



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA IGLESIA EVANGÉLICA
APOSTÓLICA DEL NOMBRE DE JESÚS, LA LIBERTAD, SANTA ELENA**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
título de Licenciada en Administración de Empresas

AUTORA: TATIANA JANINE SÁNCHEZ PAZOS

TUTORA: ING. ANA MARÍA LÓPEZ NEMTSEVA

Cuenca - Ecuador

2026

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Yo, Tatiana Janine Sánchez Pazos con documento de identificación N° 1004392534, manifiesto que:

Soy la autora y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que, sin fines de lucro, la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Cuenca, 12 de enero de 2026

Atentamente,



Tatiana Janine Sánchez Pazos

1004392534

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, Tatiana Janine Sánchez Pazos con documento de identificación N° 1004392534, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del Análisis de caso: “Optimización de procesos administrativos en la Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús, La Libertad, Santa Elena”, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Administración de Empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento en que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 12 de enero de 2026

Atentamente,



Tatiana Janine Sánchez Pazos

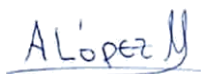
1004392534

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Ana María López Nemtseva con documento de identificación N° 0926904525, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA IGLESIA EVANGÉLICA APOSTÓLICA DEL NOMBRE DE JESÚS, LA LIBERTAD, SANTA ELENA, realizado por Tatiana Janine Sánchez Pazos con documento de identificación N° 1004392534, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Análisis de caso que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 12 de enero del 2026

Atentamente,



Ing. Ana María López Nemtseva, Msc.

0926904525

Resumen

El presente estudio de caso se basa en la optimización de procesos administrativos en la Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús (IEANJESÚS), en la sede ubicada en el cantón La Libertad, Santa Elena, con la finalidad de analizar sus procesos administrativos actuales, evaluar instrumentos de calidad aplicables al contexto eclesiástico y proponer estrategias que afirmen la eficiencia operativa de la organización. En este contexto, este estudio se justifica por la necesidad de superar prácticas empíricas que se presentan en las organizaciones eclesiales, las cuales provocan planificación informal y falta de gestión estandarizada, limitando así la calidad de sus servicios. Por lo que, por medio de un diseño de campo no experimental, descriptivo y con criterio cuantitativo, se analiza mediante muestreo finito la población conformada por 85 colaboradores y la selección de 74 de ellos conforme a lo sugerido por el indicador de confiabilidad de Cronbach para aplicar mediante entrevistas, encuestas, observación directa, revisión documental, la recopilación de datos y establecer estrategias fundamentadas en el uso de herramientas de calidad como PHVA, FODA, diagramas de flujo Ishikawa. Los resultados evidencian procesos parcialmente definidos, manuales de roles y funciones desactualizados, carencia de feedback post eventos, falta de calendarios y cronogramas, entre otros; la disposición a capacitación por parte de los colaboradores sustenta la viabilidad de metodologías encaminadas a la estandarización, digitalización y mejora continua.

Palabras claves

Optimización de procesos administrativos, gestión de calidad, Business Process Management (BPM), herramientas de calidad, mejora continua, gestión eclesiástica.

Abstract

This case study is based on the optimization of administrative processes in the Evangelical Apostolic Church of the Name of Jesus (IEANJESÚS), at its headquarters located in the canton of La Libertad, Santa Elena, with the aim of analyzing its current administrative processes, evaluating quality instruments applicable to the ecclesiastical context, and proposing strategies that affirm the operational efficiency of the organization. In this context, this study is justified by the need to overcome empirical practices that occur in ecclesiastical organizations, which lead to informal planning and a lack of standardized management, thus limiting the quality of their services. Therefore, through a non-experimental, descriptive, and quantitative field design, the population of 85 employees is analyzed through finite sampling, and 74 of them are selected according to Cronbach's reliability indicator to be applied through interviews, surveys, direct observation, document review, data collection, and the establishment of strategies based on the use of quality tools such as PHVA,

SWOT, and Ishikawa flowcharts. The results show partially defined processes, outdated role and function manuals, lack of post-event feedback, lack of calendars and schedules, among others. The willingness of employees to undergo training supports the viability of methodologies aimed at standardization, digitization, and continuous improvement.

Keys words

Optimization of administrative processes, quality management, Business Process Management (BPM), quality tools, continuous improvement, ecclesiastical management.

Índice de Contenido

1. Problema	8
2. Antecedentes	8
2.1. Gestión eclesial y características organizativas de la Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús – IEANJESUS	8
Características organizativas de la IEANJESÚS.....	9
Estructura administrativa de la IEANJESÚS	9
3. Importancia y alcances	10
4. Objetivos	12
5. Marco teórico.....	13
5.1. Optimización de procesos administrativos.....	13
Mejora continua en los procesos	13
Eficiencia operativa	14
Administración de Procesos de Negocio o BPM (Business Process Management).....	14
5.2. Gestión de calidad en organizaciones sin fines de lucro	15
Beneficios y desafíos de aplicar herramientas de calidad en contextos no empresariales	15
5.3. Herramientas de calidad aplicables al contexto eclesial.....	17
6. Marco metodológico	19
6.1. Tipo de investigación.....	19
6.2. Método de Investigación.....	19
6.3. Nivel de investigación.....	20
6.4. Población.....	20
6.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	21
7. Análisis de resultados.....	28
8. Presentación de hallazgos	33
8.1. Evaluación de instrumentos de calidad.....	34
8.2. Estrategias de Mejora	37
9. Conclusiones.....	39
10. Bibliografía.....	40
Anexo 1.....	43
Anexo 2.....	44
Anexo 3.....	46
Anexo 4.....	49

1. Problema

Necesidad de optimizar los procedimientos administrativos internos de la organización para corregir la calidad de los servicios o ministerios ofrecidos.

2. Antecedentes

Masaki Imai, fundador del Instituto Kaizen-Mejora Continua, menciona que el paso inicial para mejorar cualquier organización, ya según sea esta con o sin fines de lucro; es ver la necesidad, y esto implica encontrar el problema. Si el problema no se reconoce es muy difícil identificar la premura de mejorar. (KAIZEN Institute, 2025)

A partir del año 2010, las asociaciones religiosas han percibido un crecimiento significativo en sus actividades organizativas, en contextos urbanos y rurales; este fenómeno ha sido particularmente más evidente en Latinoamérica, así lo confirma el informe de censos y encuestas realizado por el Centro de investigaciones Pew – EEUU (2025), el cual indica que la presencia de las iglesias evangélicas se ha incrementado y que además su participación espiritual y social a través de la organización de eventos, programas comunitarios y actividades ha presentado un gran alcance.

En efecto, este aumento ha traído a su vez desafíos prominentes en lo que respecta a planificación, coordinación y evaluación de acciones, puesto que, aunque muchas comunidades evangélicas, están dedicadas y orientadas a cumplir con su misión, no poseen herramientas sistemáticas que les habilite para gestionar eficientemente sus actividades. Por consiguiente, en su mayoría carecen de guías de procedimientos claros y actualizados, lo que produce como consecuencia inconsistencias en el ejercicio de actividades, duplicación de esfuerzos y conflictos para evaluar el desempeño organizacional.

Algunas congregaciones muestran resistencia al cambio y a la profesionalización por temor a añadir prácticas administrativas modernas que “secularicen” la iglesia; sin tomar en cuenta que la expansión a nuevas ciudades o países sin adoptar una estructura sólida puede producir desorganización, pérdida de identidad institucional y dificultades para mantener estándares de calidad en los servicios eclesiales.

2.1. Gestión eclesiástica y características organizativas de la Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús – IEANJESUS.

El reconocimiento de la gestión eclesiástica y el liderazgo organizacional se ha convertido en un ámbito emergente de análisis académico, especialmente en América Latina, donde las iglesias dan cumplimiento a funciones comunitarias destacables. Por esta razón, la ejecución de prácticas

administrativas de manera profesional ha confirmado la fortaleza de la sostenibilidad que causa en las congregaciones, su fiabilidad ante la sociedad y su suficiencia para organizar correctamente eventos, liderar proyectos sociales y movilizar recursos humanos (Álvarez E., 2021).

Características organizativas de la IEANJESÚS.

Estructura Administrativa: Está organizada en 16 distritos a nivel nacional, posee sedes congregacionales en cada provincia del país, y cuenta con presencia internacional en más de 18 países. Tuvo su origen en el año de 1959, tras la llegada del primer delegado enviado desde la Iglesia Pentecostal Unida de Colombia.

Misión y Propósitos: Establecer a la institución sobre una base eficiente en enseñanza, conducta ética y métodos bíblicos, asimismo fomentar la comunión entre creyentes e incorporando una visión más amplia que incluye la educación, el desarrollo comunitario y la asistencia social.

Reconocimiento Legal: está registrada como una organización religiosa con personería jurídica propia (personería jurídica 22-32), habilitada legalmente mediante el Registro Único de Contribuyente (RUC) para: administrar bienes, firmar contratos, representarse legítimamente ante el Estado y desarrollar actividades religiosas, sociales y educativas.

Valores y Cultura Organizacional: Sus valores corporativos incluyen la unidad, la santidad, el servicio, la obediencia y la excelencia, promoviendo una cultura de comunión, participación y formación espiritual continua (IEAN JESÚS, 2025).

Estructura administrativa de la IEANJESÚS

Honorable Junta Administrativa Nacional y Distrital

Está establecido como el órgano máximo de dirección de la iglesia en Ecuador, y sus funciones se centran en supervisar la doctrina, la administración general, las misiones y la expansión nacional e internacional, esta representación está conformada por líderes (Pastores) con funciones específicas: presidente, secretario, tesorero, revisores fiscales, educación cristiana, obra social y misiones nacionales y extranjeras. Asimismo, las Juntas Distritales se encargan de coordinar las actividades de las sedes congregacionales locales y entre sus funciones está vigilar el cumplimiento de la misión, valores y cultura organizacional, suministrando los recursos necesarios para llevar a cabo una gestión más cercana y contextualizada a las necesidades de cada sector donde se encuentra cada iglesia.

Comités Nacionales y Locales

Se han establecido comités especializados para atender áreas específicas como lo son: Educación Bíblica y Secular, Misiones y subáreas, Comunicaciones, Damas, Jóvenes, Obra Social, Música, Protemplo, entre otros; los cuales en conjunto buscan brindar una atención más organizada y eficiente a los diversos sectores de la comunidad.

Congregaciones Locales

A la fecha existen más de 1060 congregaciones en Ecuador, cada congregación está liderada por un pastor legalmente constituido, responsable de la enseñanza, ejecución de procesos administrativos, capacitaciones y evangelización. A su vez, cada una está organizada en departamentos locales los cuales ejecutan actividades y gestionan diversos recursos. Siendo una de ellas la Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús - La Libertad, cuya fecha de fundación fue el 19 de agosto de 1982 según registros del área de secretaría de la Junta Administrativa Local.

3. Importancia y alcances

En una gran parte de iglesias evangélicas legalmente constituidas, la administración de procesos internos como la organización de eventos, la gestión de voluntarios, la asignación de roles y funciones, el cumplimiento de proyectos sociales, la gestión de recursos financieros, la planificación estratégica, gestión de conflictos, entre otros; en su gran mayoría se las realiza de manera empírica, lo que produce ineficiencias operativas en sus procesos, pérdida de recursos y desorganización, además, la falta de metodologías sistemáticas restringe la capacidad de respuesta y el crecimiento ordenado de estas instituciones.

Ante este escenario, la utilización de herramientas de calidad, usualmente manejadas en el ámbito empresarial, simboliza una oportunidad para mejorar su funcionamiento; instrumentos como el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), diagramas de flujo, encuestas de satisfacción o indicadores de gestión pueden ser adaptados a la realidad organizativa de las iglesias y de esa manera mejorar su planificación y desempeño.

El alcance con respecto al estudio de caso presente en esta investigación permite identificar limitaciones y beneficios concretos a partir de un punto de vista administrativo. Adicionalmente, con el análisis de esta investigación se busca desarrollar un enfoque que contribuya al fortalecimiento de los procesos administrativos en instituciones sin fines de lucro, suscitando una formación de mejora continua que vaya en la misma dirección de los principios de servicio y excelencia que describen a muchas iglesias.

La gestión eficiente de eventos eclesiales representa un componente esencial para la ejecución de la misión espiritual, social y comunitaria de las iglesias evangélicas en un contexto de creciente complejidad organizativa, donde las congregaciones desarrollan múltiples actividades que requieren planificación, coordinación y evaluación; se vuelve imperativo adoptar enfoques sistemáticos que garanticen la calidad y sostenibilidad de sus procesos. No obstante, a pesar de su trascendencia, varias organizaciones religiosas desarrollan sus funciones y acciones bajo normas informales, considerando poco uso de manuales de procesos y una condicionada cultura de mejoramiento continuo, lo que por consiguiente afecta negativamente el uso de recursos, los procesos internos y la forma como se proyecta la organización a nivel institucional.

