



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Carrera de Gestión de la Información Gerencial

TRABAJO DE UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

MODALIDAD ESTUDIO DE CASO

Previo a la obtención del título de

Licenciada En Gestión de la Información Gerencial

TEMA

Análisis de necesidades formativas en educación continua mediante Business Process Management (BPM), en el Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la Ciudad de Manta, año 2025. (Estudio de caso)

AUTORA

Díaz Villafuerte María Emilia

TUTORA

Dra. Digna Margarita Quijije Zambrano

MANTA-MANABÍ-ECUADOR

2025 -1

Tema

Análisis de Necesidades Formativas en Educación Continua Mediante Business Process Management (BPM), en el Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la Ciudad de Manta, año 2025. (Estudio de caso)

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la Facultad Ciencias Administrativas Contables, Comercio de la Carrera de Gestión de la Información Gerencial de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular de carácter Estudio de Caso bajo la autoría de la estudiante **María Emilia Díaz Villafuerte**, legalmente matriculada en la carrera de Gestión de la Información Gerencial, período académico 2025-1, cumpliendo con el total de 240 horas (96 horas Fase de Diseño y 144 horas Fase de Resultados e Informe), cuyo tema del Estudio de Caso es: **"Análisis de necesidades formativas en educación continua mediante Business Process Management (BPM), en el Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la Ciudad de Manta, año 2025. (Estudio de caso)"**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 26 de enero de 2026

Lo certifico,



Dra. Digna Quijije Zambrano, PhD. C

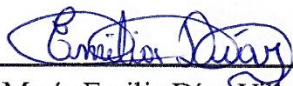
Docente Tutora

Área: Facultad Ciencias Administrativas Contables y Comercio

Declaración de Autoría

Quien suscribe, María Emilia Díaz Villafuerte, con cédula N° 131691654-1, estudiante de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, perteneciente a la Facultad de Ciencias Administrativa, Contables y Comercio, de la carrera Gestión de la Información Gerencial, declaro que el presente trabajo titulado: **“Análisis de Necesidades Formativas en Educación Continua Mediante Business Process Management (BPM), en el Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la Ciudad de Manta, año 2025. (Estudio de caso)”**, es de mi autoría y ha sido realizado con fines académicos, cumpliendo con los requisitos establecidos para la obtención del grado académico correspondiente, además constituye una elaboración personal realizada únicamente con la dirección de la tutora Dra. Digna Margarita Quijije Zambrano, PhD.

En tal sentido, manifiesto la originalidad del trabajo, dejando establecido que aquellos aportes intelectuales de otros autores se han referenciado en el texto del trabajo.



María Emilia Díaz Villafuerte
131691654-1
e1316916541@live.ulead.edu.ec

Dedicatoria

Este trabajo de investigación primeramente se lo dedico a Dios por el esfuerzo que me ha dado para seguir adelante en mi estudio. También lo dedico a mis padres, Piter Díaz y Angela Villafuerte, quienes son los pilares fundamentales de mi vida. Ellos me enseñaron el valor del esfuerzo, la disciplina y la humildad. Gracias por creer en mí aun cuando yo misma dudaba. Por cada sacrificio silencioso, por cada palabra de aliento. Este logro también es suyo, porque sin su amor incondicional y su guía constante, no habría llegado hasta aquí.

A mis hermanos Jeffrey Macías y Monserrate Díaz, por su apoyo inquebrantable, que me impulsaron a ser mejor cada día, que me acompañaron con una palabra oportuna, con una risa que alivió la tensión, o con un gesto que me recordó que no estaba sola.

A mis docentes, quienes no solo compartieron conocimientos, sino también pasión, compromiso y humanidad. Gracias por sembrar en mí la curiosidad crítica y el deseo de contribuir desde la gestión de la información a un mundo mejor. A cada uno que me guio, que confió en mi potencial: gracias.

A mis compañeros y amigos de esta travesía académica, por los momentos compartidos de trabajo, cansancio, frustración y alegría.

Y, finalmente, a mí misma. Por no rendirme. Por cada día que me levanté a pesar del cansancio, por cada meta que me propuse y cumplí, por cada miedo que enfrenté. Hoy puedo mirar atrás con gratitud y hacia adelante con esperanza.

Este trabajo simboliza mucho más que un logro académico. Es el reflejo de un camino de crecimiento y aprendizaje.

Srta. María Emilia Díaz Villafuerte

Reconocimiento

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, institución que ha sido el pilar fundamental de mi formación académica y profesional. Gracias a su compromiso con la excelencia educativa y su invaluable aporte al desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo.

Mi más sincero reconocimiento a la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, por valores éticos necesarios para desenvolverme con responsabilidad en el ámbito profesional. En especial, extendiendo mi gratitud a la Carrera de Gestión de la Información Gerencial, por ofrecerme una visión integral de la administración moderna. A los docentes de la carrera, por su enseñanza y compromiso con la formación de profesionales éticos y competentes.

Expreso también mi sincero reconocimiento a mi tutora, la Dra. Digna Margarita Quijije Zambrano, PhD, por su guía académica, su paciencia y por sus valiosos aportes que enriquecieron cada etapa de este trabajo de investigación.

Asimismo, a mi familia, especialmente a mis padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser mi mayor fuente de inspiración. A mis amigos y compañeros de carrera, con quienes compartí no solo conocimientos, sino también sueños, desafíos y aprendizajes colectivos. Juntos recorrimos un camino lleno de esfuerzo, sacrificio y superación.

Finalmente, agradezco al Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta, por abrirme la puerta de su departamento y por su cooperación con esta investigación.

Srta. María Emilia Díaz Villafuerte

Índice

Tema.....	2
Certificado del tutor	3
Declaración de Autoría	4
Dedicatoria.....	5
Reconocimiento	6
Resumen.....	10
Abstract	11
Introducción	12
Antecedentes	14
Definición del Caso de Estudio.....	19
Justificación del Caso de Estudio	21
Objetivos del Caso de Estudio	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos.....	23
Marco conceptual.....	24
Necesidades.....	24
Definición	24
Formativas.....	25

Necesidades formativas	25
Definición	25
Importancias de las necesidades formativas	26
Tipos de necesidades formativas.....	27
Características de las necesidades formativas.....	28
Business Process Management (BPM)	29
Definición	29
Origen del Business Process Management (BPM)	30
Importancia del Business Process Management (BPM).....	31
Fases del Business Process Management (BPM)	32
Objetivos de Business Process Management (BPM).....	34
Dimensiones del Business Process Management (BPM)	34
Marco metodológico	36
Resultados Obtenidos.....	40
Análisis de Resultados	63
Conclusiones	66
Recomendaciones	68
Referencias bibliográficas.....	70
Anexos	77

Propuesta de Solución.....	80
----------------------------	----

Resumen

El presente estudio de caso titulado “Análisis de necesidades formativas en educación continua mediante Business Process Management (BPM), en el Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta, año 2025. (Estudio de caso)”. Surge ante la ausencia de procesos estandarizados, manuales de procedimientos y flujogramas que orienten la identificación, planificación y gestión de los programas de educación continua, lo cual genera ineficiencias operativas y dificulta la toma de decisiones. El objetivo general de la investigación es analizar las necesidades formativas en educación continua mediante Business Process Management (BPM), en el Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la ULEAM. Es por eso, que se utilizó un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y explicativo. Las técnicas aplicadas fueron la observación directa y la entrevista semiestructurada al personal administrativo y técnico del departamento. Asimismo, se emplearon métodos como el análisis-síntesis, inductivo-deductivo y revisión bibliográfica, con el fin de sustentar teóricamente las variables de estudio. Los resultados muestran que no hay procesos estándar, manuales de procedimientos ni flujogramas claros para la educación continua. Esto hace difícil identificar las necesidades de formación y provoca ineficiencias en la planificación, ejecución y evaluación de los programas. Se concluye que la implementación de Business Process Management contribuirá significativamente al mejoramiento de la educación continua en la ULEAM, permitiendo una gestión más estructurada, coherente y alineada con las demandas del entorno y la vinculación con la sociedad.

Palabras clave: necesidades formativas, educación continua, Business Process Management, gestión de procesos, vinculación universitaria.

Abstract

This case study, entitled “Analysis of Training Needs in Continuing Education through Business Process Management (BPM) in the Department of Outreach and Entrepreneurship at the Eloy Alfaro Lay University of Manabí in Manta, 2025 (Case Study),” Arises from the lack of standardized processes, procedure manuals, and flowcharts to guide the identification, planning, and management of continuing education programs. This absence generates operational inefficiencies and hinders decision-making. The overall objective of this research is to analyze the training needs in continuing education through Business Process Management (BPM) in the Department of Outreach and Entrepreneurship at ULEAM. That is why a qualitative approach was used, with a descriptive and explanatory scope. The techniques used were direct observation and semi-structured interviews with the department's administrative and technical staff. Additionally, methods such as analysis-synthesis, inductive-deductive reasoning, and a literature review were used to provide a theoretical foundation for the study variables. The results show that there are no standard processes, procedure manuals, or clear flowcharts for continuing education. This makes it difficult to identify training needs and leads to inefficiencies in the planning, execution, and evaluation of programs. It is concluded that the implementation of Business Process Management will significantly contribute to improving continuing education at ULEAM, enabling more structured and coherent management aligned with the demands of the environment and community engagement.

Keywords: training needs, continuing education, Business Process Management, process management, university engagement.

Introducción

La presente investigación es un estudio de caso con el tema Análisis de necesidades formativas en educación continua mediante Business Process Management (BPM), en el Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta, 2025. Este estudio de caso tiene como interés comprender cómo se gestionan los procesos internos vinculados a la educación continua y, a partir de ello, identificar las brechas que obstaculizan su desarrollo.

La finalidad de este trabajo es proponer lineamientos y mejoras que contribuyan al fortalecimiento de los procesos de identificación, planificación y gestión de las necesidades formativas. Mismo que tiene como objetivo general analizar las necesidades formativas en educación continua mediante Business Process Management (BPM), en el Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la Ciudad de Manta, año 2025.

Para alcanzar este propósito, se utilizó como metodología un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y explicativo. Se utilizaron técnicas como observación directa y entrevistas semiestructuradas realizadas a la directora del departamento, a la oficinista y al técnico del departamento, asimismo, se utilizaron métodos como análisis-síntesis, inductivo-deductivo y revisión bibliográfica.

