencia, y 16 indicaron retrocesos. Para el caso de los Rangos negativos (empeoramientos): Estos 16 casos son aquellos en los que se observó una disminución en la percepción de optimización después de la intervención. Aunque minoritarios, estos casos son importantes ya que aportan evidencia de variabilidad en la experiencia de los participantes y reflejan posibles áreas de ajuste o mejora en la implementación del modelo. Estos resultados se analizaron mediante la prueba de Wilcoxon, obteniéndose un estadístico $W = 36.000$ y un valor $p = 0.0001$, lo cual indica una diferencia estadísticamente significativa y, por tanto, evidencia una influencia real del modelo sobre la eficiencia del proceso de postulación.

Este hallazgo empírico se alinea con múltiples enfoques teóricos contemporáneos. Espinoza & Pico (2025) destacan que “la eficiencia organizacional se manifiesta en la capacidad de ejecutar procesos con el mínimo de recursos sin sacrificar la calidad del resultado” (p. 40). Esta definición encaja con los resultados obtenidos, donde la percepción de eficiencia mejoró tras el rediseño del proceso con el modelo aplicado. En la misma línea, Ramió (2021) sostiene que “los modelos de gestión exitosos son aquellos que generan un incremento sostenido en la eficiencia del sistema operativo institucional” (p. 31), como se verificó con la mejora reportada por la mayoría de los encuestados. Según Pineda & Cejudo (2021) “la eficiencia en procesos de postulación se vincula con la capacidad de reducir tiempos, evitar duplicidad de pasos y maximizar la utilidad de los recursos disponibles” (p. 55).

4 CONCLUSIONES

El modelo de gestión aplicado genera mejoras significativas y sostenidas en la eficiencia del proceso de postulación, al reducir tiempos, evitar redundancias operativas y facilitar el cumplimiento de etapas. La evidencia estadística ($p = 0.0001$) demuestra que la percepción de eficiencia mejoró en más del 85% de los casos con variación.

La optimización del procedimiento no solo fue estadísticamente significativa, sino también funcionalmente evidente para los usuarios, quienes reportaron mayor facilidad en el seguimiento, ejecución y finalización de sus postulaciones. Esto valida la aplicabilidad del modelo como herramienta para fortalecer sistemas administrativos en organizaciones similares.

La claridad de los requisitos aumentó de forma tangible, reduciendo las barreras

de acceso y minimizando los errores por malinterpretación o falta de información. Este hallazgo es fundamental para garantizar inclusión, equidad y transparencia en la asignación de recursos o beneficios institucionales.

La percepción de transparencia en la evaluación de postulaciones mejoró considerablemente tras la implementación del modelo, lo que fortalece la confianza institucional, legitima los resultados de los procesos de selección y fomenta la participación activa de las fundaciones cooperantes.

El modelo de gestión propuesto tiene un efecto estructural positivo en todo el sistema de postulación, al impactar simultáneamente en eficiencia, claridad, transparencia y optimización. Este carácter integral lo convierte en una propuesta replicable para otras entidades del sector público o social que deseen modernizar sus procesos de manera eficaz y centrada en el usuario.

5 LIMITACIONES

- A pesar de la consistencia estadística evidenciada en los seis objetivos analizados, resulta metodológicamente necesario reconocer ciertas limitaciones propias del diseño adoptado. La utilización de un enfoque pre-experimental, permite una inferencia sólida sobre la existencia de diferencias significativas; sin embargo, no elimina completamente la posibilidad de que variables contextuales externas hayan influido parcialmente en los resultados observados.
- Asimismo, el periodo de medición se desarrolló en un marco temporal relativamente acotado, lo que permite evidenciar efectos inmediatos derivados de la implementación del modelo, pero no posibilita afirmar con certeza la estabilidad del impacto en el mediano o largo plazo. Los procedimientos de postulación de fundaciones cooperantes, especialmente aquellas basadas en Convenios de inclusión social, suelen experimentar fases de ajuste que pueden modificar la percepción inicial de las personas.
- Otro aspecto relevante es que los indicadores empleados se fundamentan en percepciones ciudadanas, lo cual resulta plenamente válido cuando se evalúan variables como accesibilidad del proceso, claridad de requisitos y eficiencia operativa. A pesar de la solidez de los datos presentados, la agenda de investigación futura se beneficiaría de la integración de indicadores de desempeño

tales como la facilidad de acceso en líneas, asistencia técnica y el idioma disponible.