Por lo que, esta investigación se justifica por su aporte a un campo no muy explorado, el cual es el uso de mecanismos de gestión de calidad en contextos eclesiales; aunque los procedimientos de calidad han evidenciado su eficacia en organizaciones sin fines de lucro y sectores comerciales, es relevante su adaptación a asociaciones religiosas al ofrecerles una alternativa muy valiosa para brindar fortalecimiento a la eficiencia organizativa, sin que esta afecte a la identidad espiritual que las caracteriza. Asimismo, este estudio busca producir evidencia relacionada a la importancia de los beneficios que ofrece la optimización, como a su vez, las limitaciones y la posición necesaria para aplicar prácticas de calidad en ambientes eclesiales, siendo este un aporte significativo para la documentación académica y el ejercicio del ministerio pastoral.

De acuerdo con el contexto práctico, los datos recopilados del actual estudio sirven como ejemplificación para otras iglesias cuyas problemáticas son similares y sus desafíos afines; con el objetivo de causar una cultura organizacional más estratégica, participativa y conducente a resultados. Del mismo modo se espera que esta pesquisa favorezca al diálogo entre la gestión de procesos y la espiritualidad, comprobando que la eficiencia organizativa puede convertirse en un gran aliado para el cumplimiento de la excelencia del servicio en la misión eclesial.

Por lo expuesto, la delimitación geográfica de análisis centra su exploración en la Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús (IEANJESÚS) ubicada en el cantón La Libertad, Santa Elena; con un enfoque basado en aspectos como la planificación, la asignación de recursos, la participación de los feligreses y la evaluación de resultados, sin abordar dimensiones teológicas o doctrinales.

Formulación de preguntas:

- ✓ ¿Cómo mejorar los procesos administrativos en la IEANJESUS – La Libertad – Santa Elena?

- ✓ ¿Cómo influyen los procesos administrativos en la calidad de los ministerios de una iglesia?
- ✓ ¿Qué procedimientos internos presentan mayores deficiencias en la gestión?
- ✓ ¿Qué impacto tendría la optimización de procesos en la satisfacción y participación de los feligreses?
- ✓ ¿Qué instrumentos de calidad pueden emplearse para mejorar la eficiencia interna de una institución eclesiástica?

4. Objetivos

Objetivo general

Analizar los procesos administrativos en la Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús, La Libertad – Santa Elena, con el fin de proponer estrategias que optimicen su eficiencia operativa y gestión organizacional.

Objetivos Específicos

1. Identificar los procesos administrativos actuales de la iglesia, a través de un diagnóstico participativo apoyado en: entrevistas, encuestas, observación directa y revisión documental.
2. Evaluar instrumentos de calidad aplicables al contexto eclesiástico, como: diagramas de flujo, matriz FODA, ciclo PHVA y diagrama de Ishikawa para diagnosticar las causas de las ineficiencias detectadas.
3. Proponer estrategias de mejora apoyadas en la aplicación de herramientas de calidad, integrando estrategias de gestión y capacitación, para optimizar los procesos administrativos.

5. Marco teórico

5.1. Optimización de procesos administrativos

Los procesos administrativos forman parte de una modalidad continua, es decir que, no se trata de efectuar cada una de las fases y todo debe concluir ahí, porque cuando se finaliza un ciclo, se pasa al consecutivo, así como la vida misma; es por eso que habitualmente siempre los podemos encontrar en el objetivo general de la empresa, objetivos particulares o incluso para proyectos menores (Piña Peña, 2022).

La optimización de procesos administrativos representa una pieza muy considerable para evitar fallos en la operatividad y en la reincidencia de tareas, por lo que se intenta de forma clara es que los beneficiarios o usuarios obtengan una máxima experiencia de eficiencia operativa y fluidez en cada área. Es por eso que, mediante la observación minuciosa, la reformulación, y la sistematización de procedimientos, se busca minimizar retrasos, tiempos de inproductividad, atascos administrativos y eliminación de actividades que no presten un valor de relevancia. Tal como lo mencionó Joseph M. Juran (1996), uno de los pioneros más destacados de la Revolución de la Calidad, al explicar que la calidad es "estar libre de problemas, errores, defectos, repeticiones y fallos de campo"

Mejora continua en los procesos

Amaya Pingo, Felix Poicon, Rojas Vargas, & Diaz Tito (2020) deducen que "el enfoque de la mejora continua consiste en atacar constantemente los focos de no calidad, cuestionando las prácticas y métodos organizativos".

Este importante concepto mencionado en esta investigación está basado en un enfoque sistemático que explora cómo incrementa gradualmente la eficiencia, la calidad y la efectividad de los procesos organizativos; su fundamento está en el pensamiento de que en todo tiempo se puede encontrar oportunidades para mejorar, sin importar cuán eficientes sean los procesos actuales que esté aplicando la organización. Siendo así que, esta percepción es muy útil en instituciones religiosas, que aunque muchas de ellas consideran que las actividades que se están ejecutando son correctas o que no requieren de optimización, o que sus procesos pueden ser llevados a cabo de forma informal y no documentados; es necesario redireccionar el enfoque a la aplicación de la mejora continua, la cual servirá en gran manera para potenciar la reputación de las iglesias en relación a la mejora de cómo se realiza la coordinación de actividades, entregas de informes, evaluaciones de avance de metas, entre muchas otras funciones que se desarrollan internamente; buscando como meta final profesionalizar la gestión sin alterar la misión espiritual.

Eficiencia operativa

“La eficiencia operativa se refiere a la capacidad de una organización para usar sus recursos (tiempo, dinero, personal) de la manera más productiva posible, minimizando desperdicios y maximizando resultados” (Nigel & Brandon-Jones, 2019).

En lo que concierne a las iglesias, la aplicación de la eficiencia operativa puede transformarse en una esencial forma de maximización de servicios, de planificación, organización y realización productiva de eventos que en cada periodo de tiempo y bajo sus respectivas funciones los departamentos o áreas ejecutan, la automatización en la gestión de los feligreses, la inclusión de tecnología estratégica; asegurando precisión, trabajo en equipo y mejor capacitación de los colaboradores, a fin de eliminar ineficiencias y descoordinación en el flujo de procesos.

Administración de Procesos de Negocio o BPM (Business Process Management)

La administración de procesos de negocios es una de las prácticas empresariales más populares en la actualidad, la relevancia de esta metodología es innegable para todos quienes de una u otra forma buscamos la excelencia organizativa; es vital para toda organización, por lo cual se analiza la preocupación que se ha visto aún cada vez más pronunciada en la última década, en diversos estudios e investigaciones, durante la cual el funcionamiento de las organizaciones ha estado significativamente afectado por la digitalización.

BPM ha sido desarrollado como un importante instrumento de administración que ayuda a las organizaciones a crecer e innovar, además, se considera que esta estrategia incluye el diseño o rediseño de la lógica de negocios de la organización, la adecuación de su implementación, ejecución, gestión; monitoreo y cambios necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes en la mayor medida posible (Dalius & Inga, 2020).

En contraste con otras metodologías o estrategias, el Business Process Management enfatiza su funcionamiento en la necesidad de investigar la digitalización de los procesos, de modo que se gestionen de forma continua en cada área, para revelar su impacto en la eficacia de los sistemas de gestión de calidad. Por tal motivo, este sistema podría ser empleado por las iglesias en general por ejemplo para estandarizar procesos de manejo de donaciones, conocer por qué un invitado no ha asistido a otras reuniones, orientar sus procesos como lo son la planificación de eventos espirituales, discipulados, reuniones o cultos, administración de colaboradores o servidores de discipulado, monitoreo de los flujos de trabajo de cada servicio y el manejo transparente de recursos financieros, presupuestos de gastos; generando a su vez una mayor coordinación entre departamentos, asesoría

de procesos a los nuevos líderes; creando un ambiente que sea acogedor tanto administrativamente como en la guía espiritual.

5.2. Gestión de calidad en organizaciones sin fines de lucro

Macas Romero (2024), en su proyecto de sistemas de gestión administrativa cita que “la gestión efectiva en el ámbito eclesiástico implica comprender plenamente la misión de la iglesia y colaborar con la comunidad para lograrla, este proceso incluye una variedad de tareas que van desde identificar, comunicar hasta clarificar y poner en práctica”.

En el contexto existente de las organizaciones sin fines de lucro, como lo son las iglesias evangélicas, la aceptación de modelos de gestión de calidad muestran una representación alternativa eficaz direccionada a enfrentar los desafíos operativos y estructurales que van surgiendo en un entorno organizacional, por ejemplo, la resistencia a la transformación de procesos en la elaboración planes de trabajo, la poca participación o compromiso en la consecución de metas, y el uso limitado de herramientas digitales; todo esto cada vez se va convirtiendo más complejo, dado que muchas veces se encuentra en discrepancia del enfoque tradicional que busca priorizar exclusivamente la dimensión espiritual. Pero pese a todas estas complicaciones hoy en día numerosas comunidades religiosas se han mostrado de acuerdo con la necesidad de mejorar sus prácticas administrativas para cumplir con eficacia sus objetivos espirituales, sociales y materiales.

Beneficios y desafíos de aplicar herramientas de calidad en contextos no empresariales

Deming, uno de los principales autores que tratan sobre la gestión de calidad entendía la calidad como un fenómeno sistémico, no exclusivo de la producción industrial, en su obra actualizada de La Nueva Economía (2020), enfatiza que todas las organizaciones son sistemas interdependientes que pueden beneficiarse de la mejora continua, puesto que el propósito de una organización es permitir a las personas contribuir con sus mejores esfuerzos al bienestar de la sociedad

Es por eso que aplicar estas herramientas en instituciones como iglesias o ONGs puede generar múltiples beneficios y a su vez desafíos, tales como los que se refieren en las tablas a continuación:

Tabla 1.

Ventajas de utilizar herramientas de calidad en contextos no empresariales

Beneficios	Detalle
Efectividad operativa	Mediante la cual se acortan tiempos, costos y duplicidad de esfuerzos innecesarios en la ejecución de eventos. Iglesias: colaboradores capacitados, uso estratégico de la tecnología, conectividad virtual a través de servicios online, softwares de gestión documental, etc.
Precisión organizativa	Permite direccionar roles, responsabilidades y flujos de trabajo según sus respectivas áreas de servicio. Iglesias: designación clara de roles para comités y ministerios
Planificación destacada	Ayuda a la correcta organización de programas, utilización de recursos y distribución de voluntarios. Iglesias: fortalecimiento de eventos comunitarios en los barrios, crecimiento de feligreses en la congregación, elaboración de cronogramas de educación bíblica vacacional.
Valoración objetiva	Permite estimar los resultados y tomar decisiones informadas que ayuden a futuros procesos. Iglesias: Controles de asistencia a los eventos cristianos y sociales, test de aptitudes y encuestas post cultos.
Rendición de cuentas y transparencia de los procesos	Enriquece la confianza de los participantes y la seguridad de las personas que hacen contribuciones. Iglesias: Informes económicos periódicos, reuniones de análisis, auditorias de donaciones y ofrendas.
Flexibilidad al cambio	Mantiene una buena disposición a la transformación organizacional y se fortalece la capacidad de respuesta ante nuevos desafíos. Iglesias: Formatos digitales para control de reportes mensuales de actividades espirituales, sociales y económicos.

Tabla 2.

Retos de utilizar herramientas de calidad en contextos no empresariales

Retos	Descripción
Negatividad a la transformación	Resistencia provocada por el temor de que la gestión de calidad moderna “secularice” la misión de las organizaciones eclesiales.
Escasez de capacitación	Carencias de preparación en el personal o voluntariado por no tener formación en gestión de información y procesos.
Recursos restringidos	Las instituciones eclesiales cuentan con poca relación con las tecnologías de la información o presupuestos para implementar mejoras en la informatización.
Sistemas informales	Falta de uso de manuales de funciones y procesos documentados, provocando que muchas instituciones de este sector operen sin guías claras y precisas.
Cultura organizacional tradicional	Existencia de preferencias organizacionales por aplicar métodos empíricos o jerárquicos.

5.3. Herramientas de calidad aplicables al contexto eclesiástico

Ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar): es un modelo de mejora continua que inicia con el análisis general de la situación organizacional, seguido de la planeación mediante la especificación de objetivos, procesos, y la medición de avances; luego en el hacer se debe ejecutar lo planificado, revisar los indicadores y dar seguimiento a los avances; posteriormente, verificar sus resultados y las desviaciones, para finalmente llegar a la última etapa del ciclo que consiste en actuar, corrigiendo desviaciones e implementando mejoras; convirtiéndose en una herramienta fundamental para implementar replanteamientos de forma estructurada (Herrera De la Barrera, Jazmín ; González Salguero, Elizabeth, 2020).