Este trabajo investigativo se estructura en dos fases; la primera fase I abarca el tema para obtener la problemática, de igual manera, la introducción, antecedentes investigativos, definición del caso de estudio, justificación, objetivos generales y específicos, marco conceptual y marco metodológico. Posteriormente, la segunda fase II se estructura en resultados obtenidos a través

de la triangulación, análisis de los resultados, conclusiones, recomendaciones, referencias, anexos y propuestas de solución.

Los resultados obtenidos evidencian que el departamento carece de procesos estandarizados para identificar necesidades formativas, lo que repercute en la eficiencia operativa. Así mismo, se determina que la metodología BPM puede mejorar significativamente al departamento. De esta manera, el estudio demuestra que la necesidad de proponer la implementación de la metodología de gestión de procesos de negocio optimizará la educación continua en la ULEAM y fortalecerá su vinculación con la sociedad.

Antecedentes

La presente investigación se llevará a cabo en el Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, ubicado en el campus principal de la universidad, frente a la Dirección de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, cruzando la cancha múltiple. Además, el departamento tiene presencia en las extensiones universitarias de la provincia, como en Sucre (Bahía de Caráquez), donde participa activamente en diversos eventos y proyectos comunitarios. En la actualidad, la directora del departamento es la Dra. Lourdes Mora Pisco, Ph.D., quien lidera la planificación y ejecución de las políticas de vinculación y emprendimiento.

El departamento cuenta con su misión: “Asesorar y coordinar la gestión social, productiva, tecnológica, política y cultural del conocimiento a través de programas y proyectos extensionistas multidisciplinarios de investigación social y desarrollo, educación continua, la gestión académica, servicios y consultas especializadas, con la participación de la sociedad y la comunidad universitaria, bajo el compromiso de trabajo colaborativo, creativo y solidario, respetando la diversidad y los derechos humanos”. Dirección de Vinculación y Emprendimiento. (2017).

A su vez, tiene como visión “ser una instancia institucional dinámica e integradora del sistema político nacional y de los actores sociales, productivos, culturales y políticos como escenarios de articulación de la transferencia del conocimiento y la producción de aprendizajes, para buscar alternativas de comprensión y transformación de los problemas y necesidades de la sociedad en el marco del buen vivir en base a la corresponsabilidad social universitaria”. Dirección de Vinculación y Emprendimiento. (2017).

Posteriormente, se presenta la construcción del antecedente que se tomó como referencia de las variables Análisis de necesidades formativas y Business Process Management (BPM):

Este estudio realizado en la Universidad de Oviedo – España, por Virgós y colaboradores (2023), autores del siguiente trabajo investigativo, titulado: “Necesidades formativas detectadas por los tutores y tutoras de empresa de formación profesional dual en Asturias” tuvo como objetivo identificar las necesidades formativas de los tutores y tutoras de empresa en el Principado de Asturias. Con ese fin, se ha aplicado una metodología cualitativa fundamentada en entrevistas con informantes clave de sectores y tamaños de empresa.

La ausencia de coordinación y comunicación entre empresas y escuelas, así como la necesidad de una capacitación específica para estos agentes, han sido descubiertas a través del análisis de datos. Se concluye subrayando la convivencia de crear sinergias entre las compañías y los centros educativos, además de proveer a los tutores de empresariales de las herramientas y saberes necesarios para que puedan realizar adecuadamente sus tareas educativas.

Caicedo (2022) en su trabajo realizado en Ecuador – Esmeralda titulado: “Análisis de las necesidades formativas docentes en relación a la inclusión y atención a la diversidad del alumnado y del alumnado migrante: propuesta didáctica para construir una escuela más inclusiva”, donde su objetivo es evaluar las necesidades de los docentes contextualizadas en un centro para elaborar una propuesta de capacitación en la inclusión y atención a la diversidad, con el fin de intervenir con los alumnos, especialmente con aquellos que son migrantes. La metodología que utilizó en esta investigación es de enfoque cuantitativo, tipo de investigación de campo y de diseño transversal.

En sus resultados se observó que se estructuró en función de tres aspectos (culturas que incluyen a todos, políticas que abarcan a todos y prácticas que son inclusivas) y de los porcentajes de respuestas recopiladas en cada punto, resaltando aquellos elementos donde la variabilidad es mayor, lo que implica una mayor diferencia en las opiniones y señala la urgencia de actuar. De esa manera se concluye que se presentará una oferta educativa para maestros que aborda las necesidades específicas detectadas a través del análisis diagnóstico y en conexión con aquellos aspectos que presentan mayor variabilidad en las opiniones.

Zambrano y Alcívar (2024) sostienen en su investigación realizada en Manta–Manabí titulada: “Diseño universal para el aprendizaje: Percepciones, desafíos y necesidades formativas de los docentes”; se estableció como objetivo explorar las percepciones de los docentes sobre su competencia en la planificación curricular desde el DUA e identificar los desafíos y necesidades formativas que podrían facilitar una implementación más eficaz de este enfoque en las aulas.

Se aplicó un método de investigación mixto, descriptivo transversal; como resultado de esta investigación se muestra una percepción favorable del DUA entre los educadores, quienes admiten la relevancia de implementar sus enfoques y se sienten capacitados para incluirlos en la planificación curricular. Tiene como conclusión resaltar los requerimientos educativos en la aplicación de métodos y recursos de comunicación aumentativa y alternativa, así como en las tecnologías de la información y la comunicación para potenciar el aprendizaje y la implicación.

La siguiente investigación realizada en Lima–Perú, por Lujan y Quintana (2024), titulada: “Aplicación del Business Process Management para mejorar el proceso logístico en una entidad pública, Lima 2024”, tiene como objetivo establecer que la aplicación de Business Process Management optimiza el proceso logístico en una entidad pública, Lima 2024. La metodología

que utilizó es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada y diseño preexperimental. También se utilizó el método de la observación directa con ficha de observación.

Para obtener los resultados utilizaron SPSS, lo que fue beneficioso en la implementación del Business Process Management. Por esta razón, se llegó a la conclusión de que el periodo de registro de los pedidos entrantes se redujo de 4.617 segundos a 2.961 segundos, resultando en una disminución de 1.656 segundos, el tiempo para registrar los pedidos entregados avanzó de 86% a 95% con un aumento del 9% y finalmente, la supervisión de la disponibilidad de productos subió de 92% a 98% con un incremento del 6%.

En la ciudad de Ambato, Ecuador, las autoras Chulco y López (2023) con su tesis titulada: “Business Process Management (BPM), en el desarrollo de los emprendimientos turísticos”, tiene como objetivo fundamentar teóricamente las variables de estudio para dar a conocer el beneficio de los BPM en los emprendimientos turísticos. La metodología de investigación tiene un alcance descriptivo de enfoque cuantitativos aplicando modalidad de investigación bibliográfica. Se obtuvo como resultado la aplicación de cuestionarios a las muestras seleccionadas para realizar el análisis y el procedimiento de datos obtenidos por 219 personas encuestadas. Se concluye que se llevará a cabo un seguimiento de estas para observar el progreso de este proyecto turístico en la ciudad de Ambato.

Solórzano y León (2024) sostiene en su investigación realizada en Manta – Manabí titulada: “Modelo de gobernanza para Blockchain mediante BPM (Business Process Management) orientado a los procesos inter-organizacionales”; el objetivo de la investigación es crear un modelo de gobernanza para Blockchain a través de BPM, enfocado en los procesos inter-organizacionales que posibilite elevar el grado de confianza del usuario y optimizar el nivel de alineación estratégica entre los procesos. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo

descriptivo, empezando con una revisión completa de libros y artículos para establecer una base teórica del modelo de gobernanza para Blockchain usando BPM. Para analizar y resumir la información científica, se aplicaron los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo, y se usó el método de estudio de caso para crear y evaluar el modelo en ciertas organizaciones.

La metodología de diseño guió la construcción y la evaluación del modelo, y para recopilar datos se emplearon encuestas, entrevistas y observaciones con el objetivo de medir la confianza en los procesos y la coherencia estratégica. Se obtuvo como conclusión diseñar un modelo de gobernanza para Blockchain a través de BPM para mejorar la gestión de procesos inter-organizacionales.

Definición del Caso de Estudio

El Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la ULEAM, es una entidad estratégica responsable de coordinar e implementar proyectos que mejoren la relación entre el mundo académico y la sociedad. Su departamento tiene tres áreas esenciales: Vinculación, Emprendimiento y Educación Continua. El propósito de la dirección es contribuir al crecimiento social y económico a través del conocimiento, fomentando habilidades de emprendedoras y la educación continua de los profesionales.

Un inconveniente importante dentro del departamento es la ausencia de manuales de procedimientos y flujogramas para orientar la organización, implementación y evaluación de los programas de educación continua. La ausencia de esta información obstaculiza la normalización de procesos, lo que genera incertidumbre en la distribución de tareas, y disminuye la efectividad y seguimiento en la gestión de las iniciativas educativas.

El fenómeno ocurre en un contexto donde la universidad busca afianzar su vínculo con la sociedad mediante procesos educativos significativos y eficientes, ajustándose a las necesidades tanto productivas como sociales. No obstante, la ausencia de herramientas como los mapas de procesos y manuales operativos dificulta identificar correctamente las necesidades formativas del entorno y desarrollar a tiempo respuestas académicas. Esto a su vez pone en riesgo la calidad y el impacto de lo que se plantea en relación con la educación continua.

Por lo tanto, es esencial proponer la metodología Business Process Management (BPM) como herramienta metodológica para identificar, modelar y mejorar los procesos vinculados a la educación continua, lo que permitirá detectar con mayor precisión las necesidades educativas y optimizar la gestión del departamento.

Desde la construcción del problema, se plantean otras interrogantes más específicas que nos permitirán profundizar en el cumplimiento de la formulación en el problema:

- ¿Cuáles son las principales necesidades formativas en el área de educación continua en el departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la ULEAM?
- ¿Qué herramienta utiliza el personal en el departamento para llevar a cabo los programas de educación continua?
- ¿Cómo puede la implementación de la metodología Business Process Management (BPM) beneficiar al departamento en la mejora de sus procesos de gestión de educación continua?

Justificación

El Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la ULEAM, en el área de educación continua, actualmente se enfrenta a un obstáculo debido a la ausencia de manuales de procesamiento y flujogramas que dirigen y mejoran procesos de administración.