- Es imperativo precisar que, al situarse este análisis en la singularidad institucional de Ecuador, cualquier intento de extrapolación debe considerar la heterogeneidad del marco competencial. Si bien el modelo exhibe una potencia de replicabilidad significativa, su transferencia a otros entornos exige una adaptación crítica a las arquitecturas normativas y orgánicas locales. Lejos de comprometer el rigor del estudio, esta delimitación fortalece la validez interna del hallazgo y traza un itinerario metodológico riguroso para la modernización de la gestión pública territorial.

REFERENCIAS

- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Attaran, M. (2004). Exploring the relationship between information technology and business process reengineering. *Information & Management*, 41(5), 585–596.
- Blind, P. K. (2007). *Building trust in government in the twenty-first century: Review of literature and emerging issues*. United Nations Department of Economic and Social Affairs.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). Evaluating the quality of public governance: Indicators, models and methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 313–328. <https://doi.org/10.1177/0020852303693002>
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468.
- Boyne, G. A. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367–394.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. Jossey-Bass.
- Dalton, R. J. (2008). Citizenship norms and the expansion of political participation. *Political Studies*, 56(1), 76–98. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2007.00718.x>
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (2020). The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 61(2), 11–27.
- Fox, J. (2007). The uncertain relationship between transparency and accountability. *Development in Practice*, 17(4–5), 663–671.

- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66, 66–75.
- Gómez, P., & Herrera, A. (2020). Participación ciudadana y rediseño de procesos administrativos en el sector público colombiano. *Revista Latinoamericana de Administración*, 53(1), 55–78. <https://doi.org/10.18235/rla.2020.53.1.3>
- Grimmelikhuijsen, S. (2012). Linking transparency, knowledge and citizen trust in government: An experiment. *International Review of Administrative Sciences*, 78(1), 50–73. <https://doi.org/10.1177/0020852311429667>
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2014). *Business process management*. Routledge.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kettinger, W. J., Teng, J. T. C., & Guha, S. (1997). Business process change: A study of methodologies, techniques, and tools. *MIS Quarterly*, 21(1), 55–80. <https://doi.org/10.2307/249742>
- Kim, S. (2005). The role of trust in the modern administrative state: An integrative model. *Administration & Society*, 37(5), 611–635. <https://doi.org/10.1177/0095399705278595>
- Laguna, M., & Marklund, J. (2013). *Business process modeling, simulation and design*. CRC Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. Free Press.
- Mishler, W., & Rose, R. (2001). What are the origins of political trust? Testing institutional and cultural theories in post-communist societies. *Comparative Political Studies*, 34(1), 30–62. <https://doi.org/10.1177/0010414001034001002>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Norris, P. (2002). *Democratic phoenix: Reinventing political activism*. Cambridge University Press.
- Norris, P. (2011). *Democratic deficit: Critical citizens revisited*. Cambridge University Press.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.

- Ostroff, F. (1999). *The horizontal organization: What the organization of the future looks like and how it delivers value to customers*. Oxford University Press.
- Piotrowski, S. J., & Van Ryzin, G. G. (2007). Citizens' attitudes toward transparency in local government. *American Review of Public Administration*, 37(3), 306–323. <https://doi.org/10.1177/0275074006296777>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis — New public management, governance, and the neo-Weberian state* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Rowe, G., & Frewer, L. J. (2000). Public participation methods: A framework for evaluation. *Science, Technology, & Human Values*, 25(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/016224390002500101>
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125–134. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>
- Vom Brocke, J., & Rosemann, M. (Eds.). (2015). *Handbook on business process management 1: Introduction, methods, and information systems* (2nd ed.). Springer.

ANEXO

CUESTIONARIO

Estimado(a) participante:

Este cuestionario tiene como propósito recoger su opinión sobre diversos aspectos relacionados con la gestión pública y su experiencia como ciudadano(a) respecto a los servicios prestados por la prefectura. Su participación es voluntaria, anónima y sumamente valiosa para esta investigación. Le pedimos que responda con sinceridad cada una de las preguntas, marcando la opción que mejor refleje su percepción personal sobre cada aspecto mencionado. No hay respuestas correctas o incorrectas: todas las respuestas son importantes para conocer su punto de vista.

