



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

Previo a la obtención del título de:

Licenciada(o) En la Gestión de la Información Gerencial

TEMA:

Modelo Business Process Management en la Gestión de Cursos de Educación
Continua en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí “2025”. (Estudio De Caso)

AUTOR:

PÁRRAGA VERA EDISON DANIEL

MANTA ECUADOR

2025

TEMA:

**Modelo Business Process Management en la Gestión de Cursos de Educación
Continua en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí “2025”. (Estudio De Caso)**

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

CERTIFICACIÓN

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

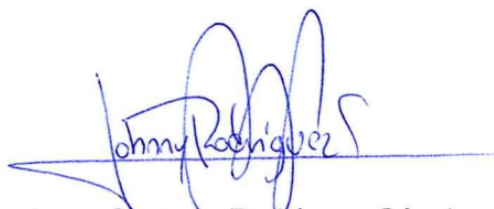
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular – Estudio de caso, bajo la autoría del estudiante **PARRAGA VERA EDISON DANIEL**, legalmente matriculado en la Carrera de Gestión de la Información Gerencial, período académico 2025-2, cumpliendo el total de 240 horas (96 horas Fase de Diseño y 144 horas Fase de Resultados), cuyo tema del trabajo es **"MODELO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT EN LA GESTIÓN DE CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA EN LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ, 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, 28 de enero de 2026

Lo certifico,



Ing. Johnny Gustavo Rodríguez Sánchez, MG.
Docente Tutor
Área: Administrativas, Contables y Comercio

Declaración de Autoría

Yo Edison Daniel Párraga Vera con cedula de identidad N°1350682181 perteneciente a la carrera de Gestión de la Información Gerencial de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, egresado de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, declaro que el siguiente estudio de caso titulado “Modelo Business Process Management en la gestión de cursos de educación continúa en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí “2025”. (Examen Comprensivo Estudio de Caso)” es de mi autoría, Desarrollada bajo la modalidad de estudio de caso y como requisito de titulación.



Edison Daniel Párraga Vera

C.I. 1350682181

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres quienes apoyaron mis estudios económicamente, lo cual hizo posible que logre este objetivo, a mis docentes por inculcarme el buen saber y me dedicaron su paciencia en lo largo de esta trayectoria y mil gracias a todos mis compañeros que me apoyaron durante todo este tiempo porque “la cima parecerá inalcanzable pero no imposible para aquellos que se levantan y dicen yo puedo hacerlo”.

Edison Daniel Párraga Vera

Reconocimiento

Agradezco de corazón:

A mi tutor/a Ing. Johnny Gustavo Rodríguez Sánchez por su orientación experta y apoyo constante.

A los miembros del tribunal, por sus valiosas observaciones.

A mi familia, por su amor y paciencia inagotable.

A mis amigos, por acompañarme en este camino.

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, (ULEAM), por la formación recibida.

Sin todos ustedes, esta meta no habría sido posible.

Edison Daniel Párraga Vera

Indice

Certificación del Tutor	3
Declaración de Autoría	4
Dedicatoria	5
Reconocimiento	6
Tema:	¡Error! Marcador no definido.
Resumen	8
Abstract.....	9
Introducción	10
Antecedentes de la investigación	12
Definición del caso de Estudio	15
Justificación del caso de estudio	18
Objetivos.....	20
Objetivo General	20
Objetivos específicos	20
Marco Conceptual	21
Business Process Management (BPM).....	21
Ciclo de vida de Business Process Management	22
Beneficios de la implementación de BPM	23
BPM en el contexto educativo y universitario.....	24
Transformación digital y BPM	24
Gestión de cursos de educación continua	25
Cursos MOOC y su complejidad de gestión.....	25
Enfoque metodológico de la gestión por procesos	26
Marco metodológico	27
Resultados Obtenidos	29
Matriz de Triangulación.....	32
Conclusiones.....	54
Recomendaciones	55
Referencias Bibliográficas	57
Anexos	60

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo, el modelo Business Process Managament (BPM) en la gestión de cursos de educación continua de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, durante el año 2025. A partir del diagnóstico realizado mediante entrevistas, se identificaron con la planificación, ejecución, control y mejora de procesos administrativos y académicos, lo que puede afectar su eficiencia, calidad y sostenibilidad.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con métodos inductivos, deductivos y analíticos. La propuesta resultante se basa en el diseño de una rúbrica para la evaluación de la calidad de los cursos a distancia en la universidad (ULEAM). Esta rúbrica busca establecer un criterio claro, objetivo y mediable para valorar los aspectos claves de los entornos virtuales de aprendizaje, como el diseño institucional de interacción docente-estudiante. Se concluye que la aplicación de los modelos Business Process Managament (BPM) en la gestión de cursos de educación continua en la universidad, representa una estrategia clave para superar las limitaciones de los enfoques tradicionales basados en funciones departamentales. Los objetivos institucionales de excelencia académica vinculada con la sociedad de investigación.

El valor estratégico del BPM integrado con MOOCs, demuestra la pertinencia del modelo como facilitador de innovación y mejora continua para una gestión más ágil y orientada al usuario en un entorno dinámico.

Palabras clave: Educación continua, planificación, aprendizaje, innovación

Abstract

This research aims to apply the Business Process Management (BPM) model to the management of continuing education courses at the Eloy Alfaro Lay University of Manabí (ULEAM) during the year 2025. Based on a diagnostic assessment conducted through interviews, factors related to the planning, execution, control, and improvement of administrative and academic processes were identified as potentially impacting their efficiency, quality, and sustainability.

The study was developed using a qualitative approach with inductive, deductive, and analytical methods. The resulting proposal is based on the design of a rubric for evaluating the quality of distance learning courses at the university. This rubric seeks to establish a clear, objective, and measurable criterion for assessing key aspects of virtual learning environments, such as the instructional design of teacher-student interaction. It is concluded that the application of Business Process Management (BPM) models to the management of continuing education courses at the university represents a key strategy for overcoming the limitations of traditional approaches based on departmental functions. The institutional objectives of academic excellence linked to the research community, and the strategic value of Business Process Management (BPM) integrated with MOOCs, demonstrate the model's relevance as a facilitator of innovation and continuous improvement for more agile and user-oriented management in a dynamic environment.

Keywords: Continuing education, planning, learning, innovation

Introducción

La gestión de la educación continua se ha convertido en un componente estratégico para las universidades contemporáneas, especialmente en un escenario marcado por la transformación digital, la demanda de formación permanente y la necesidad de responder con agilidad a los cambios del entorno social y profesional. En este marco, la presente investigación aborda el Modelo Business Process Management (BPM) aplicado a la gestión de los cursos de educación continua en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), durante el año 2025, desarrollándose como un estudio de caso que permite examinar la realidad institucional desde una perspectiva integral y contextualizada.

Esta investigación surge del interés por fortalecer los procesos académicos y administrativos que apoyan la educación continua, la cual es considerada una de las funciones fundamentales de las universidades para mantener el conocimiento disponible, desarrollar nuevas habilidades e interactuar con el entorno social. En consonancia con lo anterior, esta investigación tiene como objetivo analizar el Modelo Business Process Management en la gestión de cursos de educación continua de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, con la finalidad de reconocer sus contribuciones en términos de eficiencia operativa, mejora de la calidad y fortalecimiento de los procesos de decisión.

La metodología, sobre la cual se desarrolló este trabajo es un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y explicativo, en contraste con la modalidad de investigación-acción mediante un estudio de caso. La obtención de información se realizó a través del análisis de documentos institucionales y de técnicas como las entrevistas estructuradas aplicadas a docentes y personal administrativo, permitiendo

interpretar las dinámicas internas de la universidad y contrastar las visiones de los actores involucrados.

Los hallazgos ponen de manifiesto que la adopción del modelo Business Process Management en la gestión de la educación continua es un aporte importante para optimizar los procesos, el uso de recursos disponibles y a la disminución de las ineficiencias administrativas, mejorando la calidad del servicio educativo.

Finalmente, se plantea una propuesta de solución del BPM con los cursos MOOC fortalece la accesibilidad, la trazabilidad de la información y la calidad del servicio educativo, contribuyendo a posicionar a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí como una institución con mayor capacidad de respuesta frente a las exigencias actuales de la formación continua y el aprendizaje a lo largo de la vida

Antecedentes de la investigación

La Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), con sede en la ciudad de Manta, se consolida como una institución pública de educación superior de alta relevancia para el desarrollo del litoral ecuatoriano. De este modo su matriz ubicada en la ciudad de Manta, la ULEAM despliega; tiene una variedad de oferta académica contando con programas de grado, postgrado y educación continua, dirigidos tanto a la comunidad universitaria como a profesionales y ciudadanos interesados en procesos de formación constante. Estas iniciativas responden a un entorno marcado por la acelerada evolución tecnológica, la exigencia de competencias actualizadas y la creciente incorporación de herramientas digitales en los ámbitos educativos y administrativos, factores que demandan modelos formativos flexibles, pertinentes y orientados a la calidad.

