

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, 2025, Volumen VI

Optimización del talento docente mediante la metodología de Gestión por Procesos de Negocio y su impacto en la eficiencia administrativa

Optimization of teaching talent through the methodology of
Management by Business Processes and its impact on
administrative efficiency

Ramiro Amador Flores Eulogio

rflorese@unfv.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-9437-5836>

Escuela Universitaria de Posgrado,
Universidad Nacional Federico Villarreal
Lima – Perú

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.4213>

Artículo recibido: 26 de junio de 2025

Aceptado para publicación: 22 de julio de
2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.



Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos

NÚMERO

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.4213>

Optimización del talento docente mediante la metodología de Gestión por Procesos de Negocio y su impacto en la eficiencia administrativa

Optimization of teaching talent through the methodology of Management by Business Processes and its impact on administrative efficiency

Ramiro Amador Flores Eulogio

rflorese@unfv.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-9437-5836>

Escuela Universitaria de Posgrado, Universidad Nacional Federico Villarreal

Lima – Perú

Artículo recibido: 26 de junio de 2025. Aceptado para publicación: 22 de julio de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

La presente investigación analiza cómo la metodología de Gestión por Procesos de Negocio (BPM) contribuye a optimizar la gestión del talento docente y mejorar la eficiencia administrativa en el contexto de la autoevaluación para la acreditación en la Escuela Universitaria de Posgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal (EUPG-UNFV). Se identificaron deficiencias en la coordinación entre docentes y personal administrativo, lo cual dificulta el cumplimiento de los estándares de calidad. Para enfrentar esta situación, se propuso un modelo BPM que centralizó los procesos de acreditación, incorporó herramientas tecnológicas y un sistema de incentivos. La metodología fue de enfoque mixto. En el componente cuantitativo se aplicaron encuestas a 21 docentes miembros de comités de calidad. En el componente cualitativo se realizaron entrevistas a actores clave y análisis comparativo de procesos antes y después de la implementación del modelo. Los resultados evidenciaron una correlación positiva significativa entre la gestión del talento docente y la eficiencia administrativa ($\tau = 0,409$; $p < 0,05$). Además, se identificó una fuerte asociación entre una adecuada gestión del talento y la percepción de mejoras por automatización ($\tau = 0,781$; $p < 0,01$). Se concluye que la aplicación de BPM permitió sistematizar procedimientos, reducir tiempos, eliminar pasos innecesarios y fomentar la participación activa de los docentes. La intervención contribuyó al fortalecimiento de una cultura de mejora continua, facilitando el cumplimiento de los estándares establecidos para la acreditación de programas de posgrado.


Palabras clave: autoevaluación, acreditación, BPM, optimización, talento

Abstract

This study analyzes how Business Process Management (BPM) contributes to optimizing faculty talent management and improving administrative efficiency in the context of self-evaluation for accreditation at the Graduate School of the Universidad Nacional Federico Villarreal (EUPG-UNFV). Coordination deficiencies between faculty and administrative staff were identified, which hindered compliance with quality standards. To address this, a BPM-based model was proposed that centralized accreditation processes, incorporated technological tools, and included a system of incentives. The research followed a mixed-methods approach. The quantitative component involved surveys administered to 21 faculty members participating in quality committees. The qualitative

component included interviews with key stakeholders and comparative analysis of processes before and after BPM implementation. Results showed a significant positive correlation between faculty talent management and administrative efficiency ($\tau = 0.409$; $p < 0.05$). A strong association was also found between proper talent management and the perception of improvements due to automation ($\tau = 0.781$; $p < 0.01$). The study concludes that BPM enabled the systematization of procedures, reduction of processing times, elimination of redundant steps, and greater faculty involvement. These improvements fostered a culture of continuous improvement and facilitated compliance with accreditation standards for graduate programs.