En este sentido, según Salazar Garces, Mora Sánchez, Romero Black, & Ollague Valarezo (2020), la implementación del ciclo no solo permite alinear los procesos a estándares de calidad, sino que genera una media general de aceptación considerable por parte de los colaboradores de una organización, evidenciando la aplicabilidad exitosa en entornos organizacionales diversos, incluidos los no empresariales.

Por lo tanto, su funcionamiento consiste en un mecanismo de mejora continua que es de importante ayuda para la gestión de los procesos de forma organizada; considerando que, si se lo

relaciona a una iglesia, esta puede aplicarse para planificar eventos con enfoque espiritual, social o de voluntariado, además, se puede usar para evaluar ministerios o mejorar la atención a los feligreses.

Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto): Es una herramienta gráfica utilizada para identificar, clasificar y analizar las posibles causas de un problema específico, contiene una forma parecida a la “espina de pescado” la cual permite agrupar causas en categorías como métodos, mano de obra, materiales, maquinaria, medición y entorno (Bravo Arias & Hassinger Gonzales, 2022).

Un diagrama bien establecido puede ser de gran utilidad en el sentido de gestión ya que provee una visión amplia y detallada de las causas que posiblemente estén frenando el crecimiento institucional, provee una visión de todo aquello que en la posteridad podría afectar a la organización (Burgasí Delgado, Cobo Panchi, Pérez Salazar, Pilacuan Pinos, & Rocha Guano, 2021).

Al ser las iglesias un ente direccionado al área de servicios se debe considerar que el diagrama se adapta a cada realidad siendo así en este caso su enfoque hacia las personas, procesos, plataformas, manuales, presupuestos, medición y entorno, permitiendo identificar el estado de salud organizacional de las iglesias, para así crear planes de revitalización, crecimiento y mejora (Barber, 2020).

Por ejemplo, si las reuniones de liturgia están iniciando con tardanzas, se podría desglosar brevemente los siguientes aspectos como posibles causas:

Personas: impuntualidad por parte de los colaboradores.

Procesos: Cambios de alabanzas de inicio a último momento.

Tecnologías de la Información (plataformas): equipo de transmisión en vivo no listo.

Manuales: Falta de un protocolo de orden de inicio.

Medición: Falta de registros de preparación previa.

Entorno: Demoras por distancia de los domicilios de los colaboradores.

Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas): Esta matriz desde su origen es reconocida como una herramienta de observación estratégica que posibilita el diagnostico general del entorno interno y externo, con la finalidad de formular estrategias de acción.

En gestión eclesíástica puede ser de gran utilidad para evaluar y crear distintas formas de brindar un mejor servicio a la comunidad, también una gran ayuda para crear estrategias de mejora que se apliquen a corto y largo y plazo donde todos participen dando sus puntos de vista y trabajando en equipo desde una perspectiva general. (Diócesis de Huelva, 2021)

En las fortalezas se observa el liderazgo pastoral, la capacidad de atención de voluntarios, área audiovisual y multimedia, cultura organizacional de servicio, cumplimiento de la misión, entre otras. Mientras que en las debilidades se analiza los asuntos que están dificultando el correcto desarrollo de la iglesia, ya sea en la situación financiera o en aspectos administrativos por falta de estandarización de procesos. Las oportunidades en cambio otorgan esa visión desde el punto de vista externo, nuevas tendencias, cambios tecnológicos que dan paso al desarrollo de transmisión de cultos en vivo, aplicación de automatización de registros de asistencia, etc. Y, por último, las amenazas, cuyo fin es mostrar aquellas situaciones que afectan negativamente, entre ellas, desafiliación, cambios generacionales o aparición de otras denominaciones. (BETTER TOGETHER RESOURCES, 2020)

Diagrama de Pareto: Es una herramienta gráfica de muy utilizada en la gestión de calidad, su propósito consiste en ordenar y clasificar las causas de un problema de mayor a menor frecuencia o impacto para la organización, basándose en el principio 80/20 mencionado por Vilfredo Pareto, de cuyo creador nace el nombre de esta técnica que establece que un pequeño número de causas aproximadamente el 20 % se genera la mayoría de los efectos aproximadamente el 80 % (Chávez, de la Rosa, Manjarres, Valbuena, & Becerra-Torres, 2024).

Este diagrama tiene la funcionalidad de representar y analizar visualmente datos para establecer estándares que prioricen los procesos que necesitan atención, reestructuración o mejoras; de tal forma que la organización encamine sus esfuerzos y recursos para la acción correctiva y así potenciar la toma de decisiones.

6. Marco metodológico

6.1. Tipo de investigación

Se consideró el uso del tipo de investigación aplicada bajo soluciones directas y con relación a la optimización de los procesos de gestión administrativa, además, fue de campo, no experimental, porque los datos se recolectaron directamente en el lugar de estudio.

6.2. Método de Investigación

La investigación se respaldó en el método analítico–sintético, el cual resultó pertinente y eficaz para abordar el estudio de caso en la Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús (IEANJESÚS), ubicada en La Libertad – Santa Elena. Permitted así desglosar los procesos administrativos de la congregación en sus componentes esenciales, con el fin de identificar deficiencias y áreas críticas que atañen la gestión organizacional; siendo así que esta fase se apoyó en el uso de técnicas como la observación directa, encuestas, entrevistas, y revisión documental, para posteriormente, con la

aplicación del método sintético integrar los hallazgos obtenidos del diagnóstico estructurado, que se empleó como base para el diseño de estrategias de mejora.

6.3. Nivel de investigación

El estudio aplicado en esta investigación se situó en el nivel descriptivo, dado que se analizó y se describió los procesos administrativos actuales, lo que sirvió de gran relevancia para establecer relaciones causales entre las variables que intervienen, tales como: planificación, eficiencia operativa y satisfacción organizacional.

De igual manera, se manejó un enfoque cuantitativo, cuya finalidad fue buscar, medir, analizar y plantear mejoras en los procesos administrativos de la IEANJESÚS – La Libertad – Santa Elena, mediante el compendio y análisis de datos objetivos; y así identificar patrones, evaluar el impacto de las herramientas de calidad y sustentar propuestas de mejora con base en evidencia empírica.

6.4. Población

Miembros administrativos, comités locales, líderes de ministerios y voluntarios activos de la congregación local. Dando un total de 85 colaboradores que forman parte del grupo de servidores que cada año son delegados para cumplir funciones en los considerados ejes transversales de la organización, los cuales son: área de administración, formación, atención y área misionológica.

6.5. Muestra

Se consideró la aplicación de un muestreo no probabilístico, por criterio, en el cual se seleccionó del organigrama organizacional a los líderes administrativos que forman parte de los departamentos que tienen más participación en los procesos administrativos y las actividades ministeriales; entre los cuales estuvieron:

Del nivel Directivo: 4 roles fundamentales del departamento de Junta Local, Pastor, secretario, financiero y asesor de planificación.

Del nivel Operativo: 1 presidente o director de cada departamento, un encargado del área de secretaría o finanzas por cada departamento, considerando las áreas críticas donde mayormente se concentra la realización de tareas administrativas, el manejo de información, informes de cumplimiento de planes de trabajo, presupuestos, logística, mantenimiento y recursos.

Es decir, que los comités que se consideraron para este estudio fueron: Junta Local, Comunicaciones, Escuela Dominical, Damas Dorcas, Jóvenes, Obra Social, Protemplo, Misiones y Música, con la participación de los encargados de secretaría y finanzas de cada departamento.

La selección del tamaño de la muestra de la población de investigación se la realizó bajo la aplicación de la fórmula de muestreo finita.

$$n = \frac{(z^2) * p * q * N}{e^2 (N - 1) + (z^2) * p * q}$$

Considerando los siguientes datos:

N = Tamaño de la población	85 colaboradores
z ² = Nivel de confianza (95%)	1,96
p = Proporción real estimada de éxito	50%
q = Proporción estimada de fracaso	50%
e = Error (5%)	

$$n = \frac{(1.96^2) * 0.5 * 0.5 * 85}{0.05^2 (85 - 1) + (1.96^2) * 0.5 * q}$$

$$n = \frac{81,63}{1,1704} = 69,7488 = 70$$

6.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la evaluación y exploración de los procesos administrativos, se tomaron en cuenta las siguientes técnicas:

Encuestas estructuradas: Se seleccionó a 74 miembros o colaboradores involucrados en las áreas relevantes mencionadas en la muestra, y se aplicó cuestionarios para evaluar la percepción de eficiencia, organización, procesos, manuales, satisfacción y herramientas de calidad; y posteriormente se procedió a interpretar los resultados mediante la descripción de frecuencias, porcentajes, y gráficos.

Las encuestas se aplicaron las encuestas a través de la herramienta Microsoft Form 365, se enviaron vía telefónica y por correo electrónico a los colaboradores seleccionados según el criterio de

su participación en la administración; la recopilación de los datos se los analizó mediante el uso de gráficos y tablas dinámicas de Microsoft Excel.

A partir de lo anterior, para probar la confiabilidad de la encuesta se manejó el Coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue de 0.737, de N=74, tomando en cuenta la interpretación de que si Alfa es $\geq 0,70$ es considerablemente aceptable; y la escala global mostró que para el análisis la consistencia interna también es adecuada, tal como se puede ver en la Tabla 3.

Fiabilidad – escala global (Del total de 10 preguntas se escogió 8 preguntas para este cálculo, ya que 2 preguntas eran de selección múltiple, y no fueron tomadas en cuenta por no ser de escalas continuas).

Número de ítems	8	Media de correlación	0,243
Número de casos	74	Alfa de Cronbach – global	0.7369
Dirección de escala	1= peor; 5 =mejor.		

Tabla 3.

Estadístico de Fiabilidad: Alfa de Cronbach

PREGUNTA	DESCRIPCIÓN	MEDIA	DESV. ESTÁNDAR	CORRELACIÓN TOTAL
P1 Definidos	Definición y documentación de procesos.	3.703	0.887	0.698
P2 Manuales	Manuales o guías disponibles.	3.527	0.940	0.599
P3 Retrasos	Retrasos y duplicidad.	3.027	0.965	0.510
P4 Recursos	Aprovechamiento de recursos.	4.014	0.749	0.246
P5 Sistema	Sistema de gestión de calidad.	3.419	1.216	0.589
P6 Comunicación	Comunicación interna.	3.838	0.794	0.380
P7 Familiaridad	Familiaridad con herramientas de calidad.	2.284	0.958	0.323
P8 Capacitación	Disposición a la capacitación.	4.608	0.637	0.064

Entrevista: con la finalidad de cuantificar y sintetizar la información sobre la realidad de la organización se procedió a realizar un conjunto de seis preguntas abiertas, sobre optimización de procesos administrativos, desafíos administrativos, estrategias de mejora, herramientas de calidad, y disposición de los colaboradores a capacitaciones; estas preguntas fueron realizadas al Pastor de la

Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús, quien es el líder principal de la organización en la sede La Libertad, quien fue trasladado a este lugar hace aproximadamente un año y medio, pero posee una experiencia ministerial administrativa de veinte y seis años en otras congregaciones del país, siendo así que sus respuestas fueron muy valiosas para conocer las percepciones sobre la gestión actual en la congregación analizada.

Tabla 4.