Sobre este tema en particular se hacen mención a algunas investigaciones relacionadas con el fenómeno de estudio que apoyan significativamente al desarrollo de la investigación:

De manera internacional en la Universidad Peruana Unión, en Lima, Perú de acuerdo con la investigación desarrollada por Saboya, N., Tocto, E., Jara, O. L. L., & Alvarado, E. J. P. A. (2018) titulada Business Process Management SaaS para la gestión de proyectos concursables en un contexto universitario, surge del objetivo de elaborar un modelo de proceso para mejorar la gestión de proyectos concursables en un contexto universitario con el enfoque Business Process Management SaaS, es importante mencionar que el estudio se empleó la metodología de enfoque cuantitativo acompañada de tecnología, puesto que se propuso contrastar la aplicación en la nube con el enfoque BPM SaaS, finalmente los resultados evidenciaron que el proceso para gestionar los proyectos concursables cumplen de

manera efectiva con lo establecido, además corroboran que el 60% y el 100% de los que validaron el proceso indicaron que el modelamiento y el diseño están en un nivel excelente y el 90% de los mismos manifestaron que el monitoreo y la ejecución del proceso se encuentran en el mismo nivel.

Por otro lado, en el ámbito local en la Universidad Nacional de Chimborazo en Ecuador para Tapuy, L. M. V., & León, C. E. D. (2022). surgió la idea de desarrollar el trabajo de investigación titulado Modelo de negocio para educación continua en la modalidad virtual el cual tiene como finalidad de proponer un modelo de negocio de educación continua en modalidad virtual que puede ser aplicado por emprendedores y empresarios en el contexto ecuatoriano, resulta importante mencionar que esta investigación se ejecutó bajo un enfoque cualitativo y para la validación del modelo se efectuó la evaluación de expertos antes de su aplicación al estudio de caso, determinándose además como una investigación aplicada. Finalmente los resultados indican que Massive Open Online Courses (MOOC) que resaltan ciertos factores clave que garantizan la sostenibilidad de la educación continua, como el rendimiento, la innovación, el enfoque en el mercado y la competitividad de los precios.

Finalmente, aterrizado en la localidad en Manta Manabí docentes como Fernández, P. V., Vera, M. Z., Rodríguez, T. C., & Caicedo, M. L. (2025) quienes investigaron sobre la aplicación de la gestión de procesos de negocios en educación continua, misma que tuvo como propósito analizar y sintetizar la literatura científica existente sobre la aplicación de la Gestión de Procesos de Negocio (Business Process Management, BPM, por sus siglas en inglés) en la educación continua, bajo una metodología de revisión de alcance de proyectos del 2020 al 2025 guiada por plataformas framework SAAS (Search, Appraisal, Analysis, Synthesis). El

marco SAAS comprende cuatro fases: búsqueda, evaluación, síntesis y análisis.

La fase de búsqueda de este estudio consistió en identificar documentos que se centrarán en la Gestión de Procesos de Negocios o la aplicación de la Gestión de Procesos de Negocios en Educación Continua, por lo cual escogieron como muestra a 30 estudios relevantes que cumplieran con criterios específicos de inclusión y exclusión, y para culminar ellos analizaron los aspectos en que se agrupan los estudios realizados, se cuantificó la eficiencia y optimización de procesos obteniendo como resultado el (67% de los estudios), la innovación y tecnología educativa (23%), y la evaluación y mejora de la experiencia de usuario (10%).

Definición del caso de Estudio

En el contexto de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí ; que tiene como misión ofrecer servicios educativos continuos y de capacitación de alta calidad que respondan a las necesidades de la sociedad universitaria promoviendo el desarrollo personal y profesional de los individuos y contribuyendo al mejoramiento de la calidad de la vida de la comunidad, en este caso el estudio se enfocará en analizar la implementación de cursos en línea y masivos abiertos MOOCS, mediante un diagnóstico para verificar su funcionamiento adecuado con el fin de cuantificar procesos y se garantice los tiempos, tramitología y la obtención de información.

En este sentido, en el año 2019, desde la carrera de Tecnologías de la Información de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, se realizaron acciones orientadas a la revisión y organización de la documentación vinculada a los programas de educación continua y a la oferta de cursos en modalidad virtual, pero, estos esfuerzos se desarrollaron de manera limitada, puesto que, no se efectuó una evaluación integral de los procesos administrativos y académicos, ni se implementaron mecanismos que permitieran optimizar la coordinación entre las áreas involucradas.

Han transcurrido varios años desde la consolidación de las plataformas digitales en las instituciones educativas; sin embargo, la ULEAM aún presenta limitaciones en la gestión sistemática y estructurada de sus procesos, lo que no le permite tener la capacidad para consolidarse como una institución referente en la calidad de los cursos MOOC y de educación continua.

Se denota que la institución brinda cursos, donde le permite a los estudiantes fortalecer sus conocimientos y habilidades, en modalidad virtual para quienes se

encuentran ejerciendo actividades afines que nos les permite asistir en horarios presenciales

Sin embargo, la ULEAM actualmente no cuenta con MOOCs que le permitan ampliar de manera significativa su alcance formativo, democratizar el acceso al conocimiento y responder con mayor flexibilidad a las demandas de actualización profesional de la comunidad local, nacional e internacional, reduciendo las posibilidades de innovación pedagógica y de proyección institucional en entornos digitales, cada vez más determinantes para la educación superior.

La ULEAM solo brinda cursos de educación continua a través de la Asociación de Profesores Universitarios (APU) de manera sincrónica y presencial limitando la capacidad institucional para responder oportunamente a las necesidades de la comunidad y para consolidar una gestión que respalde la mejora continua y la competitividad de la Universidad

Todas estas manifestaciones problemáticas tales como: inexistencia de MOOCS para la educación continua, ausencia de una gestión sistemática y estructurada de los procesos administrativos y académicos, deficiente organización y actualización de la información, dificultades en el acceso oportuno a información clara y confiable, retrasos en los tiempos de tramitación, falta de coordinación y comunicación entre los departamentos involucrados, planificación insuficiente de los programas de educación continua, ineficiencias operativas en la prestación del servicio educativo, limitada trazabilidad y seguimiento de los procesos informativos, uso fragmentado de las plataformas digitales y dificultad para garantizar la calidad y competitividad universitario y de educación continua, son consecuencia de ausencia de un enfoque sistemático, la cual ha impactado negativamente en los procesos administrativos y

académicos, así como en el acceso oportuno a información clara y confiable por parte de los usuarios de la educación continua.

Ante este escenario surgen las siguientes preguntas las cuales serán importantes para el desarrollo de este:

¿Cuáles son los procesos críticos en la gestión de la educación continua que requieren mejora en el área de Educación Continua de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí?

¿Cómo puede la implementación de Business Process Management (BPM) mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de la educación continua en la Universidad?

¿Qué beneficios y desafíos se pueden esperar de la implementación de BPM en la gestión de la educación continua en la Universidad?

Justificación

El Modelo Business Process Management (BPM) es fundamental en la gestión de la información de cursos de educación continua porque permite estructurar, optimizar y controlar los procesos académicos y administrativos. Su aplicación mejora la eficiencia operativa, reduce errores y tiempos, fortalece la gestión de la información y contribuye a garantizar la calidad y competitividad de los programas formativos.

Esto se respalda en la investigación realizada por (Vidal Fernández et al., 2024) donde expresan que “La gestión de procesos de negocio aplicada a la educación continua contribuye a la optimización de los flujos operativos, al fortalecimiento de la calidad académica y a una mejor experiencia para los usuarios, mediante la integración de tecnología, control y mejora continua de los procesos”

Este caso de estudio adquiere importancia al centrarse en uno de los ejes estratégicos de la educación superior contemporánea: la gestión eficiente de la información y de los procesos que sostienen la educación continua y los cursos MOOC permitiendo identificar oportunidades de mejora que incidan directamente en la calidad del servicio educativo, en la optimización de los tiempos de tramitación y en la confiabilidad de la información institucional.

La importancia de este estudio radica en su alineación con los principios y objetivos institucionales de la ULEAM al brindar una educación continua que sea de alta calidad y que se ajuste a las cambiantes dinámicas de la sociedad contemporánea, además que se refuerzan los procesos de actualización y aprendizaje continuo tanto para estudiantes como para profesionales que, por distintas circunstancias, no tienen la posibilidad de unirse a programas presenciales tradicionales.

La ejecución del presente caso de estudio es factible, dado que se contó con la colaboración de la institución para el desarrollo del estudio, además dispone de plataformas digitales operativas, orientadas a la organización de la oferta de educación continua. En el ámbito social, el estudio contribuye de manera directa al fortalecimiento del acceso equitativo a la información y a la mejora de la experiencia de los usuarios de la educación continua y de los cursos MOOC.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el Modelo Business Process Management en la gestión de cursos de educación continua de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Objetivos específicos

- Fundamentar las bases teóricas de Business Process Management (BPM) y de la gestión de cursos de educación continua.
- Identificar los beneficios del BPM al implementar MOOCS en el área de educación continua.
- Plantear una estrategia basada en el BPM que beneficie la gestión de cursos de educación continua de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Marco Conceptual

Business Process Management (BPM)

Business Process Management (BPM) es un enfoque estratégico, sistemático y estructurado orientado a la gestión, análisis, optimización y control de los procesos organizacionales con el propósito de mejorar el desempeño, la eficiencia operativa y la calidad de los servicios. Este enfoque permite alinear los procesos con los objetivos estratégicos de la organización, promoviendo una gestión integral basada en la mejora continua.

Hitpass, B (2017) señala que el término Business Process Management (BPM) no tiene una definición única o universalmente aceptada, ya que ha sido tratado desde diferentes perspectivas, es importante mencionar que algunas corrientes lo consideran como una disciplina centrada en la gestión y optimización de las organizaciones, mientras que otras lo asocian más directamente con el uso de tecnologías informáticas para automatizar procesos.