Esta investigación es pertinente porque la educación continua es un recurso estratégico para el crecimiento académico y profesional de la comunidad académica y de la sociedad en general. No obstante, hoy en día el departamento se encuentra con restricciones operativas debido a la ausencia de documentación oficial de sus procesos, lo que provoca ineficiencias, repetición de funciones, demoras en la administración y una escasa y limitada ejecución de sus tareas. Es esencial tratar esta problemática para destacar la precisión de desarrollar y promover herramientas de manejo como manuales de procedimiento y flujogramas, estas herramientas deben optimizar la organización interna, la toma de decisiones y la mejora propuesta de programas de educación continua de mayor calidad, relevancia y alineación con las exigencias del entorno.

La importancia de este estudio de caso radica en que facilita tanto la identificación precisa de las insuficiencias estructurales existentes como el desarrollo de una nueva estrategia de gestión fundamentada en la metodología Business Process Management (BPM), asegurando así coherencia, eficacia y eficiencia. Además, brindará un modelo a seguir que podría ser replicado en otros departamentos con complicaciones parecidas, lo que se transforma en una aportación relevante al área de la administración educativa.

El desarrollo de este estudio de caso es factible, porque posee acceso a las fuentes de información primaria del departamento, la colaboración del personal para cooperar en el estudio,

así como la disponibilidad de la recolección de datos esenciales a través de la observación directa y entrevistas. Además, se cuenta con la metodología del Business Process Management (BPM) que facilitará la creación de manuales de procedimientos y flujogramas, asegurando de esta manera una gestión más clara, eficaz y centrada en los resultados.

La relevancia del caso de estudio surge de sus hallazgos, que pueden generar un beneficio como referencia para otros departamentos académicos y permitiendo una mejora estructural en la calidad de los servicios educativos que brinda la ULEAM. Para mejorar la capacidad institucional, a través de la incorporación de técnicas de administración innovadoras como Business Process Management (BPM), que garantice la viabilidad de la propuesta de educación continua, acorde con las demandas del espacio y con las técnicas de mejora continua.

El impacto social es significativo, porque la ausencia de procedimientos y documentos que afecta directamente la calidad de los programas que se brindan a la comunidad, no solo inquieta en la reputación institucional, sino también en la importancia y eficacia de las enseñanzas brindadas a los participantes. Para asegurar que los programas de educación continua cumplan con la meta de elaborar valores en la sociedad y en el mejoramiento de las competencias locales.

Objetivos del Caso de Estudio

Objetivo General

Analizar las necesidades formativas en educación continua mediante Business Process Management (BPM), en el departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la Ciudad de Manta, año 2025.

Objetivos Específicos

- Identificar las principales necesidades formativas en el área de educación continua en el departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la ULEAM.
- Analizar que herramienta utiliza el personal en el departamento para llevar a cabo los programas de educación continua.
- Proponer la implementación de la metodología de Business Process Management (BPM) que beneficie al departamento en la mejora de sus procesos de gestión de educación continua.

Marco conceptual

Necesidades

Definición

En la actualidad, el término necesidades tiene algunas definiciones. Escamilla (2007):
Depende del campo desde el que lo abordan; puede ser algo para sobrevivir, carencia, un problema o incluso una oportunidad. Agust (2000), por su parte, puntualiza el término necesidad en el contexto que debe tener en cuenta: en el campo de la psicología es un escenario carencial; y en la organización es la diferencia entre los resultados obtenidos y los deseados.

Según la investigación de Martínez (2014), planteo que “una necesidad es una carencia o escasez de algo que se considera imprescindible, como el estado de una persona en relación con los medios necesarios o útiles para su existencia y desarrollo” (pág. 1). De acuerdo con el autor, es que proporciona un análisis detallado resaltando la relevancia en la existencia humana y su vínculo con el crecimiento personal y social.

Citando a Diz (2017), agrego que la carencia física o mental de una persona puede percibirse como necesidad, por lo cual hay que destacar que este factor siempre está presente dentro del entorno, ya sea de manera natural o expuesta; además, es entendida como la diferencia entre el estado actual y el deseado, puesto que es imprescindible dentro de la vida y mucho más si residimos en un mundo cambiante, como la globalización.

Empleando las palabras de la autora, brinda una perspectiva compleja que resalta su carácter físico y mental, lo que conlleva tratar las necesidades humanas con una comprensión completa, que se tomen en cuenta diversas dimensiones y contextos.

Formativas

Como dice Ferry (1990), sostiene el concepto de formativo, definiendo así “no ser más que un trabajo sobre sí mismo, y es un proceso libremente imaginado, deseado y perseguido a través de los medios que se ofrecen, para obtener nuevos aprendizajes que mejoren la capacidad de razonamiento y comprensión de un fenómeno o tema en particular” (pp. 43-54).

Fabre (1997) afirmó que “la formación implica una transformación de la persona en sus múltiples aspectos cognitivos, afectivos y sociales en relación con aprendizajes de saberes, saber hacer y saber ser” (pág. 12).

Los autores mencionados subrayan la complejidad del proceso de formación y la necesidad de tratarlo en diversas perspectivas. La enseñanza no debe interpretarse como un acto de impartir material, sino debe comprenderse como un proceso personal y activo que exige la integración completa del individuo. Esto conlleva que los educadores y formadores deben tener en cuenta no solo el material que imparten, sino también la manera en que se vincule con la vida y las vivencias de los aprendices.

Necesidades formativas

Definición

Marín (2025) indicó que las necesidades formativas son una ausencia de conocimientos, habilidades o actitudes (competencias) que se puede solucionar con formación, y una oportunidad de mejora para perfeccionar el nivel de cualificación.

La necesidad de resaltar en el ámbito profesional o educativo cada vez cobra más relevancia, puesto que se considera esencial mantenerse en constante formación, manteniendo así un rendimiento óptimo que ayude a solucionar problemas tanto personales como de una

organización. Por tanto, las necesidades formativas, según Clarke (2003), mencionado por Belalcázar y Paucar (2020), considera “como un proceso organizacional sistemático de recolección y análisis de datos que sirva de soporte en el proceso de toma de decisiones, mejora del desempeño, y qué contenido exacto debe ser recibido mediante la formación” (pág. 38).

Lo que nos quieren decir los autores es que enfatizan la relevancia de un método sistemático y fundamentado en datos para la educación y formación continua, lo que podría convertirse en un incremento notable en el desempeño y la habilidad para resolver problemas en las organizaciones.

De acuerdo con Aránega (2013), destaco la carencia de las capacidades, ya que son esenciales para realizar de forma eficaz tareas tanto en el ámbito laboral como en el ámbito educativo, como en los salones de clases. Estas habilidades que tienen las personas son los saberes, destrezas y valores, además se percibe una guía apreciativa que destaca la mejora continua, ya que pone de contexto la productividad de una persona con una entidad.

El autor señala que las necesidades formativas resaltan lo importante que es promover las capacidades y habilidades en los ámbitos laborales y educativos, ya que son esenciales para lograr un desempeño eficaz. Además, fomenta un estilo de mejora constante que puede favorecer tanto a las personas como a las entidades, enfatizando la relación entre el crecimiento personal y la productividad de la organización.

Importancia de las necesidades formativas

Las necesidades formativas son importantes porque garantizan que los trabajadores tengan habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus labores de manera efectiva. Según la plataforma LinkedIn (2023), planteo que, sin un análisis adecuado, los empleados

pueden necesitar de habilidades para cumplir con las demandas de su trabajo, lo que puede generar un bajo rendimiento y una pérdida de producción. Las necesidades formativas pueden también ayudar a distinguir grietas de habilidades en la organización, lo cual puede ser útil para desarrollar planes de carrera para los trabajadores.

La plataforma LinkedIn enfatiza que un análisis adecuado es esencial para evitar inconvenientes de rendimiento y producción. Además, argumenta la importancia de identificar falencias de habilidades y su relación con el desempeño profesional de los trabajadores.

Tipos de necesidades formativas

Como expresa Puya (2025), sostiene que no todas las necesidades formativas son idénticas. Según la situación actual de la empresa, el perfil del empleado o el sector, pueden presentarse diferentes tipos de carencias:

- **Necesidades actuales:** relacionadas con habilidades que los empleados deben tener en el presente para desempeñar su trabajo eficazmente.
- **Necesidades futuras:** aquellas competencias que serán requeridas por la empresa a medio o largo plazo.
- **Necesidades individuales:** vinculadas al desarrollo personal y profesional de cada trabajador.
- **Necesidades organizacionales:** derivadas de cambios estructurales, tecnológicos o normativos.

Una vez definidos los tipos de necesidades formativas, resalta la autora la relevancia de comprender y tratar las distintas necesidades formativas en el ambiente laboral. Al realizar esto,

las organizaciones no solo potencian el desempeño de sus trabajadores, sino que también se equipan para los retos futuros, los mismos que se ajustan en el cambio del entorno.

Características de las necesidades formativas

Según Gairin (1996), citado por Diz López (2017), una necesidad formativa se refiere a una condición no satisfecha que impide a una persona o grupo lograr sus objetivos, teniendo, así como características principales, los siguientes:

- Las necesidades de formación se refieren a un concepto más extenso que el de las situaciones directas que tienen que ver con la instrucción.
- No siempre la causa de los problemas es la falta de formación, también lo puede ser la falta de recursos, problemas de infraestructura u otros. Por lo tanto, la experiencia laboral y el contexto en el que se desenvuelve son elementos que pueden influir en la percepción de necesidades de formación.
- El mal desempeño puede deberse a factores personales de carácter interno.
- Los indicadores de un mal desempeño son situaciones insatisfactorias que, además de orientarnos sobre posibles problemas de formación, también nos ayudan a conocer otros problemas de la organización.
- La detección de necesidades será diferente si corresponde a situaciones no deseadas o problemas declarados (detección correctiva) o, si, por el contrario, se actúa de forma anticipada (detección preventiva) (pág. 2).

Los autores sostienen que las características de las necesidades formativas resaltan los complejos requisitos para el aprendizaje y la exigencia de un enfoque integral, en los que se consideran diversos aspectos, tanto internos como externos, y que aplican planes con visión

hacia el futuro para garantizar que sus empleados tengan destrezas y recursos necesarios para lograr sus metas.

Business Process Management (BPM)

Definición

Según los autores Garimella y otros (2008) refieren que Business Process Management “se refiere al conjunto de métodos, herramientas y tecnologías empleadas para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales, BPM es un enfoque orientado a los procesos que busca mejorar el rendimiento y fusión de las tecnologías de la información con estrategias de proceso y gobierno” (pág. 5).