Resultados de la entrevista

PREGUNTA 1	ENTREVISTADO
<p>¿Cuáles considera que son los mayores desafíos en la gestión administrativa y procesos de la Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús, La Libertad?</p>	<p>Nos enfrentamos diariamente a varios desafíos ya que hay varias actividades que se han estado desarrollando sin organización clara, algunos colaboradores no comprenden correctamente las funciones que les corresponde y otros tienen temor frente al uso de herramientas de gestión modernas, lo que hace que todos estos asuntos representen un reto constante.</p>
<p>Análisis: entre los mayores desafíos que se presentan está la poca planificación estratégica, la incertidumbre por falta de definición de funciones y roles, temor a los cambios y poca preparación o capacitación para enfrentar los cambios tecnológicos.</p>	
PREGUNTA 2	ENTREVISTADO
<p>¿Desde su punto de vista, los procesos administrativos actuales de la Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús La Libertad, están claramente definidos y documentados?</p>	<p>Podría decir que según el análisis general los procesos están parcialmente definidos y no todos están correctamente documentados en manuales o diagramas; debido a que algunos líderes de comités aún se basan solo en sus años de experiencia para realizar y ejecutar sus programas; además, las áreas de secretaría requieren una actualización de sus manuales de registro de procesos de elaboración de planes de trabajo, metas, adquisiciones, registros de creyentes, informes y estadísticas.</p>
<p>Análisis: Se presencia que hay varios procesos que requieren ser documentados de manera formal, algunos comités están desarrollando sus procedimientos de forma empírica y esto dificulta la continuidad cuando hay cambios de líderes.</p>	

PREGUNTA 3	ENTREVISTADO
<p>¿Se han implementado anteriormente estrategias de mejora o herramientas de calidad como PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar); FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o diagramas de flujo?</p>	<p>Hasta el momento, no se ha implementado formalmente la aplicación de herramientas de calidad como las mencionadas en la pregunta, se han llevado a cabo intentos básicos de planificación y es posible que se hayan ejecutado decisiones considerando ciertos elementos de estas herramientas de calidad, pero se lo ha hecho de forma intuitiva.</p>
<p>Análisis: En la organización se evidencia una implementación no sistemática, ni formal de herramientas de calidad, sin embargo, se identifica que existen acciones que se relacionan a la planificación y corrección de errores, pero sin uso de indicadores de desempeño o evaluación.</p>	
PREGUNTA 4	ENTREVISTADO
<p>¿Cuál es su percepción sobre la disposición de los colaboradores de la Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús para adoptar cambios y recibir capacitación en gestión administrativa?</p>	<p>Considero que la mayoría tiene mucha disposición para recibir capacitación y buscar mejoras a favor del crecimiento de la obra de Dios y por ende en la parte administrativa, ya que todos reciben el llamado a servir con la mejor disposición; sin embargo, es posible que algunos se vean limitados por el tiempo disponible debido a otras actividades laborales y personales que desarrollan.</p>
<p>Análisis: Se percibe que existe una disposición alta, pero con ciertas limitaciones; los colaboradores están comprometidos con el cumplimiento de la misión de la Iglesia y eso genera ventaja para proveer capacitaciones claras que venzan el temor al desconocimiento de nuevos procedimientos en la gestión administrativa.</p>	
PREGUNTA 5	ENTREVISTADO
<p>¿Considera que la optimización de procesos en la Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús impactaría positivamente en la coordinación entre los diferentes ministerios y áreas administrativas de la organización?</p>	<p>Efectivamente, estoy más que seguro que la optimización de procesos en nuestra Iglesia va a impactar positivamente, donde todos los comités puedan trabajar coordinadamente en la planificación de sus planes operativos. Si optimizamos los procedimientos actuales, podremos trabajar en equipo, desde el Departamento de Junta Local se darían las directrices para actualizar manuales,</p>

	reducir errores, evitar que los eventos cuatrimestrales se repitan o no se cumplan con las metas espirituales y materiales trazadas por departamento.
Análisis: Se concientiza que la optimización es de mucha relevancia para la Iglesia porque contribuiría al fortalecimiento de la eficiencia organizacional, mejorando la coordinación entre comités.	
PREGUNTA 6	ENTREVISTADO
¿Qué expectativas tiene sobre la optimización de procesos administrativos y cómo cree que impactaría en la misión de la Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús?	Como Pastor, y líder encargado de esta congregación mi mayor expectativa es que seamos una Iglesia organizada, que honre a Dios en todos los sentidos, y eso incluye la parte administrativa también; que podamos brindar un mejor servicio para Dios, la Iglesia y toda la comunidad. Es por eso que, la optimización de procesos administrativos nos permitirá ser más eficientes, ordenados y transparentes en toda la gestión de los bienes de nuestro Dios.
Análisis: Las expectativas de la optimización de procesos son considerablemente altas ya que impactaría en la organización de programas, cultos, actividades sociales y económicas de forma directa y significativa. Como líder principal del manejo y orientación administrativa el entrevistado pone a manifiesto su deseo de que la Iglesia opere de forma óptima en todas las áreas para así generar crecimiento y fortalecimiento de la estructura organizacional.	

Observación directa: realizada a los departamentos de Música y Obra Social, con el propósito de registrar el desarrollo de actividades administrativas y ejecución de dos eventos anuales desarrollados, denominados Noche de adoración (liturgia) y Acción de Gracias (programa social); los datos fueron recolectados mediante una ficha de observación bajo la escala de valoración del 1 al 5; donde 1 = Deficiente, 2 = Bajo, 3 = Aceptable, 4 = Bueno, 5 = Excelente; además, considerando los siguientes criterios:

- Planificación y documentación
- Logística y recursos
- Ejecución y cumplimiento

- Comunicación interna
- Participación de feligreses
- Registro y evidencia documental
- Aplicación de herramientas de calidad

Se encontró que en los eventos anteriormente mencionados hay una situación de complejidad al momento de la designación de roles y funciones, como también el uso de actas de registros, informes de actividades y duplicidad de actividades.

En relevancia, las incidencias más notables fueron: cronogramas no compartidos con anterioridad a los equipos, recursos materiales parcialmente preparados, eliminación de participaciones por falta de tiempo debido a retrasos, descoordinación producida por cambios inesperados en la liturgia sin previa notificación, falta de cierre formal de retroalimentación post culto.

En este sentido, con respecto al programa social, se observó un protocolo parcial de atención prioritaria a personas con discapacidad, filas prolongadas en la entrega de alimentos por falta de clasificación de familias, reposición tardía de vasos en el área de hidratación, duplicidad de registros en la mesa de recepción y bienvenida.

Por otra parte, se observó que algunos asistentes estaban sin asiento temporalmente; dos personas con movilidad reducida requirieron apoyo adicional; y, al finalizar los programas no se generó un acta de resultados del evento, ni listas de beneficiarios. ([Anexo 2 y 3](#))

Revisión documental: para la aplicación de esta técnica la organización facilitó el acceso a registros no confidenciales de Junta Local, documentos de comités, tales como: actas, informes, organigramas, cronogramas y otros documentos utilizados por los encargados del área de secretaría y administración de la iglesia, de las cuales se pudo obtener evidencia fotográfica ([Anexo 4](#)).

Tabla 5.

Verificación documental, Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús – La Libertad

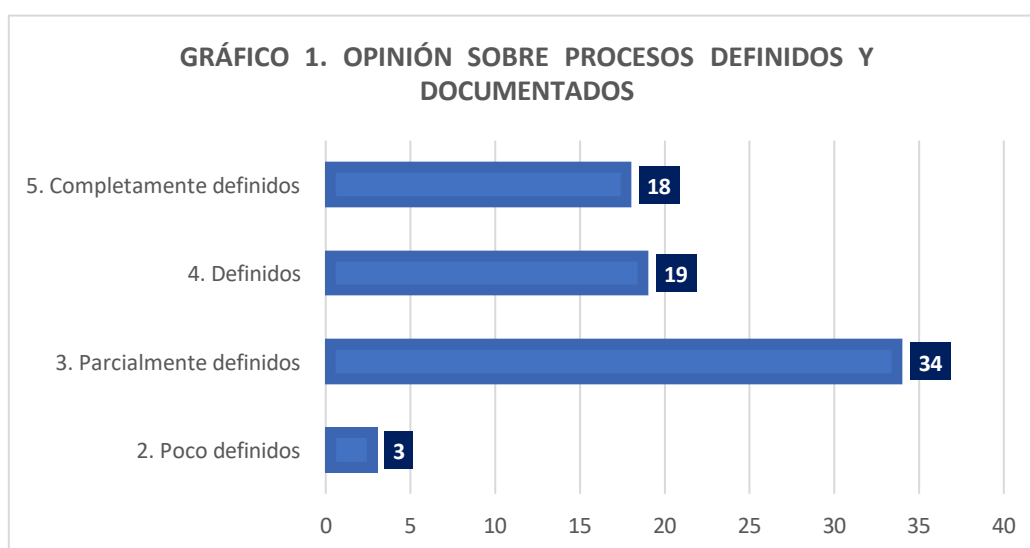
- Fecha de revisión: 7 de diciembre de 2025
- Responsables de la revisión: Tatiana Sánchez y secretaria de Junta Local.

Categoría	Documentos relevantes	¿Existe? (Si o No)	Última Actualización	Observaciones
Organización	Estatutos y reglamentos	Si	Junio 2025	Falta de difusión a los líderes de comités.
	Manuales de asignación de roles y funciones para comités.	Parcial	Enero 2012	Si existen, pero falta que se incluya a algunos comités y se lo detalle por ministerio.
	Organigrama	Si	Enero 2015	Falta de difusión a los líderes de comités.
	Actas de nombramiento de líderes de comités	Si	Febrero 2025	No existe evidencia de algunos años anteriores.
Planificación	Plan Operativo de Actividades	Si	Febrero 2025	No se encuentra completo de años anteriores (1999-2012)
	Calendario de eventos	No	No existe	
	Presupuesto Anual	Si	Nov. 2025	
	Cronogramas y Ordenes de Culto	Parcial	Nov. 2025	No todos los comités los utilizan, se requiere estandarizar formatos.
Gestión de creyentes	Fichas de datos informativos de creyentes	Si		Falta digitalizar la información
	Actas de Bautismos	Si	Julio 2025	Falta digitalizar la información
	Estadísticas de feligreses	Parcial	2023	No está actualizado en su totalidad, falta actualización de los datos de niños, adultos mayores y familias.
Gestión Financiera	Libros contables	Si	Nov. 2025	En orden, mensualmente se realiza el cierre y son revisados por Junta Local
	Informes Financieros mensuales/cuatrimstral	Si	Septiembre 2025	Se realizan cuatrimestralmente con entrega a Junta Local.
Comunicación interna	Actas de reuniones de servidores	Parcial	S/D	Existen actas que por el paso del tiempo se han deteriorado y otras se han extraviado. Se reporta que no se digitalizó la información de años anteriores.
Legal y normativo	Permisos municipales de funcionamiento	Si	Nov. 2025	Pago al día
	Cumplimientos tributarios	Si	Marzo 2025	Pago al día
	Registro Legal	Si	1990	Falta de actualización del documento.

7. Análisis de resultados

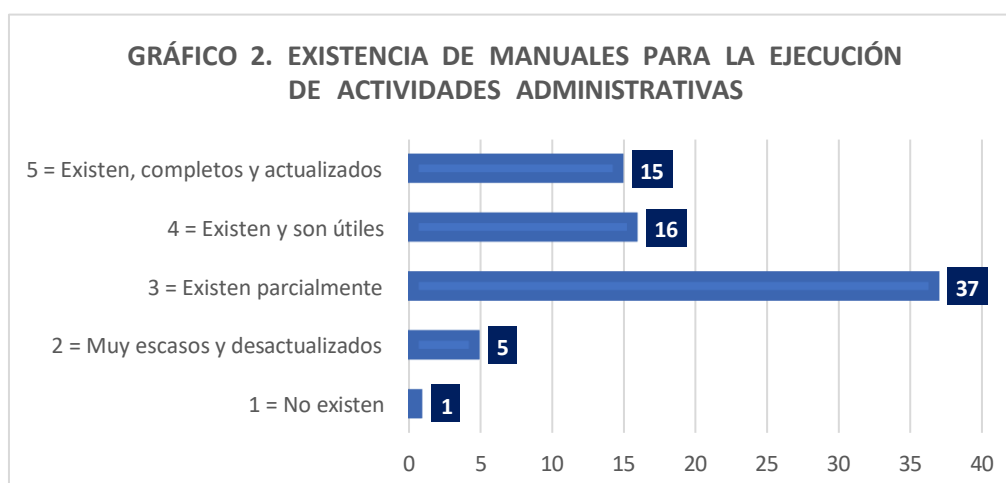
Análisis de la encuesta realizada a los 74 colaboradores de la Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús, La Libertad, Santa Elena; en la cual participaron 10 Presidentes/Directores, 16 Secretarios/as, 15 Financieros y 33 colaboradores de otras áreas; dando como resultado diversos datos que han sido clasificados en gráficos estadísticos de barras.

PREGUNTA 1. ¿Considera que los procesos administrativos actuales de la IEANJESUS La Libertad, específicamente en el departamento en el cual usted desempeña sus funciones, están claramente definidos y documentados?



Análisis: predomina la opción de que los procesos administrativos están parcialmente definidos, pero a su vez existen otros valores considerables en las opciones definidos y completamente definidos, por lo cual en la organización aún falta reforzar los cierres de estandarización, para que todos los criterios estén claros y las responsabilidades asignadas.