Desde el punto de vista de las tecnologías informáticas, BPM se ha establecido como uno de los métodos más impactantes en la administración de empresas actuales. En esta línea, Espinosa Cruz y otros (2020) sostienen que BPM articula un conjunto integrado de principios, metodologías, técnicas y herramientas tecnológicas que respaldan el ciclo de vida completo de los procesos de negocio. Esta visión promueve una gestión transversal de los procesos, orientada a optimizar el desempeño organizacional, impulsar la mejora continua y generar ventajas competitivas sostenibles.

Asimismo, BPM no se limita a la automatización de tareas, sino que implica una visión integral que articula personas, procesos, tecnología y estrategia. Según Zairi (1997), este enfoque permite analizar actividades fundamentales del negocio y apoyar procesos de mejora continua en áreas clave como la gestión administrativa, académica y operativa.

Ciclo de vida de Business Process Management

Aunque no existe un ciclo BPM universalmente estandarizado, diversos autores coinciden en la presencia de fases comunes que estructuran su aplicación. Espinosa Cruz et al. (2020) destacan que las etapas de análisis y modelado son las más recurrentes en la literatura, siendo el modelado una técnica fundamental en las fases iniciales de BPM.

De manera general, el ciclo BPM comprende las siguientes fases:

La fase de análisis se orienta a la comprensión integral de los procesos vigentes dentro de la organización, con el propósito de diagnosticar su funcionamiento real. En esta etapa se identifican restricciones operativas, ineficiencias recurrentes y posibles áreas de optimización, a partir del examen de la arquitectura organizacional y del soporte tecnológico existente, además, se evalúan y seleccionan las herramientas BPM adecuadas de acuerdo a las características y necesidades específicas de la institución.

Posteriormente, en la fase de diseño se centra en la construcción y depuración técnica de los procesos analizados de manera previa, es importante señalar que en este momento, los modelos propuestos son ajustados y validados en conjunto con los responsables del negocio, garantizando que las mejoras planteadas respondan de manera eficiente a los requerimientos operativos.

En la fase de ejecución, comprende la puesta en marcha de los procesos modelados, asegurando el correcto desempeño de la infraestructura tecnológica y la medición sistemática de los indicadores definidos.

Se debe tener en cuenta que el respaldo tecnológico de este ciclo se materializa a través de los sistemas de gestión de procesos de negocio (*Business Process Management Systems* – BPMS), los cuales integran funcionalidades de modelado y simulación de procesos, motores de ejecución, mecanismos de integración de aplicaciones, portales web y herramientas de monitoreo, facilitando una gestión integral y dinámica de los procesos organizacionales (Espinosa Cruz et al., 2020).

Beneficios de la implementación de BPM

La incorporación del enfoque de *Business Process Management* genera impactos positivos significativos en el desempeño organizacional. De acuerdo con Salazar (2008), su implementación contribuye a la optimización de los costos operativos, al fortalecimiento de la calidad del servicio y al incremento de la flexibilidad y capacidad de respuesta de las organizaciones frente a las demandas de sus usuarios. De igual manera, BPM facilita garantizar niveles apropiados de precisión y coherencia en la implementación de los procesos, elementos esenciales para que la atención sea eficaz y fiable.

Se logran principalmente estos beneficios mediante la automatización de tareas, el manejo eficiente de circunstancias extraordinarias y la reorganización táctica de los flujos laborales. En este contexto, BPM no solo se enfoca en producir mejoras específicas, sino que alienta un proceso de evolución constante. En dicho proceso, los beneficios más altos de la inversión provienen de la mejora continua de los

procedimientos y de su implementación a lo largo de toda la estructura organizacional (Díaz, 2008).

BPM en el contexto educativo y universitario

La gestión por procesos se ha consolidado como un factor determinante para la calidad y eficacia en las instituciones educativas. Zambrano Toapanta et al. (2025) señalan que, si bien su implementación enfrenta desafíos como la resistencia al cambio y la necesidad de capacitación continua, ofrece importantes oportunidades para optimizar recursos y alinear los procesos institucionales con las necesidades locales y académicas.

Las investigaciones desarrolladas en el ámbito universitario ponen de manifiesto que la incorporación de enfoques basados en Business Process Management genera mejoras sustanciales en el desempeño institucional. Diversos estudios señalan que su aplicación permite acortar los tiempos asociados a los procesos, aprovechar de manera más eficiente los recursos disponibles y fortalecer la toma de decisiones sustentada en indicadores medibles y verificables (Renna & Colonnese, marzo del 2025). En conjunto, estos hallazgos confirman que BPM trasciende la optimización operativa, al consolidarse como una herramienta estratégica que eleva la calidad de la gestión académica y administrativa en las instituciones de educación superior.

Transformación digital y BPM

La transformación digital implica la integración estratégica de la tecnología en todas las áreas de una organización, generando cambios sustanciales en su funcionamiento y en la creación de valor (Baiyere, Salmela, & Tapanainen, 2020). No obstante, diversos estudios indican que menos del 30 % de las transformaciones

digitales alcanzan los resultados esperados, debido principalmente a la ausencia de una gestión madura de procesos (McKinsey, 2018; Pridmore & Joy, 2021).

En este contexto, BPM se posiciona como una estrategia clave para articular tecnología, personas y cultura organizacional, permitiendo que la transformación digital sea sostenible y orientada a resultados.

Gestión de cursos de educación continua

La gestión de cursos de educación continua comprende la planificación, organización, ejecución y evaluación de programas formativos orientados a la actualización permanente de conocimientos y competencias. Este modelo de gestión demanda una estructura flexible, capacidad de adaptación a los entornos digitales y una orientación permanente hacia la mejora continua, con el fin de responder de manera eficaz a las exigencias del mercado laboral y a las expectativas cambiantes de la sociedad.

Arteaga-Yáñez et al. (2025) evidencian que la educación continua fortalece el desempeño profesional y contribuye a la reducción de brechas sociales, aunque persisten desafíos relacionados con el acceso equitativo y la articulación institucional.

Cursos MOOC y su complejidad de gestión

Los cursos online masivos y abiertos (MOOC) son programas formativos en línea con capacidad para atender a miles de participantes simultáneamente, sin requerir procesos tradicionales de matriculación (Sánchez Gordon & Luján Mora, 2018). Su desarrollo es complicado por su naturaleza dual: tecnológica y educativa, lo que

requiere de equipos interdisciplinarios, metodologías particulares y plataformas sólidas.

Pese a que los MOOC han incrementado la visibilidad institucional y el acceso al conocimiento, varios estudios indican que su eficacia educativa y su rentabilidad en gran medida todavía tienen importantes restricciones (Hollands, 2013).

Enfoque metodológico de la gestión por procesos

La gestión por procesos a través de BPM generalmente se aborda desde un enfoque metodológico mixto, que mezcla la evaluación cualitativa de los procesos con la medición cuantitativa del rendimiento. Según Valverde (2025), los procedimientos tienen que ser creados de acuerdo con lo que el usuario necesita, ya que este deja de ser un mero receptor pasivo y se transforma en un participante activo del sistema de gestión.

Esta perspectiva posibilita el reconocimiento de puntos críticos, la asignación de roles y responsabilidades, la mejora en la eficiencia operativa y el fortalecimiento de los vínculos entre los participantes.

Marco metodológico

En la presente investigación se adoptó un enfoque cualitativo de investigación-acción mediante un estudio de caso, con el propósito de explorar a profundidad la realidad del objeto de estudio y comprender las experiencias de los participantes.

El alcance del estudio fue de tipo descriptivo-explicativo, combinando la descripción detallada de las características del objeto de estudio con la búsqueda de relaciones causales. Además, se realizó una investigación de campo, lo que permitió recolectar información específica y actual directamente del entorno de estudio, fortaleciendo el análisis con datos pertinentes y relevantes.

Los métodos empleados fueron los siguientes:

- **Análisis y síntesis:** El análisis permitió revisar críticamente la documentación científica sobre las variables de estudio, facilitando una evaluación profunda de la literatura existente, por su parte la síntesis se utilizó para extraer ideas relevantes de la información revisada para generar nuevos conocimientos en el estudio
- **Análisis documental-bibliográfico:** Se utilizó para recopilar y analizar estudios anteriores relacionados con las variables de estudio, proporcionando un conocimiento sólido sobre cómo se ha abordado la temática en diferentes escenarios.
- **Métodos inductivo-deductivos:** El método inductivo permitió generar teorías, conceptos y generalizaciones identificando patrones, tendencias y relaciones que conducen a conclusiones generales, por su parte el deductivo facilitó el análisis de la teoría frente a la realidad del caso, permitiendo realizar deducciones y, posteriormente, aplicar la triangulación de datos.

El desarrollo del estudio se llevó a cabo desde la primera fase en séptimo semestre y se concluyó en la segunda fase del proceso de titulación en octavo semestre, asegurando un seguimiento completo de todo el proceso investigativo.

En cuanto a las técnicas de recolección de información, se aplicaron:

- **Entrevista estructurada:** Dirigida al líder del proyecto de investigación y miembros, Presidente de la Asociación de Profesores y miembros, permitió recabar información cualitativa sobre las variables de estudio.