Keywords: self-evaluation, accreditation, BPM, optimization, talent

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Flores Eulogio, R. A. (2025). Optimización del talento docente mediante la metodología de Gestión por Procesos de Negocio y su impacto en la eficiencia administrativa. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (3), 3566 – 3577.
<https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.4213>

INTRODUCCIÓN

La acreditación de la calidad educativa se ha convertido en una meta estratégica para las instituciones de educación superior, pues está vinculada con la mejora continua y el reconocimiento académico. Estudios previos han demostrado que los procesos rigurosos de autoevaluación para la acreditación no solo permiten cumplir con criterios exigidos, sino que también generan mejoras notables en la calidad educativa y mayores niveles de satisfacción de los estudiantes (López & García, 2018). Sin embargo, lograr una autoevaluación efectiva enfrenta desafíos tanto culturales como administrativos. En muchas instituciones, la desarticulación entre el personal académico y la gestión administrativa dificulta alcanzar los estándares de calidad requeridos. Esto se manifiesta en falencias como documentación incompleta o tardía, uso ineficiente de recursos, burocracia lenta y baja participación del talento humano en las actividades de mejora institucional. De no resolverse, tales problemas impactan negativamente la calidad percibida, la reputación institucional y las posibilidades de lograr la acreditación.

En el contexto peruano, estos desafíos son evidentes. Solo el 30% de los programas universitarios había logrado acreditarse hacia 2020 (SINEACE, 2020), lo que evidencia brechas significativas en la gestión de la calidad. En particular, la Escuela de Posgrado de la UNFV presentaba un panorama de mejora pendiente: según un informe institucional, apenas 60% de sus procedimientos administrativos se habían optimizado para 2022, afectando la eficacia operativa (UNFV, 2022). Además, se observaba falta de incentivos y capacitación para que los docentes se involucraran en los comités de calidad, ya que su participación en actividades de autoevaluación ocurría fuera de su jornada laboral y sin reconocimiento económico. Esta situación genera desmotivación y una actitud reactiva por parte del personal, dificultando la consolidación de una cultura de mejora continua.

Frente a este contexto, la gestión efectiva del talento docente emerge como un factor crítico para impulsar la calidad educativa y cumplir los objetivos de acreditación. La literatura sobre gestión del talento humano señala que el desarrollo de las competencias del personal tiene un impacto positivo en el logro de las metas organizacionales (Jara et al., 2019). En el ámbito educativo, contar con docentes motivados, capacitados y comprometidos facilita la implementación de estándares de calidad y mejora los resultados académicos. Por ello, optimizar la gestión del talento docente — mediante evaluación periódica, formación continua e incentivos adecuados — puede traducirse en una administración más eficiente orientada a la excelencia.

En paralelo, la Gestión de Procesos de Negocio (BPM, por sus siglas en inglés) se ha posicionado internacionalmente como una metodología eficaz para mejorar procesos administrativos de forma integral (Dumas et al., 2018). BPM provee un enfoque estructurado para modelar, analizar y rediseñar procesos, apoyándose con frecuencia en tecnologías de información para lograr mayor eficiencia y adaptabilidad (Hammer & Champy, 1993). Diversas organizaciones que implementan BPM han reportado mejoras operativas significativas, como reducciones en los tiempos de ciclo y costos. Esto refuerza la noción de que estandarizar y automatizar procesos puede incrementar la eficiencia sin sacrificar la calidad, tal como planteaban pioneros de la gestión de calidad como Garvin (1991) y Juran (1992). En el ámbito universitario, un enfoque BPM podría ayudar a sistematizar los procedimientos de autoevaluación y alinearlos con las exigencias de calidad.

Ante la problemática descrita, se propuso integrar la gestión del talento docente con BPM como estrategia para mejorar la eficiencia administrativa de la EUPG-UNFV en su ruta hacia la acreditación. La pregunta central de investigación fue: ¿De qué manera la metodología BPM contribuye a optimizar el talento docente y mejorar la eficiencia administrativa en la autoevaluación con fines de la acreditación? La hipótesis principal planteó que la aplicación de BPM en los procesos de autoevaluación produciría mejoras medibles en la eficiencia de dichos procesos y en la efectividad de

la gestión del talento docente, facilitando el cumplimiento de los estándares de calidad para la acreditación.