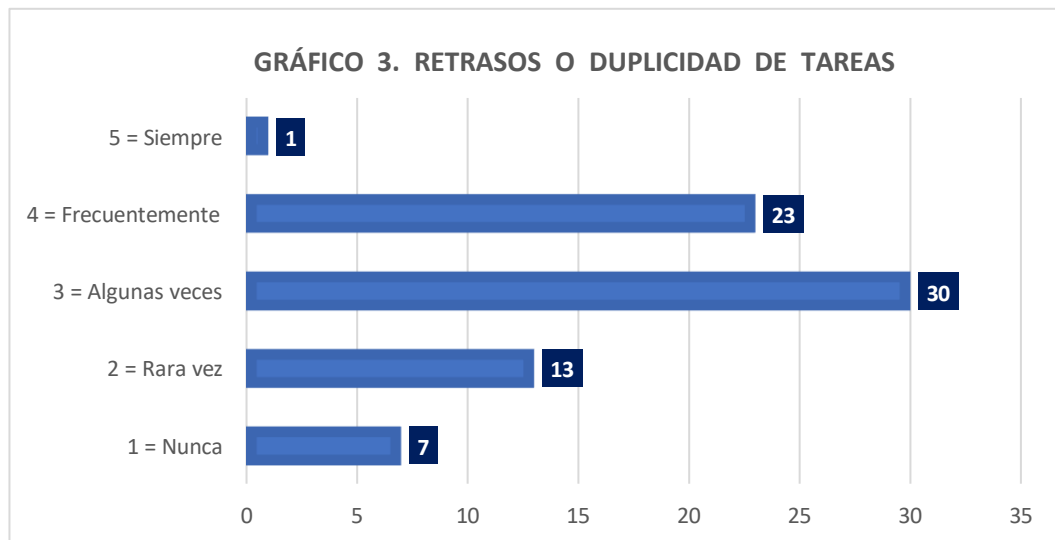
PREGUNTA 2. ¿Existen manuales o guías para la ejecución de actividades administrativas en su departamento?



Análisis: Los resultados manifiestan que existen parcialmente manuales o guías que les permitan direccionar las actividades, esto indica que, aunque exista una parte de base documental en varios departamentos aún es necesario la actualización integral de manuales.

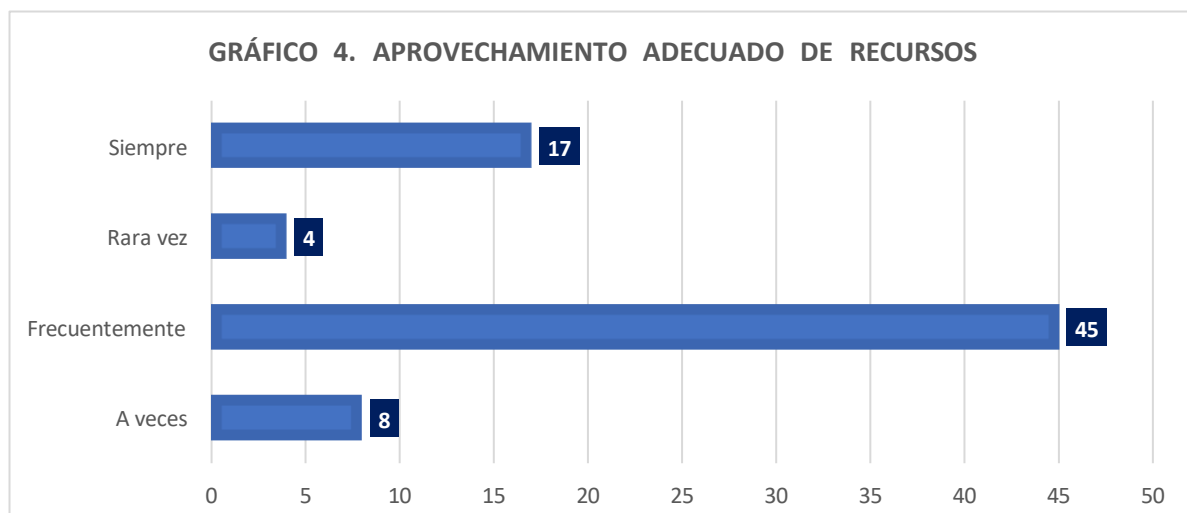
PREGUNTA 3.

¿Con qué frecuencia se presentan retrasos o duplicidad de tareas en la gestión de actividades espirituales, sociales o económicas?



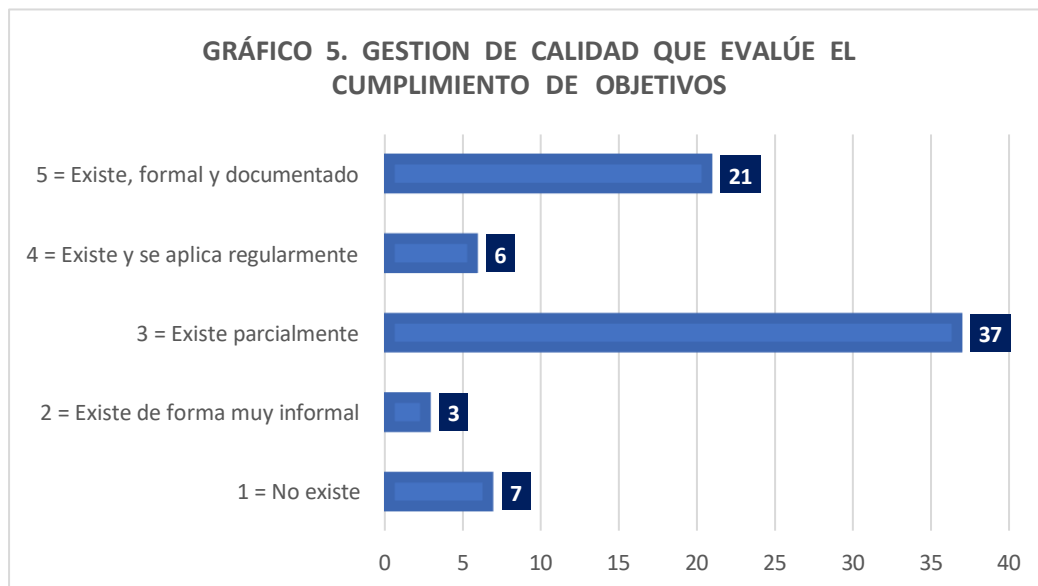
Análisis: La mayor concentración de respuestas se fijaron en la opción “algunas veces” y “frecuentemente” dando a conocer que estos posibles rezagos o duplicidades se deban a las brechas operativas creadas por la falta de cierres de estandarización demostrado en el análisis de la pregunta 1. Tras lo cual se da a conocer la necesidad de clarificar roles y establecer mediciones de desempeño.

PREGUNTA 4. ¿Con qué frecuencia se aprovechan adecuadamente los recursos (tiempo, personal y materiales) en las actividades administrativas?



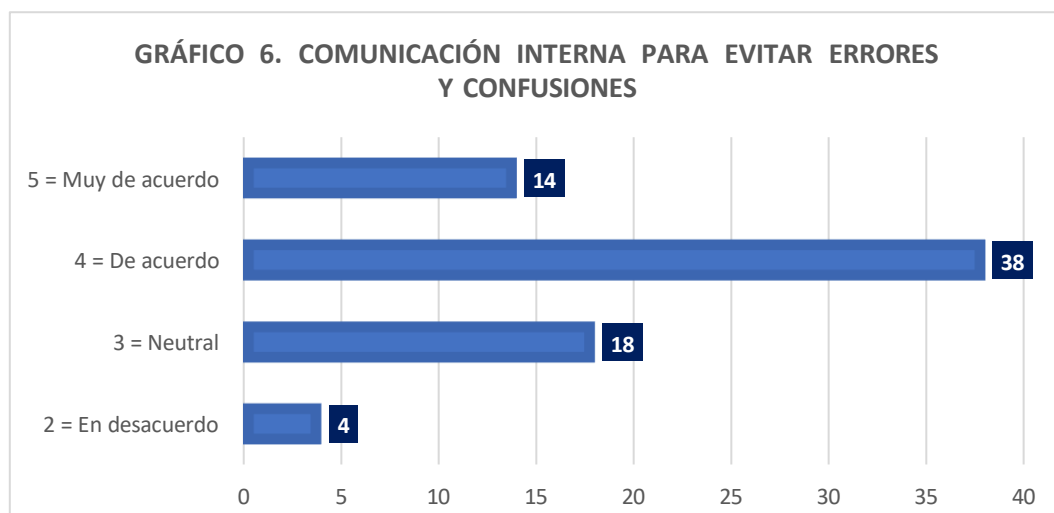
Análisis: En esta pregunta se percibe que el aprovechamiento de los recursos está en un nivel alto, lo que permite entender que lo relacionado al talento humano, los materiales y el tiempo están siendo utilizados de la mejor manera, aunque también persisten problemas de coordinación por lo observado en la pregunta anterior.

PREGUNTA 5. ¿Existe un sistema de gestión de calidad que evalúe el cumplimiento de objetivos alcanzados en su área?



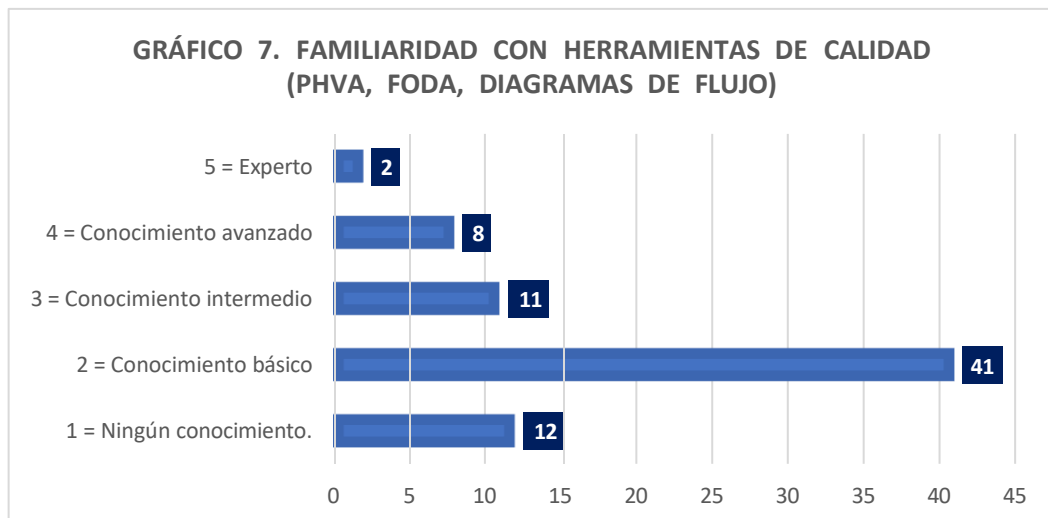
Análisis: Se deduce que en algunos departamentos de la Iglesia si existen sistemas de gestión de calidad que evalúen el cumplimiento de objetivos, pero en su gran mayoría están con predominio de implementación parcial, mostrando que es necesario la aplicación de indicadores que sirvan para evaluar y realizar retroalimentación continuamente.

PREGUNTA 6. ¿Considera que la comunicación interna es suficiente para evitar errores y confusiones?



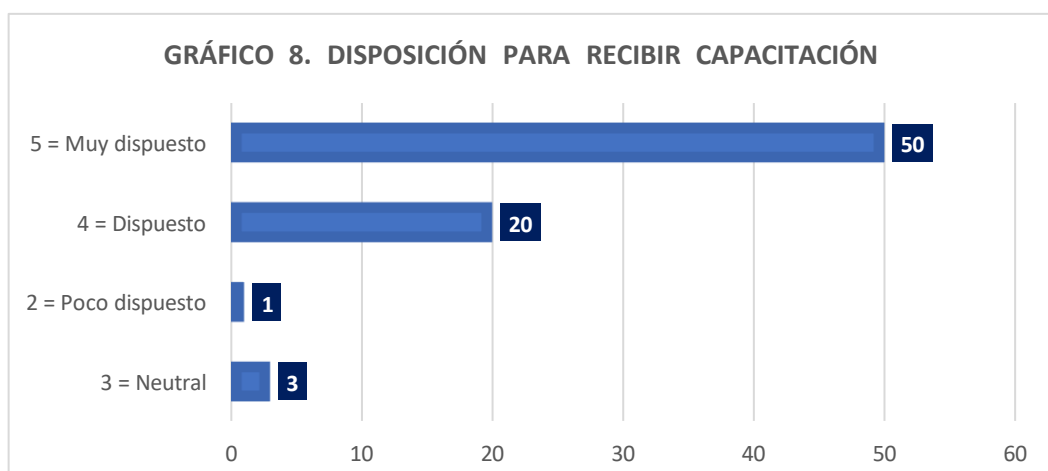
Análisis: Este resultado presenta que para los colaboradores de cada departamento la comunicación es percibida como suficiente, pero, analizando los resultados anteriores es necesario la aplicación de mecanismos de control y coordinación que para la comunicación se conviertan en resultados operativos eficientes para evitar los aplazamientos o duplicidades anteriormente demostrados en las fichas de observación.