La población del estudio estuvo conformada por los funcionarios de la ULEAM, de los cuales se seleccionó una muestra de 5 participantes para las entrevistas, lo que posibilitó un análisis profundo y una comprensión detallada de los aspectos individuales relacionados con las competencias digitales necesarias para la gestión de la información.

Resultados Obtenidos

El análisis de los resultados obtenidos a partir de las entrevistas permitió identificar e interpretar la información recopilada en torno a la aplicación del modelo Business Process Management (BPM) en la gestión de los cursos de educación continua, con especial énfasis en su articulación con los Massive Open Online Courses (MOOCs), análisis que se sustenta en la triangulación de las percepciones de los distintos actores institucionales involucrados, entre ellos docentes y personal administrativo, lo cual aporta una visión integral, coherente y contextualizada del fenómeno estudiado.

Primeramente de manera general, se evidenció una apreciación amplia y favorable del BPM como enfoque estratégico de gestión, en el sentido en el que los participantes reconocen su valor para ordenar, visibilizar y estructurar los procesos académicos y administrativos. En este sentido, coinciden que la adopción del modelo facilita la identificación de debilidades operativas, optimiza los flujos de trabajo y promueve una gestión más transparente y controlada aportando al fortalecimiento de una cultura institucional que va hacia la mejora continua.

Es importante mencionar que el instrumento aplicado no proporciona datos estadísticos de manera exhaustiva, los puntos de vista que coinciden y comparten los participantes evidencia un alto nivel de acuerdo desde la perspectiva organizacional como desde el ámbito docente, donde el BPM es percibido como un modelo eficiente para la operatividad, la coherencia institucional y la alineación con los objetivos estratégicos de la universidad.

Desde este contexto incorporar los MOOCs potencia dichos beneficios, al ampliar el acceso al conocimiento, reducir barreras geográficas y económicas y proyectar la oferta académica de la ULEAM no solo en el ámbito local si no trascender a nivel internacional.

Asimismo, el impacto del BPM en la calidad académica tiene un impacto positivo, puesto que las respuestas de los entrevistados coinciden que una gestión basada en procesos claramente definidos que permite profesionalizar la administración de los cursos de educación continua, orientar las acciones hacia las necesidades del usuario y liberar recursos, tanto humanos como temporales, que pueden destinarse a la innovación pedagógica y a la adopción de tecnologías emergentes.

Sin embargo, gracias a los criterios de los entrevistados, se evidencia que existen retos en la implementación del BPM asociados principalmente a temas culturales y organizacionales como: la resistencia al cambio por parte de algunos docentes, quienes en varios casos perciben la formalización de procesos como una amenaza a la autonomía en sus actividades académicas. Por otro lado, desde el plano normativo y estructural existe ausencia de procesos documentados y validados, también limitaciones en la infraestructura tecnológica y en los programas de capacitación del personal, limitaciones que favorecen la persistencia de prácticas aisladas, intuitivas o poco sistematizadas que afectan la sostenibilidad del BPM en el mediano y largo plazo.

En relación con los MOOCs, su valoración es positiva, su integración efectiva dentro del BPM enfrenta desafíos vinculados al nivel de competencias digitales de los actores involucrados, puesto que, los participantes destacan la necesidad de fortalecer habilidades como la alfabetización digital avanzada, la gestión autónoma del tiempo,

la atención sostenida y la resiliencia frente a entornos virtuales. En contraste, estas opiniones permiten afirmar que las dificultades identificadas no radican en el modelo BPM en sí mismo, sino en las dinámicas humanas, culturales y organizacionales que condicionan su aplicación, por lo que superar estas barreras implica promover un cambio cultural progresivo, fortalecer la articulación interdepartamental y consolidar un marco normativo y tecnológico que respalde de manera efectiva la gestión por procesos.

Finalmente, los entrevistados coinciden en posicionar al BPM como un eje estratégico para el fortalecimiento de la educación continua en la ULEAM, puesto que, desde una perspectiva institucional, el modelo contribuye a la transparencia, el control y la optimización de recursos, reduciendo tiempos y minimizando errores operativos, mientras que, en el ámbito académico, mejora la planificación, el seguimiento mediante indicadores en tiempo y la toma de decisiones efectiva.

A continuación, se presenta la triangulación de resultados donde analizaremos información recopilada con la teoría existente y poder contrastar la información

Matriz de Triangulación

Preguntas	Entrevistado #1 Dra. Cañarte Tania	Entrevistado #2 Dr. Vidal Pablo	Entrevistado #3 Ing. Zambrano Vera María	Objetivo relacionado	Cita de autor	Análisis personal
1- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los docentes al integrar herramientas de gestión por procesos (BPM) en el desarrollo de programas universitarios de formación continua?	Los docentes enfrentan el reto de adaptar metodologías tradicionales a modelos dinámicos de gestión por procesos, lo que exige capacitación constante, alineando los flujos BPM con la realidad institucional y local, garantizando pertinencia y aplicabilidad ULEAM, integrando tecnología y	El principal desafío que identificamos no es tanto la herramienta técnica sino es un tema más un tema cultural o un tema de capacitación es decir hay muchos docentes que tienen resistencia al cambio están acostumbrados a una forma de	Uno de los principales desafíos es la ausencia de una normativa institucional específica para educación continua, lo que provoca falta de claridad en roles, tiempos y responsabilidades dentro del proceso. A esto se suma el	Objetivo específico: Plantear una estrategia basada en el BPM que beneficie la gestión de cursos de educación continua de la Universidad	(vom Brocke, y otros, 2014), Me he asociado con varios investigadores y profesionales de BPM para reunir nuestra experiencia conjunta en un taller de BPM en la Universidad de Liechtenstein en 2013,	No es un problema técnico, es humano. El docente no rechaza la herramienta; rechaza sentirse despojado de su autonomía y ahogado en una capa más de complejidad cuando ya está exhausto. La clave está en involucrarlos desde el diseño del proceso, enseñar

	habilidades blandas en programas de formación continua, equilibrando eficiencia con desarrollo humano.	trabajo más tradicional por decirlo de alguna manera y que vean sus actividades desglosadas en un proceso formal como lo requiere el business process que es parte del proyecto pues les genera mucha resistencia porque sienten que pierden cierta flexibilidad.	escaso dominio técnico de BPM por parte de los actores involucrados, quienes aún no cuentan con formación formal en modelado, análisis y gestión por procesos.	Laica Eloy Alfaro de Manabí.	donde desarrollamos diez principios de buen BPM,	rápido cómo les quita trabajo repetitivo (no cómo les añade) y darles casos palpables de “esto me ahorra 10 horas a la semana y mis estudiantes no se me van”. Si no, el BPM termina siendo otro elefante blanco académico
2-¿De qué manera el BPM podría contribuir	El BPM aporta visibilidad y trazabilidad de procesos, permitiendo	Bueno, el BPM es una herramienta muy	El BPM puede convertirse en la base para	Objetivos específicos:	(Thomas Grisold, y otros, 2021) The Five Diamond Method	BPM convierte la gestión académica de algo artesanal

a la toma de decisiones estratégicas en la planificación, evaluación y mejora continua de los programas universitarios?	identificar cuellos de botella y oportunidades de mejora, facilitando la evaluación con datos objetivos y en tiempo real, de esa forma fortalece la toma de decisiones estratégicas, e impulsa la mejora continua y la alineación institucional, garantizando pertinencia y calidad en los programas universitarios.	poderosa, tiene un sistema de medición muy sencillo y yo creo que podríamos establecer como ponemos en el proyecto tres niveles en que pueden ayudar a la toma de decisiones. Primero es nos basamos en datos reales.	profesionalizar la gestión de la educación continua, empezando por la definición clara del manual de procedimientos y la estandarización de los flujos de trabajo. Al automatizar tareas, establecer indicadores y digitalizar los procesos, la universidad obtiene datos reales para planificar con criterio técnico, evaluar el	Planear una estrategia basada en el BPM que beneficie la gestión de cursos de educación continua de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.	for Explorativ e Business Process Management. La gestión de procesos de negocio exploratoria (BPM) está atrayendo un interés creciente en la literatura y la práctica profesional. Las organizaciones han reconocido que centrarse en la eficiencia operativa ya no es suficiente cuando las	y lleno de intuiciones en algo medible, predecible y ágil. La alta dirección deja de decidir por “sensación” o por la carrera que más grita, y empieza a hacerlo mirando evidencia concreta de procesos.
---	---	--	--	--	---	---

			desempeño de los programas y tomar decisiones con evidencia.		fuerzas disruptivas pueden volver obsoleta la propuesta de valor de procesos enteros.	
3-¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta una universidad al intentar aplicar el BPM en sus procesos de educación continua?	La universidad enfrenta el reto de cambiar su cultura organizacional, pasando de esquemas rígidos a procesos dinámicos y colaborativos, debe integrar tecnología y formación docente para garantizar que el BPM se aplique de manera efectiva y sostenible, asegurando	Bueno pues a nivel institucional y lo tenemos en la ULEAM los desafíos son más de estructura y de recursos que de retos como tal. Por ejemplo las universidades suelen tener departamentos que operan de forma independien	El mayor reto es contar con procesos documentados, actualizados y aprobados institucionalmente. Sin una base normativa clara, la aplicación de BPM se vuelve fragmentada. Otro desafío es integrar la	Objetivo general: Analizar el Modelo Business Process Management en la gestión de cursos de educación continua de la Universidad	(vom Brocke, y otros, 2014), Me he asociado con varios investigadores y profesionales de BPM para reunir nuestra experiencia conjunta en un taller de BPM en la Universidad de Liechtenst	no es un problema técnico, es 80 % gente y cultura. Un principal desafío sería; Resistencia brutal al cambio: profesores y administrativos que llevan 20-30 años haciendo las cosas “a su manera” ven el BPM como una amenaza a su autonomía. Duele ver