Según las investigaciones de Montalvo y colaboradores (2020), la gestión de procesos de negocios, conocida también como BPM por sus siglas en inglés (Business Process Management), “ayuda a gestionar la organización de una manera óptima por medio de los procesos, los cuales permiten llevar una secuencia de las actividades que realiza la empresa y orientar el generar valor que le brindará una ventaja competitiva por los resultados positivos que se obtienen” (pág. 331).

Como expresa Aldo De La Cruz (2021), las herramientas de BPM facilitan a los directivos implementar múltiples flujos de trabajo, asistiéndolos en la identificación de aquellos que requieren optimización. Este procedimiento promueve la emisión de recursos, destinándolos a los flujos que requieren mejora. Además, contribuyen a disminuir los gastos asociados a operaciones y procedimientos manuales que requieren de tiempo.

Valero (2022) argumentó que la gestión de procesos de negocios (BPM) se ha transformado en una de las herramientas esenciales que las organizaciones emplean para su desarrollo en su productividad, control y eficiencia en las operaciones, y potenciar su habilidad

para adaptarse a los cambios. Por lo tanto, es esencial ser tolerantes y flexibles ante los cambios que afectan tanto a las organizaciones como a las personas, a través del uso de herramientas de gestión de procesos basadas en principios éticos y responsabilidad social, protegiendo tanto al bienestar de la sociedad en como al trabajo de los individuos.

Los autores en sus estudios proporcionan un punto de vista completo de la gestión de procesos de negocios (BPM) como un instrumento crucial para la mejora constante en las organizaciones: como la incorporación de tecnologías, la mejora de los procesos laborales y la capacidad de adaptación a los cambios, que son factores que, al fusionarse con una perspectiva ética, pueden conducir a las organizaciones a un grado elevado de eficacia y responsabilidad social.

Origen del Business Process Management (BPM)

Desde el siglo XX, el Business Process Management o gestión de procesos de negocios ha tenido un papel muy importante para mejorar la eficiencia de las organizaciones. Sin embargo, Cejas (2023) argumentó que:

El origen comenzó en 1911, cuando el autor Taylor estableció las bases para optimizar los procesos. En la década de 1960 surgió la metodología Kaizen, que se enfocaba en la mejora continua de los procesos. En los años noventa surgen herramientas de modelado y automatización de procesos, permitiendo a las organizaciones gestionar flujos de trabajo de manera más eficiente. Actualmente, la IA y el BIG DATA han revolucionado el BPM, posibilitando la toma de decisiones basada en datos y la automatización de procesos.

Por lo tanto, se establece que BPM surge de la aplicación de concepto; según Vélez (2021), la meta principal del BPM es mejorar los procesos de negocio de tal forma que garantice

que las actividades críticas fluyan en la satisfacción del cliente y que se ajusten tanto eficiente como eficazmente. Esto puede referirse a pasos pequeños de mejora, ya que puede provenir del aprendizaje continuo de los procesos prácticos, que resulta en un diseño radical de procesos de negocio que logren un rendimiento superior.

El autor seleccionado anteriormente presenta una descripción precisa y corta del BPM, destacando su meta de mejorar los procesos de la organización con una prioridad de satisfacer las necesidades del cliente. En general, el autor logra referirse a la importancia de la eficiencia, la eficacia y la capacidad de aprender al referirse a cambiar radicalmente los procesos. Esto es crucial para que las organizaciones mantengan competencia y alcancen un desempeño superior en el ambiente de negocios que cambia continuamente.

Importancia del Business Process Management (BPM)

De acuerdo con Amblard (2025), señala que la importancia de la plataforma BPM es esencial para incrementar la eficacia operativa de la organización y respaldar de manera constante la transformación corporativa. Porque contribuye en la eliminación de procesos ineficientes que demandan tiempo y recursos, identificando cuellos de botella y complejidades, y ajustando las operaciones a las demandas de los clientes.

De igual forma, Aldo De La Cruz (2021) destacó los motivos fundamentales por los que el Business Process Management es importante:

- **Incrementa la productividad:** El BPM posibilita que las organizaciones mantengan sus procesos documentados, monitoreados y optimizados. Así, eliminará tareas innecesarias, lo que conduce a un aumento general de la productividad organizacional.

- **Reduce costos:** De acuerdo a un estudio realizado por los investigadores Harmon y Garcia, el 69 % de las organizaciones implementó el Business Process Management para reducir sus costos e incrementar su productividad.
- **Automatización del flujo de trabajo:** Las herramientas de BPM permiten a los gerentes gestionar diversos flujos de trabajo, facilitándoles identificar aquellos que necesitan ser optimizados. Este proceso promueve que se liberen recursos destinados a los flujos que requieren mejoras.
- **Garantiza el cumplimiento normativo:** Numerosos procesos que llevan a cabo, las organizaciones deben adherirse a las regulaciones gubernamentales y normas internacionales de gestión de riesgos.
- **Aumenta los ingresos:** El BPM contribuye a que las organizaciones aumenten sus ingresos, mediante el incremento de la productividad, la optimización del servicio al cliente y la aceleración del tiempo de ciclo.

Se subraya que cada uno de los puntos mencionados no solo se fomenta en datos e investigaciones, sino que también muestra un entendimiento detallado de las dinámicas empresariales actuales.

Fases del Business Process Management (BPM)

Como señalan los autores Serrano y Castellanos (2019), dan a conocer que la gestión de procesos de negocios en una organización es necesario atravesar una serie de fases que conforman el ciclo de vida de la BPM.

- Diseñar: En esta etapa del ciclo de vida de la BPM, se elabora el diagrama de procesos que contiene la representación del flujo, los individuos que participan en cada actividad, los procedimientos normalizados y las tareas tanto manuales como automatizadas.
- Modelar: Se emplea el diseño del diagrama de procesos que se realizó anteriormente, como la eficiencia, el costo de producción, los indicadores de rendimiento, entre otros.
- Ejecutar: Se utiliza un sistema de información automatizada y se cronometra las actividades que realizan cada uno de los responsables de cada departamento.
- Monitorear: Se realiza un seguimiento de los procesos individuales, utilizando la información de los tiempos que se recolectó anteriormente, con el fin de diseñar estrategias que optimicen el modelo de negocio de la empresa.
- Optimizar: Se recolecta la información obtenida en la etapa de modelamiento y los datos de desempeño de la etapa de monitoreo para realizar una comparación, la cual posibilita identificar los cuellos de botella en los procesos y las oportunidades de ahorro potenciales y de mejoramiento, esto con la finalidad de aplicar las mejoras obtenidas al diseño.

Desde el punto de vista de los autores, se interesan en brindar un esquema organizado para la gestión de procesos en una organización. Cada fase es unida y aporta al objetivo final de mejorar el desempeño y la eficacia de los procesos empresariales. La utilización de esta fase no solo incrementa la productividad, sino que también facilita que las organizaciones se ajusten a las variaciones en el ambiente y a las demandas del mercado, lo cual resulta crucial para su triunfo a largo plazo.

Objetivos de Business Process Management (BPM)

Freund y otros (2017) manifestaron que la gestión de procesos de negocio (BPM), en su calidad de disciplina de gestión enfocada en los procesos, posee objetivos claros y establecidos, que implican:

- **Optimizar la agilidad de negocio en una entidad:** Esto se refiere a la capacidad que tiene una organización de acomodarse a los entornos cambiantes a través de las modificaciones en sus procesos.
- **Obtener mayor índice de eficacia:** Se refiere a la capacidad de una entidad para conseguir sus objetivos de negocio.
- **Optimizar los diferentes niveles de eficiencia:** La eficiencia se entiende como la comparación entre los resultados conseguidos y los recursos aplicados, esto quiere decir el grado de productividad de un resultado. El término de eficiencia implica los indicadores de productividad relacionados con calidad, costos y tiempos. (pág. 2).

Desde la posición de los autores, trata de asegurar que las organizaciones puedan evolucionarse rápidamente, desempeñándose de manera eficiente y ahorrando recursos. Lo cual demuestra porqué es crucial fijar metas precisas para mantener presión de hacer las cosas en la organización.

Dimensiones del Business Process Management (BPM)

Como señalan Garimella y colaboradores (2008), tiene tres dimensiones fundamentales:

- **El negocio: la dimensión de valor:** la dimensión de negocio hace referente en otorgar valor al cliente y a los stakeholders, que son todas las personas interesadas que se

encuentran relacionadas con la institución, como los empleados, proveedores, accionistas, entre otros.

- **El proceso: la dimensión de transformación:** la dimensión de proceso crea valor a través de actividades estructuradas llamadas procesos. Los procesos operacionales transforman los recursos y materiales en productos o servicios para clientes y consumidores finales.
- **La gestión: la dimensión de capacitación:** la gestión es la dimensión de capacitación. La gestión pone a las personas y a los sistemas en movimiento y empuja a los procesos a la acción en pos de los fines y objetivos del negocio. (pp. 6-8).

Los autores dan a conocer tres dimensiones fundamentales de la BPM: el negocio, el proceso y la gestión. Cada una de estas dimensiones resulta crucial para hacer que las cosas valgan la pena, para mantener a todas las organizaciones operando sin contratiempo. Es decir que la dimensión de negocio se enfoca en generar valor a los clientes y los interesados, la dimensión de proceso a convertir recursos en bienes o servicios y la dimensión de gestión se encarga de movilizar a los individuos para lograr las metas de la organización. Por tanto, las dimensiones resaltan como importantes para alcanzar un desempeño ideal y sostenible en la organización.

Marco metodológico

El autor Tamayo (2003) sostiene que la metodología “Es un procedimiento general para lograr de manera precisa el objetivo de la investigación, por lo cual nos presenta los métodos y técnicas para la realización de la investigación” (pág. 175).

Tipo de estudio

La presente investigación tuvo un enfoque cualitativo, tal como lo manifestó el autor Pacheco (2014) en “La investigación cualitativa es el tipo de estudio que se enfoca en la calidad de las relaciones, asuntos, medios, materiales o las herramientas en una determinada situación o problema” (pág. 1). Considerando que este enfoque obtuvo una comprensión profunda de las percepciones, experiencias y contextos de los participantes, facilitando la identificación de las carencias y oportunidades en la mejora de los procesos de educación continua.

Alcance de la Investigación

El alcance de la investigación adoptó un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y explicativo, tal como lo describe el autor Esquivel (2025), la investigación descriptiva se refiere a aquella que toma un objeto de estudio para responder el qué, es decir, busca explicar qué sucede en un fenómeno sin detenerse en sus causas, por otro lado, la investigación explicativa busca explicar el porqué de los acontecimientos.