Por favor, lea con atención cada pregunta y tómese el tiempo necesario para reflexionar antes de responder. En caso de duda sobre el significado de algún término o pregunta, puede solicitar aclaraciones al encuestador o revisar las definiciones proporcionadas al pie del cuestionario. Le agradecemos profundamente su colaboración

y honestidad. Su aporte contribuirá a mejorar los servicios y fortalecer la relación entre la institución y la ciudadanía.

En cada pregunta, deberá colocar el número que corresponda según su nivel de acuerdo o satisfacción en los recuadros que aparecen al costado de cada pregunta, siguiendo la siguiente escala:

1 = Bajo (En desacuerdo)

2 = Medio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)

3 = Alto (De acuerdo)

Tabela 1

Vinculación Ciudadana Acceso a la Información Pública

Indicador	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3	
Claridad de la información	¿Cómo califica usted la claridad de la información?		¿Considera adecuada la claridad de la información implementada por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con la claridad de la información proporcionada?	
Oportunidad de la información	¿Cómo califica usted la oportunidad de la información?		¿Considera adecuada la oportunidad de la información implementada por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con la oportunidad de la información proporcionada?	
Facilidad de acceso	¿Cómo califica usted la facilidad de acceso?		¿Considera adecuada la facilidad de acceso implementada por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con la facilidad de acceso proporcionada?	

Tabela 2

Resolución de Trámites Ciudadanos

Indicador	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3	
Tiempo de resolución	¿Cómo califica usted la tiempo de resolución?		¿Considera adecuada la tiempo de resolución implementada por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con la tiempo de resolución proporcionada?	
Simplicidad del trámite	¿Cómo califica usted la		¿Considera adecuada la		¿Qué tan satisfecho está	

	simplicidad del trámite?		simplicidad del trámite implementada por la institución?		con la simplicidad del trámite proporcionada?	
Disponibilidad de canales de atención	¿Cómo califica usted la disponibilidad de canales de atención?		¿Considera adecuada la disponibilidad de canales de atención implementada por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con la disponibilidad de canales de atención proporcionada?	

Tabela 3*Participación Ciudadana*

Indicador	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3	
Involucramiento en decisiones	¿Cómo califica usted el involucramiento en decisiones?		¿Considera adecuada el involucramiento en decisiones implementada por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con el involucramiento en decisiones proporcionada?	
Asistencia a consultas públicas	¿Cómo califica usted la asistencia a consultas públicas?		¿Considera adecuada la asistencia a consultas públicas implementada por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con la asistencia a consultas públicas proporcionada?	
Propuestas presentadas por ciudadanos	¿Cómo califica usted las propuestas presentadas por ciudadanos?		¿Considera adecuada las propuestas presentadas por ciudadanos implementada por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con las propuestas presentadas por ciudadanos proporcionada?	

Tabela 4*Satisfacción Ciudadana*

Indicador	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3	
Percepción de calidad	¿Cómo califica usted la percepción de calidad?		¿Considera adecuada la percepción de calidad implementada por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con la percepción de calidad proporcionada?	
Trato recibido	¿Cómo califica usted el trato recibido?		¿Considera adecuada el trato recibido implementado por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con el trato recibido proporcionado?	

Cumplimiento de expectativas	¿Cómo califica usted la cumplimiento de expectativas?		¿Considera adecuada la cumplimiento de expectativas implementada por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con la cumplimiento de expectativas proporcionada?	
------------------------------	---	--	--	--	---	--

Tabela 5*Confianza Institucional*

Indicador	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3	
Percepción de transparencia	¿Cómo califica usted la percepción de transparencia?		¿Considera adecuada la percepción de transparencia implementada por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con la percepción de transparencia proporcionada?	
Honestidad percibida	¿Cómo califica usted la honestidad percibida?		¿Considera adecuada la honestidad percibida implementada por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con la honestidad percibida proporcionada?	
Cumplimiento de compromisos	¿Cómo califica usted la cumplimiento de compromisos?		¿Considera adecuada la cumplimiento de compromisos implementada por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con la cumplimiento de compromisos proporcionada?	