	pertinencia y calidad en la educación continua.	te. Eh secretaria general, oh vicerrectoría a académica. El implementar un BPM requiere que estos departamentos colaboren y rompan esa autonomía, es decir, hay que hacer procesos transversales eh que sigan la ruta del estudiante o del curso de inicio a fin para tener un mayor resultado.	tecnología en las tareas diarias, ya que no todos los actores están familiarizados con plataformas de gestión o con herramientas para modelar y ejecutar procesos.	Laica Eloy Alfaro de Manabí.	ein en 2013, donde desarrollamos diez principios de buen BPM	reuniones donde se sabotea todo por miedo a perder poder.
4-¿Qué rol podrían desempeñar	Los MOOCs permiten democratizar el	Bueno, pues eh el yo creo que	Los MOOCs pueden	Objetivos	(Alhazzani, 2016)	Los MOOCs no van a

r los MOOCs para ampliar las oportunidades de aprendizaje continuo en la ULEAM?	acceso al conocimiento, ofreciendo cursos abiertos a toda la comunidad de la ULEAM, favoreciendo la flexibilidad y actualización permanente, adaptándose a los ritmos y necesidades de estudiantes y profesionales.	el rol de los MOOCs en este caso al ser masivos abiertos online es eh la democratización de la educación y la especialización es decir todo el mundo puede hacer. Pues podemos ampliar el alcance geográfico eh De la universidad ¿Por qué? Porque podemos llevar la calidad académica de la ULEAM en este caso a	convertirse en una puerta de entrada estratégica para ampliar la oferta de educación continua. Al ser cursos gratuitos, abiertos y flexibles, permiten llegar a nuevos públicos, fortalecer la relación con egresados y atraer a potenciales estudiantes de programas más avanzados, como certificaciones	específicos: Identificar los beneficios del BPM al implementar MOOCs en el área de educación continua.	Su objetivo principal es examinar los aspectos esenciales para desarrollar los mecanismos de enseñanza y aprendizaje utilizados en las universidades saudíes mediante la aplicación de cursos de código abierto (MOOCs) en la educación universitaria.	reemplazar a la ULEAM, pero sí pueden ser la herramienta para que deje de ser solo una universidad de pregrado tradicional y se convierta en una universidad de aprendizaje a lo largo de la vida para toda la provincia. Solo falta voluntad política, un convenio marco con plataformas y un equipo pequeño que valide y acompañe.
---	--	--	--	---	---	---

		profesionales agresados que no están físicamente en Manta incluso a nivel internacional ¿No? A un coste mucho menor que la formación presencial de lado.	profesionales o cursos especializados.			
5-¿Cómo cree que los MOOCs, integrados dentro de un sistema BPM, podrían mejorar la accesibilidad, evaluación y retroalimentación en	Los MOOCs integrados en un sistema BPM permiten ampliar la accesibilidad, gestionando procesos que facilitan el ingreso masivo y flexible. asegurando una evaluación sistemática y transparente, con datos en	Bueno yo creo que cuando integras en la estructura de un BPM con la flexibilidad de MOOCs, ganas por ejemplo en accesibilidad el BPM define y automatiza todo el	Integrar MOOCs dentro de un sistema BPM permite automatizar las etapas de búsqueda, inscripción, matrícula, seguimiento y certificación, haciendo	Objetivo específico: Identificar los beneficios del BPM al implementar MOOCs en el área de educaci	(Francisco Iniesto, Patrick McAndrew, Shailey Minocha, & Tim Coughlan, 2021) Los cursos online masivos abiertos (MOOCs) están	Los MOOCs te dan el contenido, el BPM le pone alma, contexto y cuidado humano. Esa combinación es la que de verdad democratiza la educación continua.

los programas de educación continua?	tiempo real para medir logros y avances. Además, posibilita una retroalimentación continua y personalizada, fortaleciendo la calidad y pertinencia de los programas de educación continua.	proceso de inscripción y acceso incluso a la plataforma MOC ¿Qué implica la automatización? Pues que se reducen errores que por ejemplo que los estudiantes reciban sus credenciales de acceso en tiempo y que el contenido esté disponible según el cronograma entonces el proceso de matrícula sin ir más lejos se hacen un solo clic	el proceso más rápido y accesible para los usuarios. Además, el BPM facilita gestionar solicitudes, dudas y sugerencias de forma ordenada, permitiendo obtener retroalimentación inmediata y basada en datos.	ón continua.	ampliamente disponibles y se han convertido en una opción común para los estudiantes. Sin embargo, su potencial no puede alcanzarse al máximo si no son accesibles para todos los estudiantes, incluidos aquellos con discapacidad. Por ello, es importante comprender a los	
--	---	--	--	---------------------	---	--

		¿Vale? Y no es tanto en la parte presencial si no a nivel de evaluación es como pone la pregunta el BPM asegura la trazabilidad ¿Por qué? Porque nosotros en un BPM podemos configurar el lanzar automáticamente procesos que pueden completarse en un módulo.			diferentes grupos de interés y sus requisitos y perspectivas a la hora de diseñar MOOCs accesibles	
6-¿Qué estrategias considera necesarias para que la	Es clave promover una cultura organizacional flexible y	Bueno eh la sostenibilidad de un BPM mmm	Es clave institucionalizar los procesos y	Objetivo específico:	(Xavier Calle, Franklin Mayorga, Ana	Al final, en una universidad el BPM sostenible no

implementación de BPM sea sostenible y adaptable a las necesidades cambiantes del ámbito universitario?	colaborativa, que facilite la adopción del BPM. Se requiere una capacitación continua de docentes y personal, integrando competencias digitales y de gestión. Además, es necesario un sistema de evaluación y retroalimentación permanente, que ajuste los procesos a las demandas cambiantes del ámbito universitario.	no es técnica o sea al final Hay personas detrás. Entonces mmm a ver es una pregunta un poco compleja. Yo a lo mejor crearía un equipo de calidad de procesos por ejemplo de excelencia de procesos. Que pueda eh pues fiscalizar esos procesos mmm auditar todo lo que ocurre e incluso	no dejarlos a intuiciones o prácticas aisladas. Esto implica crear un mapa de procesos claro, con responsables definidos, indicadores medibles y ciclos de seguimiento que permitan evaluar cómo funciona realmente cada servicio. También es fundamental capacitar a directivos, docentes y personal administrativo	Fundamentar las bases teóricas de Business Process Management (BPM) y de la gestión de cursos de educación continua.	Flores, & José M. Lavín, 2016) La Gestión de Procesos de Negocio (en sus siglas en inglés, BPM, Business Process Management) es una de las alternativas más usadas para lograr esta mejora. La introducción de una metodología de este tipo en una organización asegura	es tecnología, es cambio cultural disfrazado de tecnología. Es conseguir que la gente sienta que los procesos están a su servicio y no al revés.
---	---	---	---	---	--	---

		entrenar al personal.	vo para que puedan leer procesos, analizarlos y mejorarlos con datos, no con suposiciones.		la racionalidad del comportamiento organizacional.	
7-En un entorno universitario en constante cambio, ¿cómo puede el BPM apoyar la innovación y la mejora continua en los servicios educativos ofrecidos a profesionales y egresados?	El BPM brinda visibilidad y control de procesos, permitiendo ajustar servicios educativos de forma ágil y estratégica. Asimismo, impulsa la innovación y mejora continua, garantizando pertinencia y calidad para profesionales y egresados.	Bueno el BPM siempre va a apoyar la innovación es algo que está en vanguardia ¿Por qué? Porque proporciona la base estructural para que el cambio suceda de forma controlada y medible. O sea, tú puedes salir de la	El BPM impulsa la innovación universitaria a porque convierte cada servicio en algo medible, optimizable y orientado al usuario. Al analizar procesos como matrícula, certificaciones, diseño de cursos o atención a egresados,	Objetivo general: Analizar el Modelo Business Process Management en la gestión de cursos de educación continua de la Universidad	(vom Brocke, y otros, 2014), Me he asociado con varios investigadores y profesionales de BPM para reunir nuestra experiencia conjunta en un taller de BPM en la Universidad de Liechtenst	En un mundo donde los profesionales y egresados esperan servicios tan ágiles como Netflix o Amazon, el BPM es la herramienta que transforma la universidad burocrática en una organización que realmente se adapta y sorprende

		universidad o puedes estar trabajando y un BPM te permite entrar a lo mejor en un curso como un MOOCs y hacerlo de forma estructurada, ordenada en tiempo. Entonces, como todo está estandarizado eh el estandarizar procesos rutinarios, como hemos dicho antes, la matrícula, la emisión de notas, libera espacio y tiempo para	es posible detectar demoras, duplicidades y puntos críticos que afectan la experiencia del estudiante. Con esta información, la institución puede automatizar tareas, rediseñar flujos, integrar herramientas digitales y ofrecer servicios más ágiles y personalizados	Laica Eloy Alfaro de Manabí.	en 2013, donde desarrollamos diez principios de buen BPM	para bien. No es magia, es sentido común estructurado. Y funciona.
--	--	--	--	-------------------------------------	---	---

		que ese tiempo lo empleemos a lo mejor en innovación, en diseñar nuevos programas, en explorar tecnologías emergentes. Entonces digamos que el bpm se encarga de lo transaccional y la gente de lo estratégico.				
--	--	---	--	--	--	--