PREGUNTA 7. ¿Está familiarizado con herramientas de calidad como PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), ¿FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o diagramas de flujo?



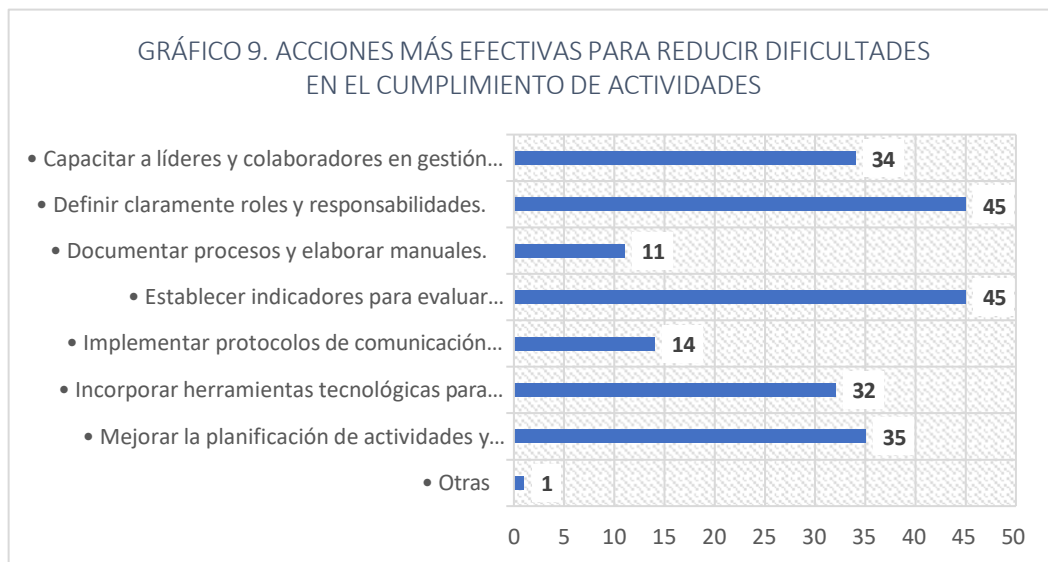
Análisis: La mayoría de los encuestados expresaron que poseen un conocimiento básico de herramientas de calidad, lo que hace que esta información complemente la explicación de la falta de estandarización y la variabilidad que se presenta en la ejecución de actividades; por lo que este resultado fundamenta la necesidad de priorizar la capacitación sobre el funcionamiento metodológico de herramientas de gestión de calidad.

PREGUNTA 8. ¿Qué tan dispuesto estaría a recibir capacitación sobre gestión y mejora de procesos?



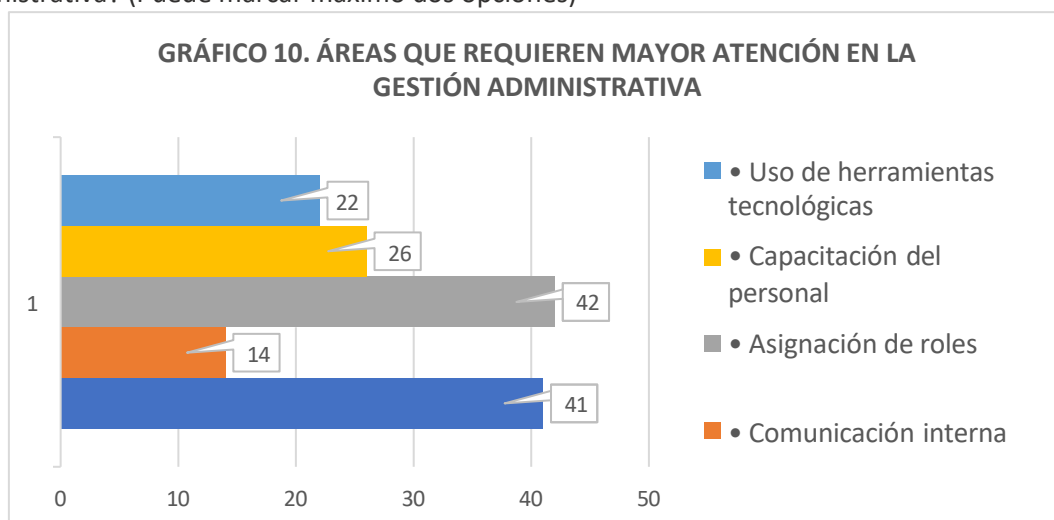
Análisis: De acuerdo con las respuestas dadas por los colaboradores se evidencia una alta disposición de capacitarse en aquellas áreas en las que hay debilidades sobre mejora de procesos, lo que muestra que se podría aplicar estrategias de fortalecimiento metodológico en las áreas de indicadores de procesos, PHVA, diagramas de flujo entre otras herramientas.

PREGUNTA 9. ¿Qué acciones considera más efectivas para reducir las dificultades en el cumplimiento de actividades dentro de la iglesia? (Puede marcar máximo tres opciones)



Análisis: Esta pregunta refleja la percepción de los participantes que principalmente consideran que es importante establecer claramente roles y funciones, además, la medición de desempeño mediante indicadores como formas de mejora. Todo esto se percibe que definir el “quién y el cómo”, más, la medición de resultados es de mucha utilidad como acción para reducir dificultades.

PREGUNTA 10. ¿Qué áreas cree que requieren mayor atención para mejorar la gestión administrativa? (Puede marcar máximo dos opciones)



Análisis: Los datos revelan una oportunidad de fortalecimiento en asignación y clarificación de roles, planificación y apoyo tecnológico en las áreas de mayor manejo de documentos y procesos; evidenciando así estas acciones como causas raíz por atender.

8. Presentación de hallazgos

En el actual trabajo de investigación se encontraron los siguientes hallazgos:

- Estandarización insuficiente de procesos: la cual se muestra a través de una definición parcial de procesos administrativos y en la existencia incompleta de manuales, con desactualización de guías críticas tal como lo muestra la revisión documental; además, mediante la aplicación de las fichas de observación directa se identificó la existencia de cronogramas no socializados, como también la carencia de retroalimentación post eventos; por otra parte, la entrevista confirmó que existe una dependencia de la experiencia más que de los protocolos escritos; por lo que, este patrón sirvió para relacionarlo con el enfoque PHVA (Planear Hacer Verificar y Actuar) y Business Process Management (BPM), cuya misión radica en solicitar documentación y difusión previas para garantizar calidad en los servicios.
- Retrasos y duplicidades que afectan la calidad de los eventos eclesiales, puesto que el 71.6% de los encuestados reportó aplazamientos o redundancias, lo cual se reflejó en la eliminación de participaciones en los servicios de cultos, falta de coordinación en las entregas de ayudas sociales y repetición de registros; todo esto confirmó el problema inicial y reforzó la aplicabilidad de estrategias para desafiar focos de no calidad; y, de definiciones de gestión de calidad planteadas por Juran y Deming con el fin de elevar el orden de ejecución sin errores.
- Eficiencia detectada con cuellos de botella de coordinación, que, aunque la mayoría de los encuestados perciben un buen aprovechamiento de recursos disponibles de la Iglesia, aún permanecen obstáculos (baterías de micrófonos, reposición de stock en eventos sociales, señaléticas, entre otros), lo que afirma la optimización del flujo y roles, por encima del volumen de recursos.
- Incorporación inicial y diversa de sistemas de calidad en la organización, considerando que, aunque la mitad de los integrantes de comités mencionaron que hay sistemas parciales, la entrevista indicó que herramientas como PHVA, FODA, y diagramas de flujo no se han aplicado formalmente, sino más bien de forma indirecta en la toma de decisiones. Adicionalmente, la ausencia parcial de calendarios de eventos,

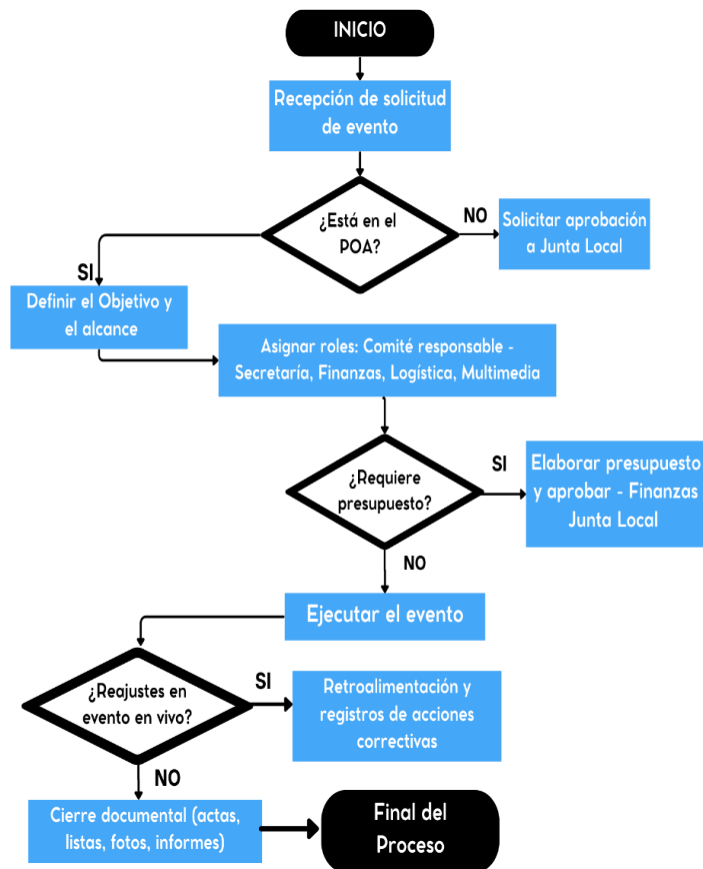
cronogramas de cultos, actas y estadísticas de los feligreses; expuso un espacio para institucionalizar las fases de mejora e incorporar tableros de indicadores.

- Por último, se notó una alta disposición a recibir capacitación, tomando en cuenta que también en las respuestas predominó más del 50% que los líderes solo contaban con conocimiento básico sobre herramientas de calidad; demostrando así a la administración la necesidad de crear un plan de capacitación como estrategia de cambio a partir de la mejora continua.

8.1. Evaluación de instrumentos de calidad

Figura 1.

Diagrama de flujo. Gestión de Eventos Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús

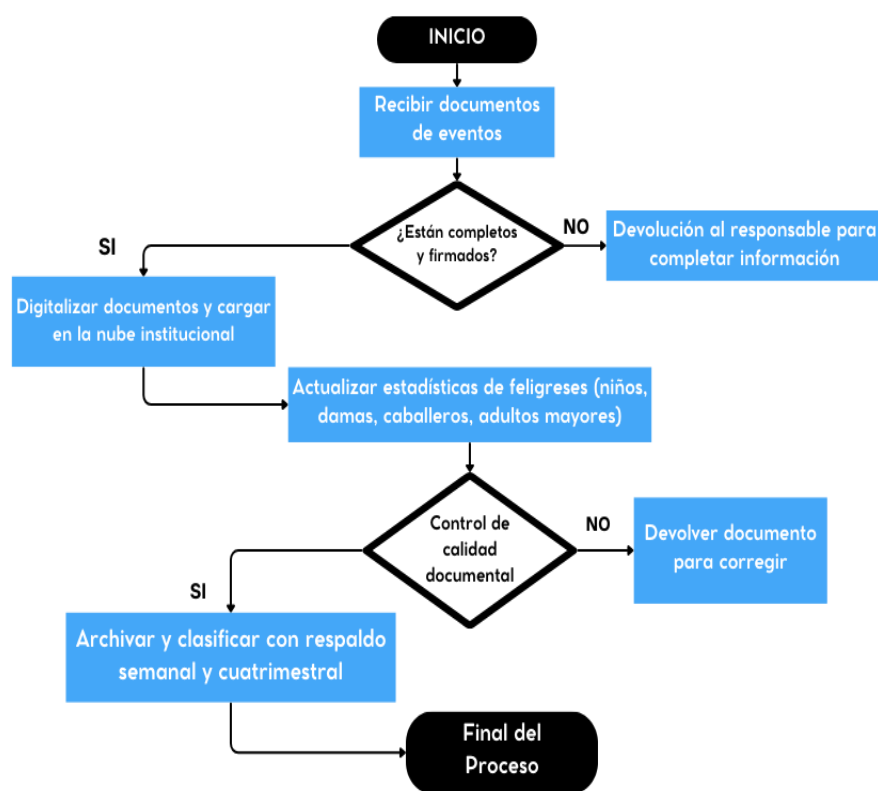


Elaboración propia

El diagrama de flujo de gestión de eventos resultó muy oportuno porque detalla de forma sistemática las tareas para llevar a cabo con eficiencia el proceso administrativo y cierre óptimo de cada evento de la Iglesia, su función permitió ordenar procesos de los eventos eclesiales y sociales que poseían brechas evidenciadas en la encuesta en la pregunta 1 y 2 sobre procesos y manuales parcialmente definidos; en la pregunta 3 sobre retrasos y cruces de actividades; y, deficiencias en la retroalimentación posterior a cada evento según lo observado en el Anexo 2 y 3.