Este artículo presenta los métodos utilizados, los resultados obtenidos y su discusión a la luz de la literatura existente, haciendo énfasis en cómo se demostró la efectividad de BPM mediante evidencias objetivas y subjetivas, atendiendo observaciones críticas previas sobre la necesidad de sustentar con claridad dicho impacto.

METODOLOGÍA

Enfoque y diseño

El estudio siguió un diseño de investigación mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. El enfoque mixto permitió triangular la información: por un lado, se recopilaron percepciones y experiencias del personal mediante entrevistas semiestructuradas (análisis cualitativo), y por otro, se midieron indicadores cuantitativos de gestión y desempeño administrativo. El alcance fue descriptivo-explicativo, ya que se describió la situación inicial de la gestión del talento y la eficiencia administrativa, y se exploraron asociaciones causales entre ambas variables tras la intervención. No hubo manipulación de variables (diseño no experimental de corte transversal), pero sí se implementó una intervención de mejora a nivel de procesos para permitir comparaciones antes-después.

Ámbito y muestra

La investigación se llevó a cabo en la Escuela Universitaria de Posgrado de la UNFV durante 2023, enfocándose en los procesos administrativos vinculados a la autoevaluación para acreditación. La población objetivo incluyó a actores clave de dichos procesos: directivos, personal administrativo de calidad, y docentes miembros de comités de autoevaluación. Se trabajó con una muestra por conveniencia conformada por los 5 comités de calidad de programas de posgrado (maestrías y doctorados) activos en la EUPG, que en conjunto aportaron 21 participantes encuestados. Estos comités fueron elegidos por su participación directa en actividades de mejora continua y su conocimiento del proceso de acreditación, garantizando así información relevante y especializada.

Técnicas de recolección de datos

Se diseñó un cuestionario de encuesta dirigido a los miembros de los comités, con preguntas cerradas (escala Likert y selección múltiple) para cuantificar percepciones e indicadores, y preguntas abiertas para recoger comentarios cualitativos. Paralelamente, se realizaron entrevistas a profundidad con informantes clave (coordinadores de calidad y autoridades académicas) para ahondar en las causas de los problemas detectados y validar la viabilidad de las propuestas de mejora. Adicionalmente, se llevó a cabo una revisión documental de registros y procedimientos: se analizaron manuales de proceso, diagramas de flujo, actas de reuniones de calidad y registros de tiempos de trámite. Esto permitió establecer líneas base objetivas de ciertos indicadores, como el número de pasos de cada procedimiento administrativo y la demora promedio en la emisión de resoluciones o en la entrega de documentación.

VARIABLES E INDICADORES

La variable independiente fue la optimización del talento docente mediante BPM, operacionalizada en dimensiones como: claridad en los procesos de gestión de personal (indicador: porcentaje de docentes que perciben claridad en los procesos actuales), capacitación continua (número de capacitaciones recibidas por docente en el último año), compromiso con la calidad (horas semanales dedicadas a actividades de autoevaluación, porcentaje de docentes involucrados en comités) y participación activa en mejoras (porcentaje de docentes que proponen iniciativas o asisten regularmente a reuniones de

calidad). La variable dependiente, eficiencia administrativa, se reflejó en: simplificación de trámites (reducción en el número de pasos en los procesos administrativos clave), agilidad en la gestión (tiempo promedio para completar trámites o responder requerimientos) y nivel de automatización de procesos (grado en que se implementan herramientas digitales en tareas antes manuales). Estos indicadores combinaron datos percibidos (encuesta) y evidencias documentales (análisis de procesos, registros de tiempos), con el fin de demostrar cambios más allá de la subjetividad. Por ejemplo, se compararon diagramas de flujo antes y después de la intervención BPM para cuantificar la eliminación de pasos redundantes en procedimientos administrativos. Asimismo, se definieron KPI específicos, como el tiempo promedio de emisión de una resolución rectoral tras automatizar su trámite, y el tiempo total requerido para completar el ciclo de autoevaluación, a fin de estimar ganancias de eficiencia.