Preguntas	Entrevistado #1 Lcda. Esther Ordóñez Valencia, Mg.Ed.S	Entrevistado #2 Delgado Reyes Klever Alfredo	Entrevistado #3	Objetivos relacionados	Cita de autor	Análisis personal
------------------	---	---	------------------------	-------------------------------	----------------------	--------------------------

1- ¿Cómo percibe la Asociación de Profesores Universitarios (APU) el papel del Business Process Management (BPM) en la mejora de los procesos académicos y administrativos dentro de la educación continua de la ULEAM?	Desde nuestra perspectiva como Asociación de Profesores, creemos que el BPM es una herramienta clave para organizar, estandarizar y hacer más transparentes los procesos relacionados con la educación continua. Gracias al BPM, cada paso, desde la planificación hasta la certificación, está bien definido, con responsables claros, plazos establecidos y mecanismos de seguimiento	En la APU percibimos el papel del BPM en educación continua, como una oportunidad para mejorar la calidad de los procesos de enseñanza – aprendizaje en la educación superior; esto es, el otorgar a los docentes las herramientas necesarias para fortalecer las competencias del quehacer educativo, que no solo		Objetivo General : Analizar el Modelo Business Process Management en la gestión de cursos de educación continua de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí .	(Mónica Luna Caicedo, Tania Cañarte Rodríguez, María Zambrano Vera, & Pablo Vidal Fernández, 2025) Se llevó a cabo una revisión de alcance de las investigaciones publicadas entre 2020 y 2024, indexadas en Dialnet, Google Académico, Redalyc y Scielo, que implicó el análisis de	La APU no está contra el BPM en sí, estamos contra implementarlo o mal, como casi todo aquí. Si lo hacen participativo, gradual, con capacitación real y sin que sea una herramienta para justificar recortes o más jerarquía, lo apoyamos con los brazos abiertos. Pero después de tantos proyectos fallidos, perdónanos si primero queremos ver resultados
---	--	---	--	--	---	---

		involucra al docente sino también al estudiante.			60 documentos de la base de evidencias.	concretos antes de aplaudir. El escepticismo no es resistencia al cambio
2-¿Qué beneficios considera que aportaría la implementación del BPM para optimizar la gestión y seguimiento de los cursos de educación continua en la universidad?	Desde nuestra perspectiva, el BPM generaría beneficios tangibles: Reducción de los tiempos en los procesos de inscripción, seguimiento y certificación. Automatización de tareas que hoy se realizan manualmente, lo que disminuiría errores y la necesidad de reprocesos. Un mejor control y monitoreo de la oferta académica, con	Muchos, pues el quehacer docente es dinámico por excelencia, podríamos detallar entre ellos: automatización de tareas, reducción de errores, ahorro de recursos, flexibilidad, detección de incidencias y toma de decisiones para mejorar u		Objetivos específicos: Identificar los beneficios del BPM al implementar MOOCs en el área de educación continua.	(Viviana Duro Novoa & Virgilio Gilart Iglesias, 2016) Una vez visualizada a la educación con un enfoque de negocio, en la cual estudiantes, profesores, personal de administración y servicios sean concebido	Pasas de estar apagando incendios todos los días a tener control, tranquilidad y datos para tomar decisiones. La universidad se ve más profesional, los alumnos repiten y recomiendan, y el equipo deja de estresarse por cosas que una herramienta soluciona sola.

	indicadores claros y reportes en tiempo real. Mayor transparencia en la gestión administrativa, lo que fortalecería la confianza de los docentes involucrados.	optimizar la labor docente.			s como clientes	Para mí, en educación continua, BPM no es lujo... es supervivencia en 2025.
3- ¿Cómo podría la APU fomentar una cultura institucional basada en la mejora de procesos, apoyada en los principios del Business Process Management, dentro de la	La APU tiene la capacidad de fomentar esta cultura a través de varias acciones estratégicas, como: promover la socialización y sensibilización sobre la importancia de gestionar por procesos; ofrecer capacitaciones específicas en BPM para el cuerpo docente	Entiendo inicialmente que vivimos cambios y que la Academia debe responder a las necesidades de la sociedad. Comprender que los principios del BPM servirán para cualificar		Objetivos específicos: Identificar los beneficios del BPM al implementar MOOCs en el área de educación continua.	Quijije Alvarado, J., & Quijije Alvarado, K. (2019). Caracterización de la gestión universitaria dentro de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), Ecuador. Industrial	Puede fomentar una cultura de mejora continua en su comunidad docente aplicando BPM de forma muy humana, no como un corsé burocrático. Aquí va un análisis personal y cercano

comunidad docente universitaria?	y las comisiones que manejan cursos de educación continua; documentar y difundir buenas prácticas que sirvan de modelo para otros procesos académicos	nuestros procesos académico, mediante la mejora continua			Data, 22(2).El artículo describe la gestión por procesos en la ULEAM y sugiere roles de actores institucionales (como asociaciones docentes) en fomentar una cultura de mejora continua y alineación estratégica.	
4-¿De qué manera el BPM puede ayudar a	El BPM actúa como un facilitador clave en la comunicación y coordinación	La transversalidad de los principios del BPM nos		Objetivo específico: Planear	(vom Brocke, y otros, 2014), Me he asociado	En resumen: BPM no es magia tecnológica, es un

fortalecer la relación entre docentes, estudiantes y áreas administrativas en la educación continua?	entre todos los involucrados en el proceso educativo. Al establecer flujos de trabajo claros, se logra que: Los docentes tengan una guía precisa sobre los pasos a seguir y las evidencias que deben presentar. Los estudiantes reciban información más clara, oportuna y coherente.	permitirá ser una organización de educación superior más articulada a través de las funciones sustantivas y las condiciones institucionales (administrativas). Recordar que la Universidad está integrada por autoridades, docentes, estudiantes, servidores públicos y trabajadores .		una estrategia basada en el BPM que beneficie la gestión de cursos de educación continua de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí .	con varios investigadores y profesionales de BPM para reunir nuestra experiencia conjunta en un taller de BPM en la Universidad de Liechtenstein en 2013, donde desarrollamos diez principios de buen BPM.	traductor que hace que los tres hablen el mismo idioma, vean los mismos problemas y celebren las mismas victorias. Y cuando eso pasa, la relación deja de ser “ellos vs. Nosotros” y pasa a ser “todos contra el problema”. Eso, en educación continua, es oro puro.
--	---	---	--	---	---	---

5- ¿Cómo cree que los MOOCs, integrados dentro de un sistema BPM, podrían mejorar la accesibilidad, evaluación y retroalimentación en los programas de educación continúa?	Al integrar MOOCs en un sistema BPM, se lograría un acceso ampliado las 24 horas, lo que sería especialmente útil para los docentes que tienen poco tiempo. Además, el seguimiento automático del progreso facilitaría la evaluación continua, permitiendo a los docentes estar al tanto del avance de sus estudiantes. La retroalimentación sería inmediata, gracias a las herramientas tecnológicas que se incorporarían. También, la escalabilidad	Los MOOCs como espacios virtuales de aprendizaje nos permiten ampliar la cobertura y acceso a segmentos sociales y áreas geográficas, pues no existen frontera ni distinción de clases. Los procesos de Evaluación retroalimentación serán más equitativos y en consecuencia a la interacción		Objetivo específico: Identificar los beneficios del BPM al implementar MOOCs en el área de educación continua.	Fundamentals of BPM. (s.f.). MOOCs Fundamentals of BPM. Queensland University of Technology. Este MOOC específico sobre BPM incluye discusiones sobre integración con plataformas digitales como MOOCs para mejorar accesibilidad, trazabilidad	los MOOCs solos son geniales pero suelen ser “toma el curso y chau”. Con BPM se convierten en un proceso vivo, contextualizado, medible y verdaderamente útil para la persona y la empresa. Es llevar la educación continua del siglo XIX al siglo XXI de una vez
--	--	--	--	---	--	--

	permitiría atender a más docentes sin saturar los procesos administrativos.	docente - estudiante es más consolidada académicamente hablando.			d en evaluación y retroalimentación automatizada en educación continua.	
6-Desde la perspectiva de la APU, ¿qué competencias digitales deberían desarrollar los docentes para cursar eficazmente los MOOCs?	Se han identificado varias habilidades clave que son esenciales en este contexto. Primero, es fundamental que los docentes se sientan cómodos manejando plataformas educativas virtuales de la institución. Además, la alfabetización digital avanzada es crucial; esto incluye no solo la navegación y la búsqueda	Inicialmente la resiliencia digital, sumado a la atención y escucha activa. Además del dominio de entornos virtuales, gestión de la nube y archivos, resolución de problemas o incidencias básicas, gestión bibliográfica digital,		Objetivo específico: Identificar los beneficios del BPM al implementar MOOCs en el área de educación continua.	Cabero-Almenara, J., Barroso-Osuna, J., Palacio-Rodríguez, A., & Llorente-Cejudo, C. (2021). Evaluación de MOOC universitario sobre competencias digitales docentes mediante juicio de	En resumen: más que “saber programación” o “dominar Big Data”, lo que necesitas es ser un aprendiz autónomo, empático y un poquito “manitas” en internet. El resto se aprende sobre la marcha. Los docentes que llegan al certificado suelen ser los que tratan el MOOC como

	eficiente de información, sino también la gestión adecuada de la misma.	colaboración asíncrona, autodisciplina y gestión del tiempo, entre otras			expertos según el Marco DigComp Edu. Este trabajo, basado en el marco DigComp Edu, identifica competencias clave (alfabetización digital avanzada, gestión de plataformas, resiliencia digital, etc.) para docentes en entornos MOOC, aplicable a la perspectiva de	una conversación larga con gente interesante... no como un trámite más.
--	---	--	--	--	---	---

					asociacion es docentes en formación continua.	
--	--	--	--	--	--	--

Conclusiones

La aplicación de los principios teóricos de BPM permite gestionar de manera sistemática y optimizada todo el ciclo de los programas formativos, desde la detección de necesidades hasta la retroalimentación de los participantes. Esto fundamenta la importancia de comprender las bases conceptuales de BPM, puesto que la teoría ofrece las herramientas necesarias para organizar, modelar y supervisar procesos de manera eficiente, evitando duplicidades, mejorando la coordinación entre áreas y asegurando que los cursos de educación continua respondan efectivamente a las demandas del mercado laboral y de la comunidad académica.