Figura 2.

Diagrama de flujo. Gestión de Documental y registros Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús



Elaboración propia

Mediante la aplicación de este instrumento se da cumplimiento al objetivo específico dos; la creación del diagrama de flujo de gestión documental se respalda por los datos hallados en la tabla 5 de revisión documental y en el anexo 3 de la ficha de observación en la cual se encontró varios vacíos documentales por falta de actas, listados de protocolos de ejecución, falta de almacenamiento digital, registros y estadísticas; limitando así el control de la información organizacional.

Por otra parte, al realizar la respectiva evaluación de la aplicación de la matriz FODA relacionada al contexto eclesiástico de la Iglesia, conforme a lo establecido en el objetivo específico

se detalla la siguiente información, la cual a su vez servirá como sustento para el desarrollo del objetivo específico 3.

Figura 3.

Matriz FODA - Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús – La Libertad



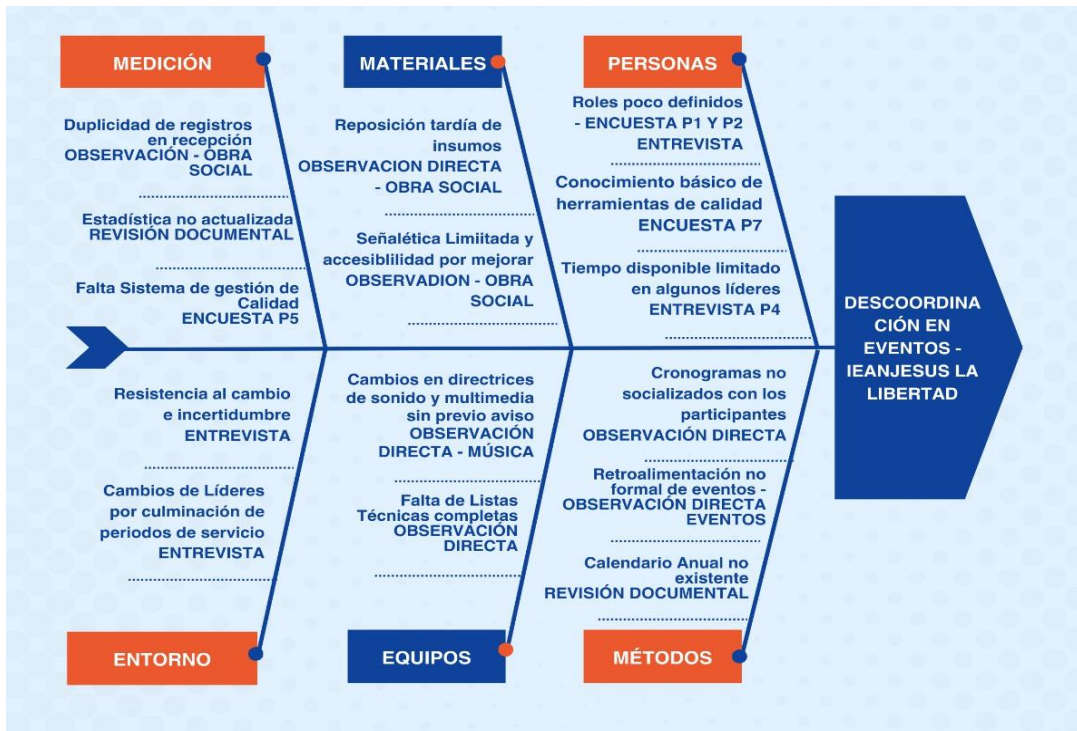
Elaboración propia

La matriz mostró como principales fortalezas el liderazgo pastoral, la cultura de participación servicial y la buena disposición de los comités para capacitarse, mientras que por otra parte se hallaron como debilidades la falta de manuales actualizados, gestión documental débil, falta de sistematización en retroalimentación; y con respecto a las oportunidades se destacan la aceptación de herramientas de calidad, aplicación de tecnologías de la información como sistemas digitales de registros de asistencias, estadísticas, calendarios online, etc. Y, por último, las amenazas que tienen que ver con los métodos empíricos aplicados en el liderazgo, los cambios generacionales por cambios de líderes cada cierto periodo y la baja adquisición de equipos tecnológicos.

Asimismo, conforme lo establecido en el objetivo dos, se aplicó el diagrama de Ishikawa para revisar las causas raíz de tardanzas y falta de coordinación en los eventos analizados en la observación directa, quedando de la siguiente forma:

Figura 4.

Diagrama de Ishikawa – Falta de coordinación en eventos



Elaboración propia

El diagrama de Ishikawa permitió visualizar las causas de los múltiples factores que produjeron la descoordinación e ineficiencias encontradas en el análisis de la revisión documental, los atrasos según la pregunta 3 de la encuesta, y otros aspectos que convergieron en las fichas de observación como actas incompletas, falta de clasificación de beneficiarios de ayudas sociales, asignación parcial de responsabilidades y roles, entre otros ya anteriormente mencionados.

8.2. Estrategias de Mejora

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo específico número tres; a partir de la matriz FODA se formuló las siguientes estrategias de mejora (FODOFADA) orientadas a la optimización, estandarización y medición de procesos de gestión.

Tabla 6.

Estrategias FODOFADA

ESTRATEGIAS		ACTIVIDADES A DESARROLLAR
FO	Elaborar un Plan de Capacitación para comités sobre herramientas de calidad y aplicación del ciclo PHVA.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar temáticas de capacitación. - Realizar Talleres prácticos de formación.

		- Ejecutar evaluaciones de avances y aprendizajes.
	Establecer pruebas piloto de procesos estandarizados para posteriormente ser aplicados en los demás comités y aprovechar la cultura de participación y servicio de los comités activos.	Clasificación de comités participantes, esquematización de procesos estandarizados y capacitación.
DO	Crear calendarios anuales, cronogramas y órdenes de culto.	Elaborar un formato general con entrega a todos los comités.
	Digitalizar las actas, estadísticas e informes con control documental.	Escanear documentos físicos de secretaría y finanzas.
FA	Compartir resultados de mejoras en reuniones cuatrimestrales que sirvan como testimonio de los beneficios obtenidos.	Comunicados detallados con evidencias y retroalimentación de resultados.
DA	Actualizar los manuales de roles por comités ante posibles cambios de liderazgo.	Analizar los manuales de procesos actuales. Actualizar los formatos existentes. Interiorizar los manuales con los líderes de comités.
	Oficializar la retroalimentación post-eventos en cada departamento.	Presentar plantilla de reuniones de diagnóstico de liturgias, actas de registros y correcciones.

9. Conclusiones

Conforme a lo planteado en el objetivo general se realizó un análisis de los procesos administrativos de la Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús – La Libertad, ejecutando varios métodos de análisis, entre ellos la aplicación de encuestas a 74 colaboradores de la institución considerando un coeficiente de confiabilidad de 0.74 (Alfa de Cronbach), observación directa aplicada a dos eventos (Anexo 2 - Música y Anexo 3 - Obra Social), revisión documental (Tabla 5) y, la entrevista realizada al Pastor como líder principal y presidente de Junta Local. Se evidencia el cumplimiento de este objetivo con los resultados obtenidos de las preguntas 1,2,3,5,7, y 8 de la encuesta.

Acorde al objetivo específico 1, se pudo identificar los procesos administrativos actuales de la iglesia, a través de un diagnóstico participativo apoyado en: entrevistas, encuestas, observación directa y revisión documental, mostrando un panorama claro sobre la situación actual en la que se evidenció procesos parcialmente fijados, desactualización de manuales de funciones y responsabilidades, cronogramas no socializados con los participantes, actas de reuniones no completas, atrasos y falta de feedback luego de cada programa.

Cumpliendo con el objetivo específico 2 se evaluó instrumentos de calidad aplicables al contexto eclesiástico, mediante la elaboración de diagramas de flujo (Figura 1 y 2) por medio del cual se representó en secuencia las actividades más comunes que llevan a cabo cada comité y de esa forma se identificó los puntos que requieren atención prioritaria. Posteriormente, la matriz FODA (Figura 3) evaluó los aspectos que marchan hitos de influencia tanto interna como externamente en la administración de la Iglesia y proporcionó datos relevantes para el planteamiento de estrategias direccionadas a la consecución de procesos óptimos. Por otro lado, el diagrama de Ishikawa mediante la categorización de este instrumento permitió encontrar los motivos principales de ineficiencias presentadas en eventos programados; dando como resultado la detección de falta de protocolos de comunicación interna, limitada capacitación administrativa, desconocimiento de manuales de operatividad, entre otros aspectos que produjeron descoordinación según lo observado.

Por último, según lo expuesto en el objetivo específico 3, se propuso estrategias de mejora (Tabla 6) apoyadas en la aplicación de herramientas de calidad, integrando estrategias de gestión y capacitación, para optimizar los procesos administrativos. Es así que con base a la evidencia expuesta en la metodología se concluye que la optimización es viable gracias a varios aspectos, entre ellos a la considerable disposición de los colaboradores para participar en talleres de mejora y capacitación lo que equivale a una situación favorable para la implementación de las estrategias sugeridas y orientadas al logro de la optimización administrativa que contribuye a la excelencia del servicio administrativo eclesial.

10. Bibliografía

- Álvarez E., J. (22 de Diciembre de 2021). *Una aproximación a los desafíos administrativos en la tarea pastoral contemporánea*. Obtenido de <https://www.semanticscholar.org/paper/Una-aproximaci%C3%B3n-a-los-desaf%C3%ADos-administrativos-en-Joel%C3%81lvarez/35770b332d8ff35211ebd187fa701682eb3799c4>
- Amaya Pingo , P., Felix Poicon, E., Rojas Vargas, S., & Diaz Tito , L. (2020). *Gestión de la calidad: Un estudio desde sus principios*. Obtenido de Revista Venezolana de Gerencia: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063559011>
- Barber, J. (Junio de 2020). *Diagrama de espina de pescado: Evaluación de la salud de la iglesia – Libro blanco*. Obtenido de Barber Church Consulting: <https://churchconsulting.org/wp-content/uploads/2020/07/fishbone-diagram-white-paper-5th-edition-1.pdf>
- BETTER TOGETHER RESOURCES. (3 de Febrero de 2020). *Guía para un Análisis FODA en la Iglesia*. Obtenido de Asociación Nacional de Bautistas de Libre Albedrío: <https://nafwb.org/site/wp-content/uploads/2020/02/20-SWOT-Analysis.pdf>
- Bravo Arias, C., & Hassinger Gonzales, Z. (12 de Diciembre de 2022). *Herramienta diagrama de ishikawa para mejorar la calidad de servicio en el sistema de transporte público ferroviario, Lima 2022*. Obtenido de <https://repositorio.uwiener.edu.pe/entities/publication/e32c30dd-88d8-4244-9b08-2efbdca16513>
- Burgasí Delgado, D., Cobo Panchi, D., Pérez Salazar, K., Pilacuan Pinos, R., & Rocha Guano, M. (Julio de 2021). *EL DIAGRAMA DE ISHIKAWA COMO HERRAMIENTA DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN: UNA REVISIÓN DE LOS ÚLTIMOS 7 AÑOS*. Obtenido de Revista electrónica TAMBARA: https://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf
- Bustillos Sánchez , D., & Perugachi Imbaquingo, S. (2019). *SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA IGLESIA EVANGÉLICA APOSTÓLICA DEL NOMBRE DE JESÚS (JEAN JESÚS) DE LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA*. . Obtenido de UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE: <https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/9275/2/02%20ICA%201546%20TRABAJO%20GRADO.pdf>
- Chávez, L., de la Rosa, S., Manjarres, J., Valbuena, S., & Becerra-Torres, M. (Junio de 2024). *Diagrama de Pareto.Perspectiva de la Asignatura de Control de la Calidad*. Obtenido de Boletín de Innovación, Logística y Operaciones: <https://revistascientificas.cuc.edu.co/bilo/article/view/4920/5363>
- Dalius , S., & Inga, S. (25 de septiembre de 2020). *El vínculo entre la gestión de procesos empresariales y la gestión de calidad*. Obtenido de <https://www.semanticscholar.org/reader/90d320a8ab520138c1442b55f6a51f470c36f6f5>
- Deming W., E. (14 de Agosto de 2020). *La nueva economía, para la industria, gobierno y la educación*. Obtenido de https://www.academia.edu/34757748/Deming_W_Edwards_La_Nueva_Econom%C3%ADa
- Diócesis de Huelva. (Junio de 2021). *Análisis DAFO de la realidad social y eclesial en la Diócesis de Huelva*. Obtenido de <https://diocesisdehuelva.es/wp-content/uploads/2021/06/SINTESIS-DAFO-.pdf>