Este tipo de investigación se adoptó con el fin de identificar las principales necesidades formativas, así como los mecanismos y herramientas que utilizan actualmente para la planificación, implementación y evaluación de los programas de educación continua. De igual manera, se explicaron las causas que derivan la ausencia de los manuales de procedimientos y flujogramas dentro del departamento.

Informante Clave

En el desarrollo de esta investigación, se contó con la participación de una informante clave, según Taylor (1989), manifestado por Osorio (2010) en “Los informantes claves son individuos que posibilitan a los investigadores cualitativos acercarse y entender a profundidad la “realidad” social a estudiar” (pág. 74). Lo que desempeño en el rol de la recopilación de datos contextuales y operativos. En este caso, la informante fue la señorita secretaria del Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento, quien, gracias a su función administrativa pertinente en el área, su cooperación resultó crucial para detectar las necesidades formativas y proponer la implementación de la metodología Business Process Management como estrategia de mejora en el departamento.

Métodos

Análisis-Síntesis

El autor Bernal (2010) argumentó que el método análisis estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual y, por otro lado, el método síntesis, se integran a esas partes para estudiarlas de manera holística e integral. Por lo tanto, se utilizaron estos métodos con el fin de desarrollar la información recopilada en partes más manejables para luego sintetizarlas y obtener así conclusiones sobre las variables de la investigación.

Método Bibliográfico

Los autores Hernández y otros (2022) definieron el método bibliográfico “como el proceso metodológico para recuperar la información de investigaciones originales, con el fin de identificar el estado actual del conocimiento acerca de un tema específico” (pág. 52). Por el cual

se utilizó este método donde permitió realizar una revisión literaria existente sobre necesidades formativas y Business Process Management, lo cual proporcionó un marco teórico sólido para el análisis de los datos.

Método Inductivo-Deductivo

Bernal (2010) señaló que el método deductivo se basa en la lógica, es decir, que parte de lo general a lo particular, y el método inductivo, en sentido contrario va de lo particular a lo general. Se aplicaron estos métodos para identificar patrones y relaciones de los datos recogidos en el contexto del departamento. Así mismo, para contrastar con las teorías existentes.

Técnicas e Instrumentos de Investigación

De acuerdo con el autor Tamayo (2003), la observación directa “es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación” (pág. 175). Se utilizó esta técnica con la finalidad de observar las actividades administrativas en el área de educación continua.

Como plantea Mayan (2001), que la entrevista semiestructurada “consiste en la recopilación de datos de los participantes mediante una serie de preguntas abiertas que se hacen en un orden determinado” (pág. 16). Se utilizó esta técnica para obtener información cualitativa sobre los procesos y necesidades formativas en el departamento.

Universo, Población y Muestra

El universo seleccionado de la investigación es el Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la ULEAM, mientras que la población es el personal

administrativo del departamento y la muestra es dirigida a un grupo representativo que incluye a la directora, personal administrativo y técnico.

Tiempo de Realización de la Investigación

La investigación se llevó a cabo en el tiempo establecido, enunciado por la carrera Gestión de la Información Gerencial, la cual abordó dos fases: la primera fase de diseño fue en séptimo semestre y la segunda fase resultado se llevó a cabo en el octavo semestre.

Resultados Obtenidos

Las técnicas aplicadas en este estudio de caso fueron la observación directa y la entrevista semiestructurada al personal del Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la ULEAM.

Tabla 1

Triangulación de la información de la entrevista

Pregunta	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Cita textual	Análisis del autor
En el Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento, ¿Cómo describe usted las necesidades formativas en	Las necesidades formativas se concentran principalmente en áreas de actualización docente, como informática y pedagogía.	La necesidad formativa radica en que todos los programas de educación continua se organizan según el área de conocimiento. Para ello, existe un formato establecido	Las necesidades formativas en educación continua se centran en tres aspectos críticos derivados de la integración inadecuada dentro del área de la Dirección de	Las necesidades formativas en educación continua, como proceso de desarrollo profesional para los maestros a lo largo de la vida, según Goel (2019), “se requiere para dotarlos de actitudes	El análisis sobre las opiniones de los participantes indica que las necesidades formativas en educación continua están enfocadas, por un lado, en la actualización en áreas concretas y,

educación	mediante el cual los	Vinculación. En	imprescindibles para	por otro lado, en la
continúa?	docentes de cada	primer lugar,	una instrucción eficaz,	organización
	área, quienes	destaca la falta de	además de habilidades	institucional que
	forman parte de la	normativas y	y conocimientos	respalda estos
	comisión de	reglamentos claros;	profesionales” (pág.	procesos. En
	vinculación, son los	en segundo lugar,	433).	general, las
	responsables de	surge la necesidad		contribuciones de
	presentar las	de lineamientos		los participantes
	respectivas	específicos; y		coinciden
	propuestas de	finalmente, se		parcialmente con lo
	programas.	evidencia una		que dice el autor,
		carencia de		quien plantea que
		organización		se reconoce la
		estructurada.		relevancia de
				fortalecer las
				competencias y

conocimientos
docentes, pero
también queda en
evidencia que estas
necesidades
formativas no se
limitan únicamente
a capacitarse en
términos
pedagógicos o
técnicos, sino que
requieren también
establecer
estructuras
normativas y
organizativas claras

					que aseguren la eficacia del proceso de formación.
¿Cuáles son las principales necesidades formativas en el área de Educación Continua?	Las principales necesidades formativas son que han identificado cursos más comunes en el área pedagógica e informática, destinados a profesores y alumnos.	Las principales necesidades formativas en el área no han sido evaluadas de manera sistemática, ya que no se cuenta con un repositorio o registro que permita identificar cuáles son las demandas más recurrentes.	La necesidad formativa principal es fundamental contar con políticas y reglamentos propios que regulen los procesos de educación continua y los distingan de las actividades de	Según Marín (2023), las principales necesidades formativas varían según el ámbito, pero en términos generales suponen la adquisición o mejora de competencias para optimizar el rendimiento laboral y adecuarse a nuevas	Las respuestas de los participantes concuerdan en parte con lo que manifiesta el autor. El Participante 1 expresa la necesidad de mejorar sus habilidades en campos específicos (pedagógicos e

vinculación y emprendimiento.	exigencias. Esto incluye la tecnología, desarrollar capacidades socioemocionales, comunicarse eficazmente y aprender de manera constante para alcanzar metas individuales y organizacionales.	informáticos), lo cual está en línea con lo que dice el autor acerca del desarrollo de capacidades y saberes para un desempeño profesional óptimo. El Participante 2 muestra que no hay sistematización para identificar las necesidades educativas, lo cual pone de manifiesto
-------------------------------	---	---

la existencia de un
vacío en relación
con la perspectiva
teórica del autor
sobre la formación
constante y la
adaptación a
nuevas demandas.

El Participante 3
destaca la
relevancia de tener
regulaciones
internas que
supervisen los
procesos, lo cual
está en

					consonancia
					indirectamente con
					lo que argumenta el
					autor sobre
					armonizar el
					entrenamiento con
					los objetivos de la
					organización.
¿Qué	La herramienta	La herramienta que	Las herramientas	Para Puya (2025), las	Los encuestados
herramienta	que utilizan	utiliza es el forms,	que utiliza el	herramientas más	coinciden en que
utiliza el	actualmente	es el que más se ha	departamento son	comunes para	las herramientas
Departamento	emplea el forms	usado por el	Forms y Office	identificar	esenciales que usa
para identificar	institucional y el	momento.	365.	necesidades	el departamento
las necesidades	formato de			formativas son	para determinar las
formativas del	propuestas			cuestionarios,	necesidades de
personal en				encuestas y entrevistas	formación son

relación con los	elaborado por los	para recopilar	formularios
programas de	docentes.	información de los	digitales,
educación		empleados,	específicamente
continúa?		evaluaciones de	Forms institucional
		competencias y	y plantillas de
		análisis de brechas	propuestas
		para medir	desarrolladas por
		conocimientos, y	los docentes. Esto
		análisis DAFO para	concuerda con lo
		un enfoque más	que dice el autor,
		estructurado y	quien afirma que
		estratégico.	las encuestas y
			entrevistas son
			métodos usuales
			para recolectar
			información acerca

de las necesidades
formativas.
Además, el uso de
Office 365 indica
una tendencia hacia
la gestión de
información a
través de
plataformas
digitales para la
administración de
información, lo
cual respalda la
recolección y
ordenación

					sistemática de datos.
¿Conoce usted cuál es la característica primordial de las necesidades formativas en Educación Continua?	Lo que más hemos identificado es la demanda de formación pedagógica, pero esta no es una conclusión formal, sino una tendencia observada en los programas ejecutados.	No, porque no se tiene una base, yo le podría decir la parte pedagógica, porque es la que más se ha dado.	Aquí lo que puedo decir es la característica primordial, es decir, que lo que tenemos ahorita son reglamentos de vinculación que hablan sobre la actividad y el formato que tenemos para los proyectos.	De acuerdo con Marín (2023), la característica primordial de una necesidad formativa es la existencia de una brecha entre las competencias actuales y las requeridas para alcanzar un objetivo o mejorar el desempeño.	La definición del autor es parcialmente concordante con la de los participantes, ya que resaltan tendencias que se han notado en la práctica, como la necesidad de capacitación pedagógica y la presencia de

normas y formatos
para proyectos,
mientras que el
autor indica que lo
fundamental de una
necesidad
formativa es el
vacío entre las
competencias
actuales y las
requeridas. Esto
demuestra que, a
pesar de no haberse
formalizado una
evaluación de
brechas, se

identifica una
discrepancia
implícita entre lo
que se brinda en la
actualidad y lo que
se debe desarrollar
en términos de
competencias.

¿Actualmente que método aplican en la gestión de procesos en el departamento?	Los procesos están basados en el reglamento de vinculación, donde se establece que los docentes elaboran una propuesta anual.	En la gestión de proceso, pues, como le decía, el reglamento está; el proceso es que dentro de la Comisión de Vinculación se	Aplica el proceso cualitativo y el cuantitativo para ver cómo estamos en cada uno y el porcentaje del nivel del que estamos subiendo.	Método aplicado en la gestión de procesos según Zaldumbide (2019): • Ciclo de gestión basado en PHVA (Planificar,	Los participantes manifiestan que los procedimientos de vinculación están sujetos al reglamento y a la formulación de propuestas cada
--	--	---	--	--	--

saque una propuesta por año. Esa propuesta puede ser por un docente, sea de vinculación o no sea de vinculación, sino que, como para hacer que sí saquen la propuesta, se le articula vinculación porque ellos son parte.