La integración de BPM con MOOCs facilita la innovación y la mejora continua en la educación continua, incrementando la eficiencia, la calidad y la accesibilidad de los cursos, lo cual es un beneficio que permite la agilización de procesos administrativos, la optimización de recursos y la atención más centrada en los usuarios.

El uso del modelo BPM en la gestión de cursos de educación continua representa una estrategia importante para enfrentar las limitaciones de los enfoques tradicionales, que suelen estar fragmentados por funciones departamentales, lo que no permite implementar de manera satisfactoria el modelo.

Recomendaciones

El modelo de Business Process Management (BPM) representa una herramienta estratégica y altamente recomendable para optimizar la gestión de cursos de educación continua en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM). Este enfoque permite identificar, modelar, analizar, ejecutar, monitorear y mejorar continuamente los procesos involucrados en la oferta formativa no reglada, como diseño de programas, inscripción y matrícula de participantes, selección y contratación de docentes, logística de ejecución (presencial o virtual), evaluación de aprendizaje, emisión de certificados y seguimiento de satisfacción del usuario. Al aplicar BPM, la universidad puede eliminar redundancias, reducir tiempos de respuesta, minimizar errores administrativos y alinear mejor los procesos con las necesidades del entorno laboral y las demandas de actualización profesional en Manabí y la región.

La implementación efectiva del Modelo de Business Process Management, posicionaría a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí como una institución referente en la oferta de educación continua de alta calidad en Manabí y en el contexto ecuatoriano, contribuyendo de manera significativa al desarrollo profesional y al progreso regional mediante servicios educativos más ágiles, eficientes y centrados en el usuario.

Institucionalizar el BPM como marco estratégico a nivel universitario, extendiéndolo más allá del Departamento de Educación Continua hacia otras áreas que incluyan alianzas externas. Así mismo, se aconseja establecer una rúbrica clara para evaluar el desarrollo del curso asincrónico y establecer un sistema de monitoreo

permanente mediante indicadores clave de desempeño, como tasa de satisfacción del cliente y reducción de costos por curso.

Referencias Bibliográficas

- Alhazzani, N. (2016). El impacto de los MOOCs en la educación. *SCIENCIE DIRECT*. Obtenido de El impacto de los MOOCs en la educación.
- Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *EUROPEAN JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS*, 29.
- BureauJohnson, S. (mayo 2016). BPM como solución para romper silos organizacionales. *BPM INSTITUTE.ORG*.
- Flores , A., M. Lavin, J., Alvarez , E., & Calle , X. (diciembre 2014). Buscando la excelencia educativa: Gestión de procesos académicos y administrativos en Instituciones Públicas de Educación mediante BPM. *ResearchGate*.
- Francisco Iniesto, Patrick McAndrew, Shailey Minocha, & Tim Coughlan. (20 de 09 de 2021). *AJET*. Obtenido de Un estudio cualitativo para comprender las perspectivas de los proveedores de MOOCs sobre la accesibilidad.
- Guaman Cajilema , L., Tayuapa Pagalo, j., Gualancañay Pagalo, L., Apugllon Apugllon , V., & Argos Cuzco, S. (Abril 2025). ALFABETIZACIÓN DIGITAL PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “COCÁN”. *Multidisciplinar ciudad de mexico*.
- Hernández Rivera, E., & Puig Estrada, P. (abril-junio del 2024). Rúbricas para la evaluación de la calidad de los cursos a distancia. *LUZ*, 23(2).
- Hollands, F. M. (2013). *¿porque las intituciones ofrecen MOOCs?* columbia .
- Jorge Misael Merchán Riera, Christian Joseph Moreno Rodríguez, & Melvin Leonardo López Franco. (Abril 2017). Beneficios de utilizar software BPM en los procesos de la facultad de ciencias. *INNOVA RESEARCH JOURNAL*, 1-11.
- Julio Cabero-Almenara , Julio Barroso-Osuna , Antonio Palacios-Rodríguez , & Carmen Llorente-Cejudo . (2021). *Evaluación de t-MOOC universitario sobre competencias*.
- Liz Madeleine Valle Tapuy, y. C. (2022). *Modelo de negocio para educacion continua en la modalidad virtual*. Riobamba: revista esprint investigacion .
- Mónica Luna Caicedo, Tania Cañarte Rodríguez, María Zambrano Vera, & Pablo Vidal Fernández. (2025). Aplicación de la gestión de procesos de negocios en educación continua (revisión de alcance 2020-2024). *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE*. ISSN.
- Pablo Vidal Fernández, María Zambrano Vera, Tania Cañarte Rodríguez, & Mónica Luna Caicedo. (2025). Aplicación de la gestión de procesos de negocios en educación continua (revisión de alcance 2020-2024). *MULTIDICIPLINARIA SAPIENTIAE*.ISSN, 18.

- Paolo Renna, & Colonnese, C. (MARZO 2025). A Simulation-Driven Business Process Reengineering Framework for Teaching Assignment Optimization in Higher Education—A Case Study of the University of Basilicata. *MDPI*.
- Pridmore, J., & Joy, G. (2021). Business process management and digital transformation in higher . *Issues in Information Systems*, 168-177.
- Quijije Alvarado, Jahaira, & Quijije Alvarado, Kerly. (2019). Caracterización de la gestión universitaria dentro de la. *Revista Industrial Data*.
- Renfro, J. (abril 2024). Resistencia al cambio y necesidad de colaboración cross-functional en contextos educativos. *in*.
- Renna, P., & Colonnese, C. (marzo del 2025). A Simulation-Driven Business Process Reengineering Framework for Teaching Assignment Optimization in Higher Education—A Case Study of the University of Basilicata. *MDPI*, 15.
- Saboya Rios, N., Tocto-Cano, E., Aguilar Alvarado, E., & Loaiza Jara, O. (28 de febrero de 2018). Business Process Management SaaS para la gestión de proyectos concursables en un contexto universitario. *Revista de investigación Apuntes Universitarios*, 77-95.
- Saboya Rios, N., Tocto-Cano, E., Aguilar Alvarado, E., & Loaiza Jara, O. (02 de febrero de Febrero 2018). BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SAAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS CONCURSABLES EN UN CONTEXTO UNIVERSITARIO. *Apuntes Universitarios*, 8. Obtenido de UNIR.
- Sanchez Gordon, S., & Lujan Mora, S. (enero 2018). ciclos de vida del desarrollo y la gestión de MOOCs. *ResearchGate*, 24-28.
- Sanja Tumbas, Theresa Schmiedel, Martin Bringmann, & Jan vom Brocke. (JUNIO 2013). desarrollo de una cultura organizacional que apoye BPM: sobre la importancia de los factores contextuales. *ResearchGate*.
- Tania Cecibel, C. R. (2024). *Las plataformas de business process management (BPM) en la gestión de los procesos educativos*. Manta .
- Thomas Grisold, Steven Groß, Katharina Stelzl, Jan vom Brocke, Jan Mendling, Maximilian Röglinger, & Michael Rosemann. (08 de junio de 2021). *SPRINGER NATURE LINK*. Obtenido de The Five Diamond Method for Explorative Business Process Management.
- Valle Tapuy, L. M., & Donoso León, C. E. (10 de enero del 2022). Modelo de negocio para educación continua en la modalidad virtual. *Sprint Investigación*, 30-38.
- Vidal Fernández, P., Zambrano Vera, M., Cañarte Rodríguez, T., & Luna Caicedo, M. (2024). Aplicación de la gestión de procesos de negocios en educación continua (revisión de alcance 2020-2024). *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE.ISSN*, 18.
- Viviana Duro Novoa, & Virgilio Gilart Iglesias. (2016). La competitividad en las instituciones de educación superior. Aplicación de filosofías de gestión empresarial. *Dialnet*.
- vom Brocke, Jan, Schmiedel, Recker, Jan, , Trkman, Peter,, Mertens, Willem, , & Viaene, Stijn. (6 de noviembre de 2014). *Class notes: 10 principles of good BPM*. Obtenido de QUT ePRINTS.

Xavier Calle, Franklin Mayorga, Ana Flores, & José M. Lavín. (2016). Aplicación de la metodología BPM: RAD en una institución de educación superior. *MASKANA*.