- Hackett, C., Stonawski, M., Tong, Y., Kramer, S., Shi, A., & Fahmy, D. (9 de junio de 2025). *Cómo cambió el panorama religioso global de 2010 a 2020*. Obtenido de Religión en América Latina y el Caribe: <https://www.pewresearch.org/religion/2025/06/09/religion-in-latin-america-and-the-caribbean/>
- Herrera De la Barrera, Jazmín ; González Salguero, Elizabeth. (2020). *La adopción del ciclo PHVA como estrategia para la sinergia entre las variables asociadas a la calidad*. Obtenido de <https://tecnologicocomfenalco.edu.co//wp-content/uploads/2021/04/LIBRO-Servicio-una-Variable-de-Calidad.pdf>
- IEAN JESÚS. (2025). *Principios Rectores de la Iglesia*. Obtenido de https://ieanjesus.org.ec/quienes_somos
- Ishikawa, K. (2003). *Qué es el Control Total de Calidad - La modalidad japonesa*. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Qu%C3%A9_es_el_control_total_de_calidad/MWGOXKteTQwC?hl=es&gbpv=1&dq=%C2%BFQu%C3%A9+es+el+control+de+calidad+total%3F+El+estilo+japon%C3%A9s&pg=PR3&printsec=frontcover
- Juran, J. (20 de Febrero de 1996). *Juran y la calidad por el diseño*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=fURB60QH1RYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Juran, J. (2015). *Manual de control de calidad*. Obtenido de Google Libros: https://www.google.com.ec/books/edition/Manual_de_control_de_la_calidad/a0-buufpTEAC?hl=es&gbpv=1&dq=manual+de+control+de+calidad+joseph+juran+pdf&printsec=frontcover
- KAIZEN Institute. (2025). *Masaaki Imai - Legado*. Obtenido de <https://kaizen.com/masaaki-imai/>
- Laurentiis, R. (2017). *El Libro del BPM y la Transformación Digital*. Obtenido de <https://www.club-bpm.com/Libro-del-BPM-y-la-Transformacion-Digital-Capitulo-1-Club-BPM-Renato-de-Laurentiis.pdf>
- Macas Romero, M. (2024). *SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA IGLESIA EVANGÉLICA APOSTÓLICA DEL NOMBRE DE JESÚS, EN LA CIUDAD DE LATACUNGA*. Obtenido de ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fspace.esepoch.edu.ec%3A8080%2Fserver%2Fapi%2Fcore%2Fbitstreams%2Fb1022900-64e3-44df-aa44-87bf7a73b282%2Fcontent&wdOrigin=BROWSELINK>
- Nigel , S., & Brandon-Jones, A. (2019). *OPERATIONS MANAGEMENT*. Obtenido de Operations management affects the required level of investment: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292253992_A37370732/preview-9781292253992_A37370732.pdf
- Piña Peña, L. (Agosto de 2022). *ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS IGLESIA VISIONARIA HEBREOS 11, LAS PALMAS DE HERRERA SANTO DOMINGO OESTE*. Obtenido de UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA: <https://repositorio.unphu.edu.do/bitstream/handle/123456789/5480/An%C3%A1lisis%20de%20los%20procesos%20administrativos%20iglesia%20visionaria%20hebreos%2011%2C%20las%20palmas%20de%20herrera%20santo%20domingo%20oeste%2C%20rep%C3%BAblica%20dominicana.%202022>

Salazar Garces, J., Mora Sánchez, N., Romero Black, W., & Ollague Valarezo, J. (Diciembre de 2020). *Diagnóstico de la aplicación del ciclo PHVA según la ISO 9001:2015 en la empresa INCARPALM*. Obtenido de https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/440/593

Yagual Suárez, R. (2017). *APLICACIÓN DEL CICLO PHVA PARA EL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO DE BACHILLERATO NUEVE DE OCTUBRE DE LA CIUDAD DE MACHALA*. Obtenido de <https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/11480/1/ECUACE-2017-AE-CD00235.pdf>

Anexo 1.

Organigrama Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús – La Libertad



Anexo 2

Ficha de Observación Directa – Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús - La Libertad, Santa Elena.

Propósito: Registrar, de manera estandarizada, el desarrollo de actividades administrativas y eventos eclesíasticos para evaluar planificación, eficiencia operativa, comunicación interna, y uso de herramientas de calidad.

Escala de valoración (1–5): 1=Deficiente, 2=Bajo, 3=Aceptable, 4=Bueno, 5=Excelente.

Datos generales

Fecha	9-12-25	Hora inicio	7pm
Hora fin	8:30	Duración (min)	90 minutos
Lugar	TEMPLO	Departamento/Comité	MUSICA
Nombre del evento:	NOCHE DE ADORADORES	Objetivo del evento	Realizar un evento direccionado a la alabanza y adoración con la participación de grupos musicales
Observador(a)	Tatiana Sánchez	Rol del observador.	No participante
Num. asistentes aprox.	110 asistentes	Tipo de evento:	Culto / Reunión / Capacitación / Programa social / Otro:

Criterios observables (administrativos y del evento)

Criterio	Descripción	Puntuación (1–5)	Evidencias observadas	Desviaciones / incidencias	Acción correctiva sugerida (Actuar – PHVA)
Planificación y documentación	Existencia de cronograma, procesos definidos y manuales; claridad de roles y responsabilidades.	3	Orden de culto y guion musical impresos.	Cronograma no compartido con el equipo de música.	Compartir el orden de culto y cronograma al equipo por lo menos 48 horas antes (Planificar)

Logística y recursos	Disponibilidad y uso eficiente de recursos (materiales, tiempo, voluntarios); montaje y soporte técnico.	3	Consola, 5 micrófonos inalámbricos, 2 cajas de retorno; lista de revisión de funcionamiento de equipos parcial.	1 micrófono con batería baja en la predicación; falta de repuesto disponible.	Protocolizar el cambio y la recarga de baterías por lo menos 2 horas antes del culto; lista de revisión completa. (Actuar).
Ejecución y cumplimiento	Inicio/fin del evento según el cronograma; ausencia de retrasos/duplicidades; flujo ordenado de actividades.	3	Inicio de alabanza 19:30 (nivel de tolerancia 10 minutos)	Eliminación de una alabanza por falta de tiempo.	Ajustar cumplimiento de horarios de (Planificar/Hacer)
Comunicación interna	Coordinación entre áreas; instrucciones claras; retroalimentación durante el evento.	4	Señales claras entre líder de alabanza y el sonidista.	Se presentó un cambio de canción sin notificar y lo cual produjo descoordinación.	Confirmación de cambios enviando notificación por radios de comunicación; activando el protocolo de "cambio en vivo" (Actuar)
Participación de feligreses	Asistencia, involucramiento en actividades, orden y satisfacción observable.	4	Alta participación; los cánticos congregacionales son comprendidos; orden general	Sin incidencias relevantes	Mantener selección de cánticos con estrofas congregacionales (Planificar)
Registro y evidencia documental	Actas, listas, informes, registros fotográficos y control de asistencia generados.	4	Acta técnica de ensayos; 2 fotos de ensayos y pruebas de sonido.	Falta de acta de control de asistencia en documento físico o digital.	Archivar evidencia en Libro de actas de secretaría de Música y comprobar el uso de las actas de control de asistencia (Verificar)
Aplicación de herramientas de calidad	Prácticas de planificación, seguimiento, verificación de indicadores y acciones de mejora.	2	Planificación y pruebas no realizadas; verificación incompleta; acciones no definidas	Falta de cierre formal de retroalimentación post culto.	Reunión de 20 minutos post culto para realizar retroalimentación y establecer mejoras. (Actuar)

Firma del observador: Tatiana Sánchez Pazos.

Anexo 3

Ficha de Observación Directa – Iglesia Evangélica Apostólica del Nombre de Jesús - La Libertad, Santa Elena.

Propósito: Registrar, de manera estandarizada, el desarrollo de actividades administrativas y eventos eclesíasticos para evaluar planificación, eficiencia operativa, comunicación interna, y uso de herramientas de calidad.

Escala de valoración (1–5): 1=Deficiente, 2=Bajo, 3=Aceptable, 4=Bueno, 5=Excelente.

Datos generales

Fecha	18/12/25	Hora inicio	7pm
Hora fin	8:30	Duración (min)	90 minutos
Lugar	TEMPLO	Departamento/Comité	OBRA SOCIAL
Nombre del evento:	ACCIÓN DE GRACIAS	Objetivo del evento	Realizar un evento de compartir para todos los adultos mayores, familias vulnerables y discapacitados.
Observador(a)	Tatiana Sánchez	Rol del observador.	No participante
Nº asistentes aprox.	130 asistentes	Tipo de evento:	Programa social

Criterios observables (administrativos y del evento)

Criterio	Descripción	Puntuación (1–5)	Evidencias observadas	Desviaciones / incidencias	Acción correctiva sugerida (Actuar – PHVA)
Planificación y documentación	Existencia de cronograma, procesos definidos y manuales; claridad de roles y responsabilidades.	2	No se encontró el Cronograma de actividades impreso ni el manual específico para la designación de tareas a ejecutar.	Errores en el orden durante el programa, adelanto de entrega de kits de alimentos. Protocolo parcial de atención prioritaria a personas con discapacidad.	Elaborar y difundir con anticipación el cronograma con roles y listas de funciones; además, adjuntar el protocolo completo de atención prioritaria. Integrar aprobación rápida de revisión por Junta Local.

Logística y recursos	Disponibilidad y uso eficiente de recursos (materiales, tiempo, voluntarios); montaje y soporte técnico.	3	Mesas y sillas, kits de víveres, ujieres encargados de la bienvenida, equipo de amplificación básico, punto de hidratación en área del Bar	Filas prolongadas en la entrega de alimentos por falta de clasificación de familias, reposición tardía de vasos en el área de hidratación, señalización limitada.	Clasificación de familias con anticipación, designar colaboradores para reposición de stock de hidratación, señalética de accesos y prioridad; designar responsables de logística por bloque.
Ejecución y cumplimiento	Inicio/fin del evento según el cronograma; ausencia de retrasos/duplicidades; flujo ordenado de actividades.	3	Puntualidad en el inicio y cierre del evento; se dio cumplimiento a lo establecido y la entrega de kits.	La fase de entrega se extendió, se generó tiempos muertos y se suprimió las palabras de agradecimiento; además, duplicidad de registros en la mesa de recepción y bienvenida.	Cronometraje de tiempos y asignar un responsable de revisión por bloque; establecer un único punto de registro con una lista unificada de posibles asistentes.
Comunicación interna	Coordinación entre áreas; instrucciones claras; retroalimentación durante el evento.	4	Coordinación visible entre el presidente de Obra Social, encargado de protocolo y comité de música; información clara por micrófono.	Faltó realizar un anuncio anticipado sobre el punto de hidratación; hubo una instrucción contradictoria sobre el orden de salida en un momento del orden.	Delegar a una única persona que dirija y ofrezca el guion de avisos; carteles informativos para puntos clave.

Participación de feligreses	Asistencia, involucramiento en actividades, orden y satisfacción observable.	4	Aproximadamente 130 asistentes; alta participación en dinámicas de integración; orden general en filas con apoyo de voluntarios.	Se observó que algunos asistentes estaban sin asiento temporalmente; dos personas con movilidad reducida requirieron apoyo.	Reservar asientos prioritarios y asignar voluntarios de apoyo, registro previo de necesidades especiales.
Registro y evidencia documental	Actas, listas, informes, registros fotográficos y control de asistencia generados.	2	Fotografías de las actividades, conteo manual de asistentes por filas.	No se generó un acta del evento, ni listas de beneficiarios; sin informe económico del evento.	Usar formatos: acta de eventos, lista de asistentes y beneficiarios, registro de entregas y carpeta digital de evidencias; consolidar informe económico de resultados.
Aplicación de herramientas de calidad.	Prácticas de planificación, seguimiento, verificación de indicadores y acciones de mejora.	2	Planificación básica ejecutada; verificación incompleta; y acciones no definidas.	Falta de cierre formal de retroalimentación post evento social.	Reunión de retroalimentación de 30 minutos post evento para realizar y establecer mejoras. (Actuar)

Firma del observador: Tatiana Sánchez Pazos.

Anexo 4

REVISIÓN DOCUMENTAL