Hacer,

Verificar,

Actuar).

- Herramientas y enfoques teóricos.
- Contexto de aplicación.

año, utilizando

técnicas

cualitativas y

cuantitativas para

valorar el

rendimiento. Esto

concuerda con el

ciclo PHVA que el

autor propuso, en

el que la

planificación se

refleja en lo

propuesto

anualmente, la

ejecución en su

implementación, la

					verificación en la evaluación de los resultados y la acción en las modificaciones futuras.
¿Está familiarizado/a con el concepto de gestión de procesos de negocios, conocido también como Business Process Management	Conozco que se trata de una metodología que organiza y estandariza los procesos dentro de una institución.	No está familiarizada con el concepto.	El poder de Manta.	De acuerdo con Martins (2025), la gestión de procesos de negocios es la práctica de analizar y mejorar los procesos de negocios. Un proceso de negocios es una secuencia de tareas o actividades que se	El análisis de las respuestas demuestra que hay diversas apreciaciones acerca del BPM. El Participante 1 lo vincula con la estandarización y organización de

**(BPM)? Si es así,
¿cómo lo
definiría en sus
propias
palabras?**

llevan a cabo en una
empresa para lograr
un objetivo específico
de la organización.

procesos, algo que
concuerda en parte
con la definición
del autor sobre el
análisis y
perfeccionamiento
de procesos. Por
otro lado, el
Participante 2
muestra ignorancia
acerca del término.
Sin embargo, la
respuesta del
Participante 3 es
poco clara y no se
relaciona con la

definición académica. Esto evidencia que, si bien hay una cierta comprensión alineada con la literatura, también se detectan vacíos y confusiones en lo que respecta al conocimiento práctico del BPM.

¿Cree que la aplicación de una metodología como BPM	Sí, sería altamente beneficiosa porque nos permitiría establecer un flujo	Sí sería beneficioso, porque no se tiene y porque ahí se tendría un flujo	Depende de qué cursos se van a realizar; ya depende de qué	Para Dumas y otros (2018), la aplicación de una metodología como BPM (Business	Los participantes coinciden en que sería beneficioso implementar una
--	---	---	--	--	--

podría ser	claro de	claro de cómo es el	área de	Process Management)	metodología como
beneficiosa para	actividades.	proceso de	conocimiento se	puede ser muy	BPM para
la gestión de los		educación continua.	vaya a enfocar.	beneficiosa para la	gestionar la
programas de				gestión de programas	educación
educación				de educación	continua,
continua en el				continua, ya que va a	especialmente
departamento?				permitir optimizar,	porque permitiría
¿De qué manera?				automatizar y	establecer un curso
				controlar los procesos	exacto de
				educativos, mejorando	actividades y
				la eficiencia, la	procedimientos.
				calidad y la	Esta percepción
				adaptabilidad de los	está relacionada
				programas.	con la que plantea
					el autor, en la cual
					afirma que el BPM

ayuda a mejorar,
automatizar y
supervisar los
procesos, lo que
promueve la
eficacia, la calidad
y la flexibilidad de
los programas
educativos. No
obstante, uno de
los entrevistados
destaca que su
utilidad también
dependería de las
áreas de
conocimiento y de

					los cursos a impartir, lo que evidencia la necesidad de contextualizar la implementación.
¿Qué beneficios adicionales, más allá de la mejora de procesos, podría aportar la implementación de BPM al Departamento?	Además de mejorar procesos, BPM fortalecería la calidad institucional, facilitaría la evaluación interna y proyectaría una imagen más profesional hacia	La claridad del proceso, mejora del proceso. Creo que serviría mucho para la evaluación interna de la universidad tener los documentos estandarizados, claros al momento	No respondió a esta pregunta.	Según Dumas y colaboradores (2018), incluyen algunos beneficios: • Mejora en la alineación estratégica. • Mayor agilidad organizacional.	Los participantes conducen en que la aplicación de BPM proporcionaría ventajas en términos de evaluación interna, estandarización de documentos y una

los actores externos.	de publicar, como son cursos, programas, ya con una estandarización que se tenga de cómo se va a hacer educación continua, uno proyecta mejor hacia las personas externas.	• Mejora en la colaboración y comunicación interna. • Incremento en la satisfacción del cliente. • Reducción de riesgos y cumplimiento normativo.	imagen más profesional hacia los actores externos. Estos postulados están en concordancia con lo que sugiere el autor, resaltando que BPM promueve la satisfacción del cliente, el cumplimiento de las normas, la comunicación interna y la
--------------------------	---	---	--

alineación
estratégica, e
incluso potencia la
agilidad
organizacional. Por
ende, se da una
coherencia entre lo
que los actores
entrevistados
perciben y la
literatura, lo cual
respalda la
relevancia de
utilizar esta
metodología en la

					educación continua.
¿Qué recursos, apoyo o capacitación considera que serían necesarios para implementar exitosamente un sistema de gestión de procesos basado en BPM en el Departamento?	Sería fundamental contar con capacitaciones especializadas en BPM para el personal del área, modelos de referencia claros y apoyo en infraestructura tecnológica que facilite la implementación.	Contar con capacitaciones especializadas en BPM para saber en qué se basa, en qué enfoque, si tal vez tendrían algún modelo a seguir, porque muchas veces ellos tienen los estándares a seguir de este enfoque, entonces sí sería beneficioso	Mis mismos recursos, apoyo, capacitación considerarían que serían necesarios para el curso, apoyo, comunicación para implementar un sistema de gestión. Dentro de la normativa, puede hacer uno de los recursos y la otra	Harmon (2019) señala que “la implementación exitosa de BPM requiere no solo herramientas tecnológicas, sino también un fuerte compromiso organizacional y capacitación adecuada para que los empleados puedan adoptar y mejorar	Los participantes concuerdan en que es necesario contar con capacitaciones concretas sobre BPM, modelos de referencia definidos y ayuda en términos de infraestructura tecnológica para que la implementación sea efectiva. Esta

recibir capacitación de alguien que tenga conocimiento de BPM. Porque aquí en la dirección creo que ninguna está capacitada.	es que hay que tirarla.	continuamente los procesos” (pág. 45).	idea concuerda con lo que establece el autor, quien subraya que el éxito del BPM no se basa solamente en herramientas tecnológicas, sino también en la dedicación de la organización y en la formación correcta de los trabajadores. Por lo tanto, la capacitación y el
--	----------------------------	---	--

apoyo institucional
son considerados
elementos
fundamentales para
la adopción del
BPM, según la
perspectiva de los
actores internos y
del autor.

Nota: Elaboración propia (2025).

Análisis de Resultados

La entrevista realizada al personal del Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la ULEAM manifestó lo siguiente:

Se muestra un escenario caracterizado por la ausencia de procedimiento sistemático para detectar, planear y administrar las necesidades formativas en el área de educación continua. Aunque se acepta que los maestros desarrollan propuestas mediante formularios institucionales (como el Forms de Microsoft), estas herramientas son insuficientes para llevar a cabo un diagnóstico completo que muestre tanto las necesidades internas como externas de la comunidad universitaria.

Desde una perspectiva teórica, la educación continua es vista como un proceso planificado que posibilita responder de forma adecuada a las exigencias sociales y profesionales mediante estrategias educativas sostenibles y adaptables. No obstante, en la práctica institucional se nota que este principio no se sigue, pues los docentes de cada área de conocimiento deben saber elaborar las ofertas sin un levantamiento sistemático de datos ni un repositorio institucional que recoja lo que más se necesita.

Además, los hallazgos señalan que hay fallas en la gestión de documentos y administrativos, como las ausencias de manuales de procedimientos y flujogramas o políticas concretas para educación continua, lo cual dificulta la estandarización de los procesos y el análisis de resultado. Esto es opuesto a lo que establece la metodología Business Process Management (BPM), que busca optimizar los procedimientos dentro de la institución a través de la planificación, ejecución y evaluación de los programas de educación continua, garantizando la transparencia y coherencia de la institución.

Desde un punto visto crítico, se puede sostener que la gestión en la educación continua en la ULEAM se basa en una fase temprana de desarrollo, es decir, basada más en el esfuerzo individual que en una estrategia institucional sólida, lo cual dificulta la educación continua por la ausencia de un marco normativo que depende del reglamento de vinculación, que pone de manifiesto la necesidad de tener autonomía tanto funcional como regulatorio con el fin de poder ajustar las políticas a las particularidades de la modalidad formativa.

También se muestra que la coordinación entre las áreas de vinculación, emprendimiento y educación continua es todavía escasa, dado que esta última está en proceso de concientización. Esto afecta la planificación conjunta de programas y la identificación de necesidades cabeceras que podrían aumentar el impacto institucional.

El análisis permite concluir que el área de educación continua opera actualmente bajo una gestión empírica, lo cual produce dispersión de los esfuerzos y ausencia de indicadores precisos para valorar los resultados. La metodología BPM, por su parte, podría ser factible para solventar estas deficiencias, ya que brinda instrumentos para modelar y perfeccionar constantemente los procesos, lo cual podría promover una gestión más efectiva, transparente y enfocada en los resultados.

Conclusiones

El estudio demostró que el departamento carece de un procedimiento sistemático para identificar y gestionar las necesidades educativas relacionadas con la educación continua. La recopilación de datos se fundamenta principalmente en las propuestas individuales hechas por los docentes a través de formularios institucionales. Sin embargo, no es suficiente para llevar a cabo un diagnóstico integral que tome en consideración tanto las exigencias internas como externas.

Esta situación evidencia que la identificación de necesidades formativas se realiza de manera empírica, sin indicadores claros ni estudios previos que permitan priorizar áreas estratégicas de formación. Como resultado, la oferta académica en educación continua puede no estar completamente alineada con los requerimientos actuales del mercado laboral ni con las verdaderas necesidades de actualización profesional de los distintos actores vinculados a la universidad.

Los resultados apuntan a que, aunque aplicaciones como Microsoft Forms son útiles para recolectar propuestas, aun así, no permiten una gestión completa de los programas de educación continua. Esto sucede porque no hay manuales de procesos, ni flujogramas, ni una metodología como el Business Process Management que oriente el proceso administrativo y documental.