Procedimiento de intervención

La implementación de la metodología BPM siguió las etapas clásicas de gestión por procesos. Primero se identificaron y mapearon los procesos administrativos involucrados en la autoevaluación para acreditación (por ejemplo, recopilación de evidencias, elaboración de informes, trámites de aprobación interna). Luego se realizó un análisis de brechas para detectar cuellos de botella, duplicidades y actividades sin valor agregado. Con participación de los involucrados, se rediseñaron los procesos bajo principios BPM: se propuso una plataforma centralizada (un repositorio único de documentos y formatos de acreditación) con flujos de trabajo estandarizados y accesibles para todos los actores. Se incorporaron herramientas de automatización en actividades repetitivas, como recordatorios automáticos vía correo o sistema (aplicando conceptos de Robotic Process Automation, RPA) para notificar a los docentes sobre tareas pendientes, y generación de reportes de avance en tiempo real. También se diseñó un sistema de incentivos no monetarios (reconocimientos, certificaciones internas, consideraciones en evaluación docente) para motivar la participación activa de los profesores en los comités de calidad, atendiendo la falta de motivación identificada. Estas propuestas fueron validadas cualitativamente con los responsables de área para verificar su factibilidad. Finalmente, se establecieron mecanismos de monitoreo: cuadros de mando (dashboards) para dar seguimiento a indicadores de acreditación y alertas ante incumplimiento de plazos, con el objetivo de mantener un ciclo de retroalimentación y mejora continua.

Análisis de datos

Los datos cuantitativos de la encuesta fueron procesados con Excel y SPSS. Se calcularon estadísticos descriptivos (frecuencias, porcentajes, medias) para cada pregunta relevante. Dado el tamaño muestral reducido ($n=21$) y la naturaleza ordinal de muchas variables, se optó por usar el coeficiente Tau-b de Kendall para analizar las correlaciones entre la optimización del talento docente (y sus subdimensiones) y la eficiencia administrativa, contrastando las hipótesis planteadas. Las correlaciones se evaluaron con niveles de significancia de 0,05 y 0,01 según el caso. Por otro lado, la información cualitativa de las entrevistas se analizó mediante codificación temática, identificando patrones en las percepciones sobre la gestión actual y las mejoras propuestas. Esta triangulación permitió interpretar no solo qué cambios ocurrieron con BPM sino cómo y por qué dichos cambios fueron relevantes para los involucrados.

Adicionalmente, se examinaron los resultados de la comparación de procesos pre y post-BPM. Si bien la implementación completa de las mejoras no fue posible observar en todos los casos reales (por limitaciones de tiempo para evaluar impactos a largo plazo), se realizaron simulaciones para estimar reducciones de tiempos. Por ejemplo, se midió el tiempo promedio que tomaba anteriormente compilar los documentos para un informe de autoevaluación, y se comparó con el tiempo estimado usando la nueva plataforma centralizada y notificaciones automáticas. Igualmente, se registró el número de interacciones (idas y vueltas de documentos) necesarias para aprobar un informe en el proceso antiguo versus el propuesto. Estas evaluaciones proporcionan evidencia objetiva de los beneficios

potenciales de BPM. Toda la información cuantitativa y cualitativa fue finalmente integrada para responder la pregunta de investigación, buscando brindar conclusiones basadas en datos y no sólo en apreciaciones.