Zambrano Toapanta , A., Lasso Cambo, F., & Pinto Arboleada, R. (Enero-abril 2025). Desafíos y oportunidades de la gestión por procesos en el contexto educativo. *FLACSO*, 13.

Anexos

Anexo 1: Propuesta

Implementación de un Modelo de Gestión Integral de Procesos para Optimizar los Cursos MOOC y de Educación Continua en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

La educación continua y los cursos masivos abiertos en línea (MOOC) se han consolidado como herramientas claves para la formación profesional en un contexto cada vez más digital. La Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, pese a su compromiso con la excelencia educativa, enfrenta desafíos en la gestión de estos programas, evidenciando procesos desarticulados, información dispersa y uso parcial de sus plataformas digitales.

Objetivo de la propuesta

Optimizar la gestión administrativa y académica de los cursos MOOC y de educación continua en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí mediante la implementación de un modelo de gestión integral de procesos que permita garantizar información confiable, tiempos eficientes y coordinación efectiva entre las unidades institucionales.

Desarrollo de la propuesta

La propuesta consiste en implementar un modelo integral de gestión de procesos (BPM) aplicado a los cursos MOOC y de educación continua de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Su desarrollo contempla las siguientes fases:

1. Diagnóstico y análisis de procesos actuales

- Revisar la situación actual de los cursos MOOC y de educación continua.
- Identificar los procesos administrativos y académicos, sus tiempos, responsables y problemas existentes.

2. Diseño y estandarización de procesos

- Crear diagramas de flujo que representen cada proceso de manera clara y sistemática.
- Definir roles, responsabilidades y protocolos de actuación para cada departamento involucrado.
- Establecer indicadores de desempeño para medir eficiencia, tiempos y calidad.

3. Optimización de la gestión de información

- Centralizar todos los datos académicos y administrativos en una plataforma accesible.
- Establecer mecanismos de actualización periódica de la información y trazabilidad de procesos.
- Garantizar que los estudiantes y personal puedan acceder a información confiable de manera rápida.

4. Fortalecimiento de las plataformas digitales y MOOC

- Integrar y unificar el uso de plataformas digitales para evitar fragmentación.
- Capacitar al personal docente y administrativo en el manejo de plataformas y cursos en línea.
- Incorporar mecanismos de retroalimentación para mejorar la experiencia del usuario.

5. Planificación estratégica y mejora continua

- Diseñar un plan de educación continua y MOOCs basado en la demanda real de los estudiantes y estándares de calidad.
- Implementar un sistema de revisión periódica para ajustar procesos y corregir deficiencias.
- Fomentar la comunicación y coordinación constante entre departamentos.

Cronograma de actividades:

Fase	Actividad	Duración	Responsable	Meses
1	Diagnóstico de procesos actuales	1 mes	Equipo de investigación	Mes 1
1	Recolección de información (entrevistas, encuestas, revisión documental)	1 mes	Equipo académico-administrativo	Mes 1-2
2	Diseño y estandarización de procesos	1 mes	Coordinador de procesos	Mes 2-3
2	Definición de roles y responsabilidades	15 días	Jefes de departamento	Mes 3
2	Establecimiento de indicadores de desempeño	15 días	Equipo de calidad	Mes 3
3	Centralización y optimización de información	1 mes	Área de TI y Archivo	Mes 4
4	Capacitación en plataformas y MOOC	1 mes	Área de TI y docentes	Mes 4-5
4	Integración de plataformas digitales	1 mes	Área de TI	Mes 5
5	Planificación estratégica de cursos	1 mes	Coordinación académica	Mes 5-6
5	Implementación del sistema de mejora continua	1 mes	Todos los departamentos	Mes 6

Beneficios:

La propuesta presentada brinda múltiples beneficios para erradicar el problema identificado los cuales se detallan a continuación:

1. Optimización de procesos administrativos y académicos
2. Acceso rápido y confiable a la información

3. Mejora de la coordinación interna
4. Calidad y competitividad de los cursos MOOC
5. Trazabilidad y control de procesos
6. Fortalecimiento institucional

Conclusión:

La implementación de un modelo de gestión integral de procesos (BPM) permitirá a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí optimizar la administración y desarrollo de los cursos MOOC y de educación continua, superando la desarticulación de procesos y la dispersión de la información, mediante la estandarización, centralización de datos y fortalecimiento de las plataformas digitales, se garantizará una gestión más eficiente, coordinada y transparente.

Anexo 2 Cuestionario de Entrevista

Dirigida a líder y miembros del proyecto de investigación.

Objetivo: Obtener información detallada sobre el uso modelo Business Process Management (BPM), en la gestión de cursos de educación continua en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, que se empleará mediante la aplicación de MOOCs en la asociación de profesores APU.

1-¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los docentes al integrar herramientas de gestión por procesos (BPM) en el desarrollo de programas universitarios de formación continua?

2-¿De qué manera el BPM podría contribuir a la toma de decisiones estratégicas en la planificación, evaluación y mejora continua de los programas universitarios?

3-¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta una universidad al intentar aplicar el BPM en sus procesos de educación continua?

4-¿Qué rol podrían desempeñar los MOOCs para ampliar las oportunidades de aprendizaje continuo en la ULEAM?

5-¿Cómo cree que los MOOCs, integrados dentro de un sistema BPM, podrían mejorar la accesibilidad, evaluación y retroalimentación en los programas de educación continúa?

6-¿Qué estrategias considera necesarias para que la implementación de BPM sea sostenible y adaptable a las necesidades cambiantes del ámbito universitario?

7-En un entorno universitario en constante cambio, ¿cómo puede el BPM apoyar la innovación y la mejora continua en los servicios educativos ofrecidos a profesionales y egresados?

Dirigida a los dirigentes de la Asociación de Profesores ULEAM, APU

Objetivo: Obtener información detallada sobre el uso modelo Business Process Management (BPM), en la gestión de cursos de educación continua en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, que se empleará mediante la aplicación de MOOCs en la asociación de profesores APU.

1-¿Cómo percibe la Asociación de Profesores Universitarios (APU) el papel del Business Process Management (BPM) en la mejora de los procesos académicos y administrativos dentro de la educación continua de la ULEAM?

2-¿Qué beneficios considera que aportaría la implementación del BPM para optimizar la gestión y seguimiento de los cursos de educación continua en la universidad?

3-¿Cómo podría la APU fomentar una cultura institucional basada en la mejora de procesos, apoyada en los principios del Business Process Management, dentro de la comunidad docente universitaria?

4-¿De qué manera el BPM puede ayudar a fortalecer la relación entre docentes, estudiantes y áreas administrativas en la educación continua?

5-¿Cómo cree que los MOOCs, integrados dentro de un sistema BPM, podrían mejorar la accesibilidad, evaluación y retroalimentación en los programas de educación continua?

6-Desde la perspectiva de la APU, ¿qué competencias digitales deberían desarrollar los docentes para cursar eficazmente los MOOCs?

Anexo 3 Fotografía

Figura#1

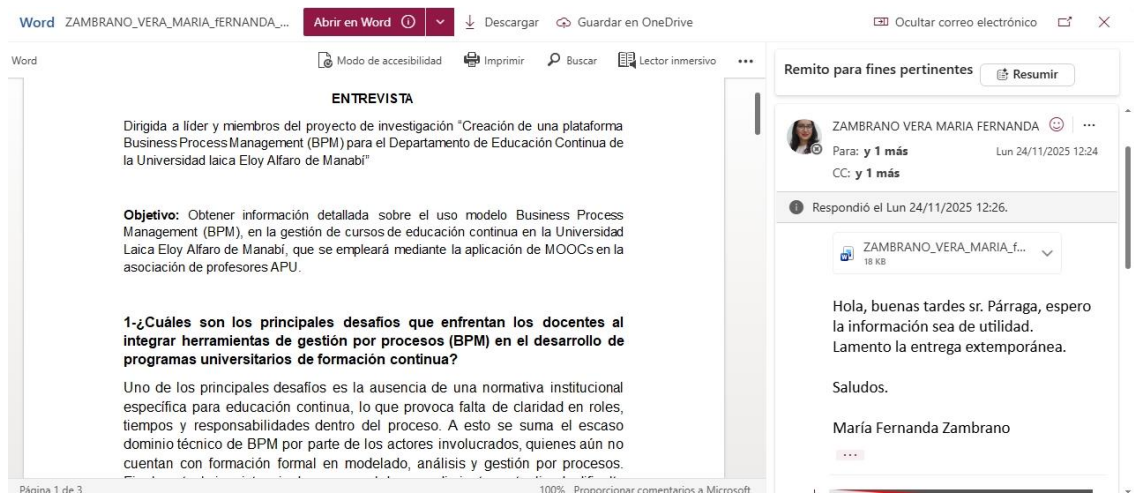
Revisión del proyecto de titulación



Asistencia semanal a las tutorías dirigidas al proyecto de sustentación primera y segunda fase,
“foto obtenida en el área de secretaria de la facultad”

Figura#2

Entrevista a miembros del proyecto de investigación



Respuestas obtenidas por medio de los docentes entrevistados en colaboración con el proyecto, "foto obtenida por medio de mi correo institucional, Outlook"

Figura#3

Entrevista a asociación de profesores APU



Respuestas obtenidas por medio de los integrantes de la asociación APU en colaboración con el proyecto, "foto obtenida por medio de mi correo institucional, Outlook"