Además, se evidenció una débil articulación entre las áreas de vinculación, emprendimiento y educación continua, lo cual afecta la planificación estratégica conjunta. La educación continua aún se encuentra en una etapa de consolidación dentro del departamento, lo que provoca que sus procesos no estén completamente integrados a la dinámica institucional. Esto repercute en la falta de coordinación para identificar necesidades formativas transversales que podrían fortalecer el impacto social y académico de la universidad.

En conclusión, es pertinente la metodología BPM, misma que resulta una alternativa viable y necesaria, ya que permitirá modelar, estandarizar y perfeccionar los procesos vinculados a la planificación, ejecución y evaluación de programas de educación continua. Al adoptar la metodología BPM, permitirá al departamento avanzar hacia una gestión más enfocada en los resultados, lo que elevaría la calidad y la pertinencia de la oferta formativa.

Recomendaciones

De acuerdo con la conclusión, se sugiere que el Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento establezca un proceso institucional para identificar necesidades formativas, que incluya recursos como encuestas, matrices analíticas y entrevistas. Este procedimiento debe realizarse de manera constante y con la participación de docentes, estudiantes y sectores externos; de esta misma forma, el servicio de educación continua se adaptará a las necesidades reales y actuales.

De igual manera, se recomienda la creación de un repositorio institucional digital donde se almacenen y sistematicen los datos obtenidos sobre necesidades formativas, historial de programas ejecutados, niveles de participación y resultados alcanzados. Esta base de datos permitirá realizar análisis comparativos, identificar áreas de mayor demanda y planificar futuras ofertas académicas con mayor precisión.

Así mismo, se recomienda el uso de plataformas más completas para la gestión académica y documental, que permitan registrar, almacenar y analizar datos de forma sistemática, así como también utilizar formularios digitales como Microsoft Forms. Además, es esencial desarrollar manuales de procedimientos y flujogramas que orienten a los trabajadores sobre cómo usar apropiadamente estas herramientas y que garanticen la estandarización del procedimiento.

También, se recomienda establecer políticas y lineamientos propios para educación continua, diferenciados del reglamento general de vinculación, con el fin de otorgarle mayor autonomía funcional y normativa. Esto permitirá adaptar los procesos a las particularidades de la modalidad formativa, facilitando una gestión más eficiente y coherente con sus objetivos.

Se recomienda al Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento que considere la propuesta indicada, que consta en proponer la metodología Business Process Management (BPM), lo cual le permitirá modelar y optimizar los procesos vinculados con la educación continua, ya que proponiendo esta metodología mejorará la eficiencia, la transparencia y calidad de la gestión institucional.

Se recomienda además capacitar al personal del departamento en fundamentos de BPM y gestión por procesos, de manera que exista comprensión y apropiación de la metodología. La sostenibilidad de la propuesta dependerá en gran medida del compromiso institucional y del conocimiento técnico del equipo responsable.

Referencias bibliográficas

- Amblard, C. (2025). *Gestión de procesos de negocio: qué es y por qué es importante*. Bizzdesign. https://www-mega-com.translate.google.com/blog/what-is-business-process-management-bpm?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc
- Agust, S. (2000). *Análisis de necesidades de competencias en gerentes de organizaciones turísticas: el papel de la formación*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=6988>
- Aldo De La Cruz Gonzáles. (2021). *Business Process Management: ¿por qué es importante para una organización?* //www.esan.edu.pe. Obtenido de //www.esan.edu.pe: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/business-process-management-por-que-es-importante-para-una-organizacion>.
- Aránega, S. (2013). *De la detección de las necesidades de formación pedagógica a la elaboración de un plan de formación en la sociedad* (Primera Edición ed.). España: Octaedro. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=927024>
- Belalcázar, J. y Paucar, B. (2020). *Estudio de necesidades formativas que permitan implementar nuevos productos y servicios en la Empresa Pública UPEC-CREATIVA-EP, Provincia del Carchi, año 2019*. <http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/1132>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 3ra. ed. Colombia: Pearson Educación. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Caicedo, I. (2022). *Análisis de las necesidades formativas docentes en relación a la inclusión y atención a la diversidad del alumnado y del alumnado migrante: propuesta didáctica*

para construir una escuela más inclusiva.

<https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/39039>

Cejas, R. (2023). *Historia del BPM: ¿Cómo ha evolucionado con el tiempo?* Flokzu.

https://flokzu.com/es/bpm-es/historia-del-bpm-como-ha-evolucionado-con-el-tiempo/#elementor-toc__heading-anchor-0

Chulco, A. y López, J. (2023). *Business Process Management (BPM), en el desarrollo de los emprendimientos turísticos.* Uta.edu.ec; Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Mercadotecnia.

<https://repositorio.uta.edu.ec/items/de4bb52e-89f0-46f4-9a48-0ade0d26fb4>

Clarke, N. (2003). *La política de formación necesita análisis.* Inglaterra: Universidad de Southampton. <http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/1132>

Dirección de Vinculación y Emprendimiento. (2017). Uleam.edu.ec.

<https://departamentos.uleam.edu.ec/vinculacion-colectividad/>

Diz, M. (2017). *Necesidades formativas. Modelos para su análisis y evaluación.* Revista de Estudios E Investigación En Psicología y Educación, 006-010.

<https://doi.org/10.17979/reipe.2017.0.06.2132>

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., y Reijers, H. (2018). *Fundamentals of Business Process Management.* En Springer eBooks. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>

Escamilla, S. (2006). El director escolar. *Necesidades de formación para un desempeño profesional.* Tdx.cat. <https://doi.org/9788469040287>

Esquivel, M. (2025). *Investigación descriptiva vs. Investigación explicativa en Colombia: entendiendo las diferencias clave.* Tesis Y Másters Colombia.

<https://tesisymasters.com.co/investigacion-descriptiva-vs->

explicativa/#:~:text=Prop%C3%B3sito%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20descriptiva,Encuestas:%20serie%20de%20preguntas%20estandarizadas.

Fabre, M. y Orange, C. (1997). *Construction des problèmes et franchissements d'obstacles.*

Aster, 24(1), 37-57. <https://doi.org/10.4267/2042/8668>

Ferry, G. (1990). *El trayecto de la formación: los enseñantes entre la teoría y la práctica.*

<https://escuchaloquetemuestro.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/09/12-el-trayecto-de-la-formacion-g-ferry.pdf>

Freund, J., Rücker, B. y Hitpass, B. (2017). *BPMN Manual de Referencia y Guía Práctica: Con*

una introducción a CMMN y DMN (5a ed.). Dr. Bernhard Hitpass. Obtenido de

<https://books.google.es/books?id=B2WyaSJD>

P8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q

&f=false

Gairin, J. (1996). *La detección de necesidades de formación.* Portal de Investigación de la

Universitat Autònoma de Barcelona. [https://portalrecerca.uab.cat/es/publications/la-](https://portalrecerca.uab.cat/es/publications/la-detecci%C3%B3n-de-necesidades-de-formaci%C3%B3n/)

[detecci%C3%B3n-de-necesidades-de-formaci%C3%B3n/](https://portalrecerca.uab.cat/es/publications/la-detecci%C3%B3n-de-necesidades-de-formaci%C3%B3n/)

Garimella, K., Lees, M. y Williams, B. (2008). *Introduccion A Bpm Para Dummies - Aprenda*

sobre gestión de procesos de negocio - Studocu. [https://www.studocu.com/es-](https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-tecnologico-de-apizaco/desarrollo-de-emprendedores/garimella-kiran-introduccion-a-bpm-para-dummies/45322924)

[mx/document/instituto-tecnologico-de-apizaco/desarrollo-de-emprendedores/garimella-](https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-tecnologico-de-apizaco/desarrollo-de-emprendedores/garimella-kiran-introduccion-a-bpm-para-dummies/45322924)

[kiran-introduccion-a-bpm-para-dummies/45322924](https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-tecnologico-de-apizaco/desarrollo-de-emprendedores/garimella-kiran-introduccion-a-bpm-para-dummies/45322924)

Goel, C. (2019). *Improving professional practices of in-service teachers in delhi: Teacher*

Development Coordinators (TDCs) an Innovative Project.

<https://www.iojet.org/index.php/IOJET/article/view/672>

Harmon, P. (2019). *Business Process Change* (4th ed.). Morgan Kaufmann.

<https://www.sciencedirect.com/book/9780128158470/business-process-change>

Hernández, A., Rangel, M., Torres, L., Hernández, G., Castillo, P., Olivares, L. y Sánchez, A.

(2022). *Proceso para la realización de una revisión bibliográfica en investigaciones clínicas*. <https://revistas.uaq.mx/index.php/ciencia/article/view/686>

Linkedin (2023). *Análisis de necesidades formativas: identificando las necesidades de*

capacitación de tu equipo. <https://www.linkedin.com/pulse/an%C3%A1lisis-de-necesidades-formativas-identificando-las-capacitaci%C3%B3n/>

Lujan, G. y Quintana, L. (2024). *Aplicación del Business Process Management para mejorar el*

proceso logístico en una entidad pública, Lima 2024. Repositorio Institucional de la Universidad de Wiener. <https://repositorio.uwiener.edu.pe/entities/publication/a1f224f3-2ad6-4717-bc67-0f14e36cbeed>

Marín, M. (2023). *Detección de necesidades formativas en el plan de formación*.

Adrformacion.com; ADR Formación.

https://www.adrformacion.com/blog/deteccion_de_necesidades_formativas_en_el_plan_de_formacion.html#:~:text=Una%20necesidad%20formativa%20es%20cuando%20alcanzarlo%20supondr%C3%ADa%20una%20mejora.

Marín, M. (2025). *Detección de necesidades formativas en el plan de formación*. eLearning.

https://www.adrformacion.com/blog/deteccion_de_necesidades_formativas_en_el_plan_de_formacion.html#:~:text=La%20detecci%C3%B3n%20de%20las%20necesidades%20formativas%20incide%20directamente%20en%20la,competencia%20en%20el%20mercado%20laboral.