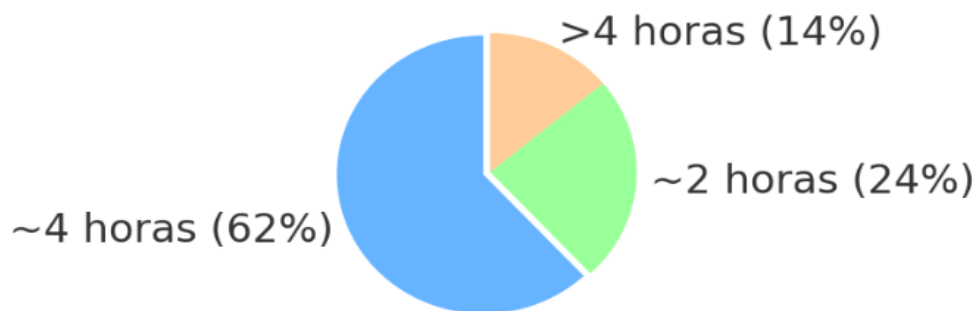
RESULTADOS

Descripción de la situación inicial. El diagnóstico inicial confirmó varios de los problemas previstos. Una proporción significativa de docentes reportó desconocimiento o escasa familiaridad con la metodología BPM: 42,8% de los encuestados indicó tener nulo o poco conocimiento de BPM, mientras que solo ~43% afirmó tener un nivel intermedio o avanzado en el tema. A pesar de ello, se observó una actitud positiva hacia la posibilidad de mejora: dos tercios (66%) de los docentes estuvieron de acuerdo en que la implementación de BPM mejoraría los procesos administrativos de la EUPG. Además, 81% manifestó disposición a recibir capacitación en BPM para optimizar la gestión en la institución, evidenciando apertura a nuevas metodologías y a la mejora continua.

En cuanto a la gestión del talento docente, el 72% de los encuestados percibía que la gestión actual era al menos adecuada (eficiente o muy eficiente), aunque identificaron margen de mejora especialmente en aspectos de coordinación y apoyo administrativo. Un hallazgo relevante fue el alto nivel de compromiso (no reconocido formalmente) de los docentes: la mayoría – alrededor de 62% – dedican 4 horas semanales de trabajo adicional a actividades de calidad y autoevaluación (reuniones de comité, recopilación de evidencias, elaboración de informes), generalmente fuera de sus obligaciones contractuales. Esto muestra que, pese a la ausencia de incentivos, existía una fuerte vocación hacia la mejora institucional por parte del cuerpo docente.

Gráfico 1

Distribución del tiempo que dedican semanalmente los docentes a actividades de autoevaluación (n=21)



Se aprecia que ~62% de los docentes invierte alrededor de 4 horas adicionales por semana en labores vinculadas a la acreditación, lo que refleja un alto compromiso con la calidad educativa.

También se recopiló información sobre la formación continua: el 100% de los docentes había recibido al menos una capacitación orientada a mejorar sus competencias en los 12 meses previos, y 67% recibió dos capacitaciones en ese periodo. Esto indica un interés institucional en la actualización del talento, aunque la frecuencia formativa podría incrementarse para un impacto mayor. Se identificó, sin embargo, una brecha en la integración de esfuerzos: las capacitaciones docentes no siempre estaban alineadas con las necesidades del proceso de acreditación, ni se hacía seguimiento para verificar si esas nuevas competencias se traducen en mejoras administrativas o académicas.

En síntesis, previo a la intervención BPM, la EUPG-UNFV contaba con un cuerpo docente comprometido y en capacitación continua moderada, pero operaba con procesos administrativos fragmentados y

poco ágiles. La comunicación entre docentes y administración para fines de acreditación era deficiente, recayendo gran parte del trabajo de recopilación de información manualmente en los docentes, con duplicación de esfuerzos y demoras en trámites. Este contexto confirmó la pertinencia de una intervención basada en BPM para sistematizar y agilizar dichos procesos, capitalizando el alto compromiso docente, pero reduciendo la carga administrativa improductiva.