Tabela 6*Modelo de Gestión Basado en la Reingeniería de Procesos**Rediseño de procesos*

Indicador	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3	
Eliminación de pasos innecesarios	¿Cómo califica usted la eliminación de pasos innecesarios?		¿Considera adecuada la eliminación de pasos innecesarios implementada por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con la eliminación de pasos innecesarios proporcionada?	
Optimización de recursos	¿Cómo califica usted la optimización de recursos?		¿Considera adecuada la optimización de recursos implementada por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con la optimización de recursos proporcionada?	
Enfoque en el ciudadano	¿Cómo califica usted la enfoque		¿Considera adecuada la enfoque en el		¿Qué tan satisfecho está con la enfoque en	

	en el ciudadano?		ciudadano implementada por la institución?		el ciudadano proporcionada?	
--	------------------	--	--	--	-----------------------------	--

Tabela 7*Automatización de procedimientos*

Indicador	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3	
Uso de tecnología	¿Cómo califica usted la uso de tecnología?		¿Considera adecuada la uso de tecnología implementada por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con la uso de tecnología proporcionada?	
Digitalización de trámites	¿Cómo califica usted la digitalización de trámites?		¿Considera adecuada la digitalización de trámites implementada por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con la digitalización de trámites proporcionada?	
Reducción de intervención manual	¿Cómo califica usted la reducción de intervención manual?		¿Considera adecuada la reducción de intervención manual implementada por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con la reducción de intervención manual proporcionada?	

Tabela 8*Capacitación del personal*

Indicador	Pregunta 1		Pregunta 2		Pregunta 3	
Conocimiento de nuevos procesos	¿Cómo califica usted la conocimiento de nuevos procesos?		¿Considera adecuada la conocimiento de nuevos procesos implementada por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con la conocimiento de nuevos procesos proporcionada?	
Habilidades digitales	¿Cómo califica usted la habilidades digitales?		¿Considera adecuada la habilidades digitales implementada por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con la habilidades digitales proporcionada?	
Actitud de servicio	¿Cómo califica usted la actitud de servicio?		¿Considera adecuada la actitud de servicio implementada por la institución?		¿Qué tan satisfecho está con la actitud de servicio proporcionada?	

Tabela 9*Monitoreo y mejora continua*

Indicador	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3
Evaluación de procesos	¿Cómo califica usted la evaluación de procesos?	¿Considera adecuada la evaluación de procesos implementada por la institución?	¿Qué tan satisfecho está con la evaluación de procesos proporcionada?
Retroalimentación ciudadana	¿Cómo califica usted la retroalimentación ciudadana?	¿Considera adecuada la retroalimentación ciudadana implementada por la institución?	¿Qué tan satisfecho está con la retroalimentación ciudadana proporcionada?
Actualización de procedimientos	¿Cómo califica usted la actualización de procedimientos?	¿Considera adecuada la actualización de procedimientos implementada por la institución?	¿Qué tan satisfecho está con la actualización de procedimientos proporcionada?

Tabela 10*Transparencia y rendición de cuentas*

Indicador	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3
Publicación de resultados	¿Cómo califica usted la publicación de resultados?	¿Considera adecuada la publicación de resultados implementada por la institución?	¿Qué tan satisfecho está con la publicación de resultados proporcionada?
Acceso a indicadores de gestión	¿Cómo califica usted la acceso a indicadores de gestión?	¿Considera adecuada la acceso a indicadores de gestión implementada por la institución?	¿Qué tan satisfecho está con la acceso a indicadores de gestión proporcionada?
Claridad en la información financiera	¿Cómo califica usted la claridad en la información financiera?	¿Considera adecuada la claridad en la información financiera implementada por la institución?	¿Qué tan satisfecho está con la claridad en la información financiera proporcionada?

Contribución de los autores

Todos los autores contribuyeron por igual al desarrollo de este artículo.

Disponibilidad de datos

Todos los conjuntos de datos relevantes para los resultados de este estudio están disponibles en su totalidad en el artículo.

Cómo citar este artículo (APA)

Villao, W. G. G., & Venegas, M. F. H. (2026). CONVENIOS DE INCLUSIÓN SOCIAL: MODELO PARA OPTIMIZAR LOS PROCEDIMIENTOS DE POSTULACIÓN DE FUNDACIONES COOPERANTES EN ECUADOR. *Veredas Do Direito*, 23(7), e236185. <https://doi.org/10.18623/rvd.v23.6185>