- Martínez, E. (2014). *Necesidad: qué es, características y tipos*. Enciclopedia Significados.
<https://www.significados.com/necesidad/>
- Martins, J. (2025). *La guía para principiantes sobre la gestión de procesos de negocios (BPM)*
 Asana. Asana. <https://asana.com/es/resources/business-process-management-bpm>
- Mayan, M., (2001). *Una introducción a los métodos cualitativos: una introducción a los métodos cualitativos: módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales*.
<https://sites.ualberta.ca/~iiqm/pdfs/introduccion.pdf>
- Montalvo, L., Farías, G., Pacheco, A. y Ollague, J. (2020). *Impacto de la tecnología business process management en la atención a clientes de organizaciones privadas*. 593 Digital Publisher CEIT, 5(6-1), 328-341. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.432>
- Osorio, B. (2019). *El informante como persona clave en la investigación cualitativa*. ResearchGate; unknown.
https://www.researchgate.net/publication/337428362_El_informante_como_persona_clave_en_la_investigacion_cualitativa
- Pacheco, L. (2014). *La investigación cualitativa*. Unerg.
https://www.academia.edu/9471208/LA_INVESTIGACION_CUALITATIVA
- Puya, M. (2025). *¿Cómo detectar necesidades de formación en una empresa?* Audiolíis.
https://www.audiolis.com/blog/necesidades-formacion-empresa/#tipos_de_necesidades_formativas

Puya, M. (2025). *¿Cómo detectar necesidades de formación en una empresa?* Audiolis.

https://www.audiolis.com/blog/necesidades-formacion-empresa/#herramientas_para_la_deteccion_de_necesidades_formativas

Serrano, E. y Castellanos, H. (2019). *Estudio comparativo de herramientas software libre para la Gestión de Procesos de Negocio*. Revista EIA, 16(31), 171-187.

<https://doi.org/10.24050/reia.v16i31.1148>

Solórzano, R. y León, C. (2024). *Modelo de Gobernanza para Blockchain mediante BPM (Business Process Management) orientado a los procesos inter-organizacionales*. Polo Del Conocimiento, 9(11), 382–397. <https://doi.org/10.23857/pc.v9i11.8307>

Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. México. Editorial LIMUSA. [Documento en línea]. Disponible: <https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo%20Mario%20-%20El%20Proceso%20De%20La%20Investigacion%20Cientifica.pdf>.

Taylor, S. (1989). *Introducción: ir hacia la gente*, en *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Disponible: <http://ulloavision.org/archivos/antologias/meto2>

Valero, B. (2022). *Análisis sobre el método de automatización de procesos mediante la tecnología bpm (business process management) y su aplicación en la empresa pc soluciones*. <https://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/11864>

Vélez, J. (2021). *Actividad 1 - Historia y evolución de Business Process Management (BPM)*. Scribd. <https://www.scribd.com/document/508049384/Actividad-1-Historia-y-evolucion-de-Business-Process-Management-BPM>

Virgós, M., Pérez, M. y Burguera, J. (2023). *Necesidades formativas detectadas por los tutores y tutoras de empresa de Formación Profesional Dual en Asturias*. *Revista de Investigación Educativa*, 41(2), 399-415. <https://doi.org/10.6018/rie.518591>

Zaldumbide, O. (2019). *Metodología para la gestión por procesos, un enfoque para la implementación*. *ResearchGate*, 4(7), 31–43.
https://www.researchgate.net/publication/341056986_METODOLOGIA_PARA_LA_GESTION_POR_PROCESOS_UN_ENFOQUE_PARA_LA_IMPLEMENTACION

Zambrano, M. y Alcívar, G. (2024). *Diseño universal para el aprendizaje: Percepciones, desafíos y necesidades formativas de los docentes*. *Arandu-UTIC.*, 11(2), 49-70.
<https://doi.org/10.69639/arandu.v11i2.251>

Anexos

Anexo 1. Entrevista semiestructurada



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Gestión de la Información Gerencial

Entrevista dirigida al Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la
Universiada Laica Eloy Alfaro de Manabí

Tema: Análisis de Necesidades Formativas en Educación Continua Mediante Business
Process Management (BPM), en el Departamento de Dirección de Vinculación y
Emprendimiento de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la Ciudad de Manta, año
2025.

GUÍA DE ENTREVISTA

Nombre del Entrevistado/da:

Fecha:

Lugar:

1. En el Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento, ¿Cómo describe usted las Necesidades Formativas en Educación Continua?
2. ¿Cuáles son las principales necesidades formativas en el área de Educación Continua?

3. ¿Qué herramienta utiliza el Departamento para identificar las Necesidades Formativas del personal en relación con los programas de educación continua?
4. ¿Considera que las herramientas actuales son efectivas para detectar de manera precisa las necesidades formativas?
5. ¿De qué manera se coordinan las actividades entre las tres áreas del departamento (Vinculación, Emprendimiento y Educación Continua)?
6. ¿Conoce usted cuál es la característica primordial de las necesidades formativas en Educación Continua?
7. ¿Actualmente qué método aplican en la gestión de procesos en el departamento?
8. ¿Está familiarizado/a con el concepto de gestión de procesos de negocios, conocido también como Business Process Management (BPM)? Si es así, ¿cómo lo definiría en sus propias palabras?
9. ¿Considera que los procesos actuales del departamento están claramente definidos, documentados y estandarizados? ¿Por qué?
10. ¿Cree que la aplicación de una metodología como BPM podría ser beneficiosa para la gestión de los programas de educación continua en el departamento? ¿De qué manera?
11. ¿Existen actualmente manuales de procedimientos o flujogramas documentados para la organización, implementación y evaluación de los programas de educación continua en el departamento? Si no, ¿cómo se gestionan estos procesos?
12. ¿Cómo cree que la implementación de manuales de procedimientos y flujogramas, bajo un enfoque BPM, podría mejorar la claridad y estandarización de los procesos de educación continua?

13. ¿Qué beneficios adicionales, más allá de la mejora de procesos, podría aportar la implementación de BPM al Departamento?
14. ¿Qué recursos, apoyo o capacitación considera que serían necesarios para implementar exitosamente un sistema de gestión de procesos basado en BPM en el Departamento?

Propuesta de Solución

Introducción

El estudio que se llevó a cabo en el Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) reveló notables carencias en la gestión de la educación continua. Particularmente en la identificación de necesidades formativas, la ausencia de procesos estandarizados y la carencia de manuales y flujogramas que orienten la planificación, ejecución y evaluación de los programas formativos.

Los resultados obtenidos a través de entrevista y observación directa muestran que los procesos actuales se desarrollan de manera empírica, apoyados principalmente en formularios institucionales y propuestas individuales de docentes, sin un diagnóstico sistemático ni un repositorio estructurado que permita tomar decisiones. Esta situación limita la eficiencia operativa y la tardanza de los procesos.

Ante este contexto, la presente propuesta de solución se basa en proponer la implementación de la metodología de Business Process Management (BPM) como una estrategia integral. Esta estrategia permitirá modelar, documentar, estandarizar y optimizar los procesos relacionados con la educación continua. Esto garantizará una gestión más eficiente, transparente y alineada a las necesidades del entorno académico y social.

Justificación

La presente propuesta se justifica desde el ámbito institucional, académico, administrativo y social, debido a que responde directamente a las dificultades identificadas en el diagnóstico del estudio de caso.

Desde el punto de vista institucional, la metodología de BPM permitirá al departamento contar con procesos claramente definidos, reduciendo la improvisación y fortaleciendo la gobernanza interna del área de educación continua. La estandarización de procedimientos facilitará la coordinación entre las áreas de vinculación, emprendimiento y educación continua, evitando duplicidad de funciones y mejorando la toma de decisiones.

En el ámbito académico, esta propuesta contribuirá a una identificación más precisa de las necesidades formativas, permitiendo que los programas de educación continua respondan de manera pertinente a las demandas reales de docentes y estudiantes. Esto incrementará la calidad, relevancia y coherencia de la oferta educativa.

Desde la perspectiva administrativa, BPM permitirá optimizar el tiempo, recursos y responsabilidades mediante la elaboración de manuales de procesos y flujogramas, asegurando un flujo de actividades claro, medible y evaluable. Además, facilitará la evaluación interna y el cumplimiento de normativas institucionales.

Objetivo General

Desarrollar la implementación de la metodología Business Process Management (BPM) para optimizar la gestión de las necesidades formativas en educación continua del Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Objetivos Específicos

- Diseñar y documentar los procesos actuales del área de educación continua, identificando debilidades, cuellos de botella y oportunidades de mejora.

- Diseñar manuales de procedimientos y flujogramas que estandaricen la gestión de educación continua.
- Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitoreo y evaluación continua de los procesos.
- Capacitar al personal del departamento en la metodología BPM.

Beneficiarios

Directos: Personal administrativo y técnico del Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento de la ULEAM.

Indirectos: Docentes responsables del programa de educación continua y estudiantes de la ULEAM.

Recursos

Recursos humanos:

Directora del Departamento de Dirección de Vinculación y Emprendimiento.

Personal administrativo y técnico del área de educación continua.

Recursos técnicos:

Equipos informáticos disponibles en el departamento.

Herramientas digitales institucionales (Office 365, Forms).

Recursos materiales:

Espacios físicos

Material de capacitación

Tabla 1**Plan de desarrollo de Business Process Management (BPM)**

El plan de desarrollo de BPM estará basado en las siguientes fases:

Fases	
Diagnóstico y modelado	Mapeo completo de los procesos actuales mediante observación y entrevista. Identificación de actores, recursos y puntos críticos. Análisis de tiempo, costos y cuellos de botella. Priorización de procesos según impacto y complejidad.
Rediseño y optimización	Rediseño de procesos eliminando actividades sin valor agregado. Definición de roles, responsabilidades y matriz RACI (responsable, aprobador, consultor e informado). Identificación de oportunidades de automatización Establecimiento de puntos de control y métricas.
Selección tecnológica	Evaluación de plataformas BPM. Análisis comparativos de funcionalidades y costos. Prueba piloto con las herramientas preseleccionadas.

Implementación piloto	Evaluación de integración con sistemas existentes.
	Configuración de la plataforma BPM seleccionada.
	Implantación de 2-3 pruebas piloto (inscripciones y certificación).
	Capacitación inicial al equipo piloto.
	Monitorio intensivo y documentación de incidencias.
Capacitación	Talleres de capacitación en metodología BPM.
	Entrenamiento en el uso de la herramienta tecnológica.
Despliegue completo	Migración gradual de todos los procesos rediseñados.
	Puesta en producción del sistema completo.
	Acompañamiento continuo al personal.
	Ajustes basados en retroalimentación de usuarios.
Mejora continua	Monitorio trimestral de KPIs y métricas de desempeño.
	Reunión de revisión y análisis de mejoras.
	Evaluación de satisfacción de usuarios.
	Optimización continua basada en datos.

Nota: Elaboración propia (2025).