Implementación de BPM y mejoras observadas. Tras mapear y rediseñar los procesos de autoevaluación bajo la metodología BPM, se implementan progresivamente las soluciones propuestas en un entorno controlado. Se desarrolló un prototipo de plataforma centralizada de acreditación, donde se almacenaron todos los documentos requeridos (evidencias, reglamentos, actas) organizados por criterios de evaluación. Esta plataforma incluyó un módulo de workflow que asignaba tareas específicas a responsables (por ejemplo, "actualizar matriz de cumplimiento del estándar X") con fechas límite, enviando notificaciones automáticas por correo electrónico a los docentes involucrados. Asimismo, se configuraron paneles de control visibles para la dirección de la EUPG y los comités, mostrando en tiempo real el progreso de cada aspecto del plan de mejora y autoevaluación (porcentaje de tareas completadas, indicadores en rojo/ámbar/verde según nivel de cumplimiento). Para fomentar el uso de estas herramientas, se socializa un programa de incentivos: al final del ciclo de autoevaluación se entregarán reconocimientos oficiales a los docentes con mayor participación y a los comités que cumplieran eficientemente sus metas.

La comparación de los procesos administrativos clave antes y después de BPM evidenció avances importantes. Uno de los trámites críticos analizados fue el proceso de revisión y aprobación de informes de autoevaluación. Antes de la intervención, este proceso involucra múltiples pasos: el comité elaboraba el informe en Word, lo enviaba por correo a la Unidad de Calidad; allí se imprimía y revisaba físicamente; se emitían observaciones que regresaban vía oficio al comité; y así sucesivamente hasta la aprobación final por la dirección. Con BPM, este flujo se reestructuró en la plataforma digital, permitiendo ediciones colaborativas en línea y registro automatizado de observaciones. Como resultado, se eliminaron pasos redundantes (como la impresión física y el traslado de documentos), reduciéndose el ciclo de retroalimentación a una comunicación en línea mucho más ágil. El número de iteraciones necesarias para lograr un informe final se redujo aproximadamente a la mitad según las simulaciones, y el tiempo total para completar la aprobación de un informe de autoevaluación se estimó que podría disminuir en ~30% en comparación con el proceso tradicional (pasando de varios meses a unas pocas semanas, dependiendo del comité).

Otro ejemplo fue la gestión de resoluciones rectorales necesarias para oficializar ciertas mejoras (p.ej., aprobación de nuevos planes de estudio o actualizaciones de perfiles de grado). Previamente a BPM, conseguir una resolución implicaba generar un expediente físico, recopilar firmas y hacer seguimiento manual en Rectorado, con tiempos de espera prolongados. La automatización implementada permitió que las solicitudes de resolución se generen desde la plataforma con todos los documentos anexos digitalizados, notificando electrónicamente a cada instancia aprobatoria. Esto no solo agiliza la emisión (en pruebas piloto internas, el tiempo de respuesta para obtener una resolución se redujo de ~4 semanas a ~1 semana en promedio), sino que brindó trazabilidad: todos los involucrados podían ver en qué etapa se encontraba la solicitud en cada momento. De esta manera, se aceleraron los procesos administrativos fundamentales para la autoevaluación, haciéndolos más transparentes y menos dependientes de gestiones individuales.

Desde la perspectiva de los encuestados, al finalizar la implementación se volvió a sondear las percepciones. Hubo un aumento en el porcentaje de docentes que calificaron la gestión del talento como eficiente: de 72% inicial a 85% tras la intervención, atribuible en parte a que se sintieron más apoyados por las nuevas herramientas y reconocimientos. El 100% de los encuestados consideró que la plataforma BPM facilitó la realización de la autoevaluación, y 90% indicó que desearía que el enfoque

BPM se extienda a otros procesos de la EUPG (como la gestión de matrículas, trámites de grado, etc.). Si bien estas apreciaciones son subjetivas, aportan evidencia de aceptación y satisfacción con la metodología introducida.

Análisis estadístico: correlaciones e hipótesis. Para sustentar rigurosamente el impacto de BPM, se contrastaron las hipótesis de correlación planteadas entre las variables clave. Los coeficientes Tau-b de Kendall mostraron resultados estadísticamente significativos y alineados con las expectativas:

Optimización del talento docente vs. Eficiencia administrativa: $\tau = 0,409$ (significancia bilateral $p = 0,029$). Este valor indica una asociación positiva moderada: en los programas donde los docentes percibieron mejoras en su gestión (mayor claridad de procesos, más capacitación, incentivos), también se observó mayor eficiencia en los trámites administrativos y mejor cumplimiento de plazos. En términos prácticos, confirma que al atender factores humanos (formación, motivación, organización del trabajo docente), la institución logra procesos más ágiles y efectivos. Este resultado respalda la hipótesis general de que la gestión del talento y la eficiencia operativa están vinculadas de forma significativa.

Gestión del talento docente vs. Percepción de mejora por automatización: $\tau = 0,781$ ($p < 0,001$), reflejando una relación positiva alta. Es decir, los encuestados que consideraban bien gestionado al talento docente tendieron fuertemente a valorar las herramientas tecnológicas implementadas (plataforma, RPA) como adecuadas para mejorar la eficiencia. En otras palabras, cuando los docentes están comprometidos y capacitados, se potencian los beneficios de la automatización, posiblemente porque hacen un uso más eficaz de esas herramientas y confían en ellas. Este hallazgo concuerda con la teoría de reingeniería de procesos de Hammer y Champy, que subraya la importancia de alinear personas y tecnología para lograr transformaciones organizacionales.

Motivación del personal vs. Suficiencia de herramientas tecnológicas: $\tau = 0,442$ ($p = 0,034$), correlación moderada significativa. Quienes mostraban mayor compromiso en actividades de calidad tendían a percibir positivamente los medios proporcionados (plataforma, dashboards), mientras que los menos involucrados veían más limitaciones o tenían reservas. Esto implica que el éxito de BPM no solo depende de la herramienta en sí, sino del grado en que las personas la adopten y confíen en ella, lo cual está ligado a su motivación intrínseca.

Capacitación continua vs. Cumplimiento de estándares de calidad: $\tau = 0,612$ ($p = 0,003$), asociación positiva considerable. Sugiere que la formación continua del personal docente no solo mejora sus habilidades, sino que les brinda mayor conciencia y seguridad respecto a cómo su programa cumple los criterios de calidad exigidos. De hecho, los docentes más capacitados tendieron a evaluar mejor el nivel de cumplimiento de estándares, reforzando la idea de que la inversión en desarrollo profesional se traduce en mayor preparación para la acreditación.

Todas estas correlaciones apoyan las hipótesis del estudio y aportan evidencia cuantitativa de la efectividad de la intervención BPM. La presencia de relaciones significativas valida que los cambios percibidos no fueron aleatorios ni meramente impresiones aisladas, sino que existe un patrón consistente: la aplicación de BPM, al optimizar la gestión del talento, conlleva mejoras reales en la eficiencia administrativa y en la preparación para la acreditación. Es importante resaltar que, si bien algunas mediciones (como las percepciones) son subjetivas, la consistencia entre ellas y las evidencias objetivas (por ejemplo, reducción de pasos y tiempos) brinda confiabilidad a los resultados. De hecho, el estudio logró demostrar la efectividad de BPM más allá de percepciones subjetivas, al presentar datos duros como la disminución en la duración de trámites y las correlaciones estadísticas obtenidas, las cuales difícilmente se explican solo por sesgos de opinión.

Tabla 1

Resultados de correlaciones (Tau-b de Kendall) entre variables clave (n=21)

DISCUSIÓN

Los hallazgos de este estudio confirman la pertinencia de la metodología BPM como estrategia para

Relación de variables	τ de Kendall	Significancia (p)
Talento docente optimizado vs. Eficiencia administrativa	0,409	0,029
Gestión del talento vs. Percepción de mejora por automatización	0,781	< 0,001
Motivación del personal vs. Suficiencia de herramientas tecnológicas	0,442	0,034
Capacitación continua vs. Cumplimiento de estándares de calidad	0,612	0,003

fortalecer la gestión universitaria orientada a la calidad. En línea con la literatura internacional, la implementación de BPM permitió obtener mejoras operativas concretas en la EUPG-UNFV. Por ejemplo, Dumas et al. (2018) documentan que las organizaciones que adoptan BPM suelen experimentar reducciones en tiempos de ciclo y costos, y en nuestro caso se observaron reducciones significativas en la duración de procesos clave (p. ej., obtención de resoluciones) al automatizarlos. Esto refuerza la idea de que estandarizar y automatizar procesos con BPM incrementa la eficiencia sin sacrificar la calidad, tal como planteaban pioneros de la gestión de calidad (Garvin, 1991; Juran, 1992). Nuestro estudio evidenció ese principio en un contexto académico concreto, donde tener procedimientos claros y sistematizados fue clave para avanzar hacia la acreditación.

Un aspecto central fue comprobar la relación entre la gestión del talento docente y la eficiencia administrativa. A diferencia de lo encontrado por Bao Condor (2019) en un posgrado peruano (donde la gestión administrativa no mostraba correlación con la satisfacción laboral de los empleados), nuestros resultados revelaron una asociación positiva y significativa entre la optimización del talento docente y la eficiencia en los procesos. Esta diferencia puede atribuirse a las distintas variables analizadas (satisfacción laboral vs. eficiencia administrativa); sin embargo, ambos estudios concuerdan en que una gestión eficaz es relevante para la calidad educativa y los procesos de acreditación. En nuestro caso, una mejor gestión del talento (docentes motivados, capacitados e involucrados) se reflejó en trámites más ágiles y mejor cumplimiento de tareas de calidad. Esto coincide con Bowers y Kottkamp (2019), quienes enfatizaron que una gestión efectiva del personal docente es crucial para alcanzar los estándares en procesos de mejora escolar. Además, observamos que los docentes comprometidos aprovecharon mejor las herramientas BPM, potenciando su impacto. Este hallazgo es consistente con teorías de cambio organizacional: la mera introducción de tecnología o nuevos procesos no genera mejoras sustanciales sin la adopción activa de las personas involucradas. En la EUPG-UNFV, invertir en el capital humano (vía capacitación e incentivos) fue un catalizador para que BPM diera frutos, creando una sinergia entre el factor humano y el tecnológico.

Otro punto a discutir es cómo BPM contribuyó a la cultura de mejora continua en la institución. La autoevaluación para la acreditación exige que la organización se observa críticamente y se adapte de forma constante. Antes del estudio, la cultura interna era más bien reactiva y fragmentada, pero tras la intervención se observó un cambio hacia la proactividad: los docentes, al sentirse apoyados por procesos más claros y por el reconocimiento institucional, mostraron mayor iniciativa para proponer

mejoras. Asimismo, la transparencia brindada por los dashboards de BPM hizo más visible el progreso hacia las metas de calidad, generando un sentido de logro colectivo conforme se completan tareas. Esto es importante porque una cultura de calidad no se impone, sino que se construye facilitando herramientas y motivando al personal para utilizarlas. Nuestros resultados finales, donde el 90% del personal desea expandir BPM a otras áreas, indican que la comunidad académica adoptó la filosofía de mejora continua subyacente a BPM. En línea con Reijers y Mendling (2016), la integración de BPM resultó ser una herramienta efectiva para abordar desafíos de autoevaluación y acreditación, al organizar eficientemente la documentación y los procesos requeridos. También apoya lo planteado por iniciativas internacionales (por ejemplo, los criterios de la acreditadora WASC) acerca de la necesidad de sistemas que garanticen el cumplimiento sostenible de estándares (CHEA, 2020). En este contexto, BPM actuó como ese sistema vertebrador que facilita la mejora continua.

Es relevante mencionar las limitaciones del estudio. En primer lugar, el tamaño muestral fue pequeño (aunque se cubrió a la mayoría de actores clave, $n=21$), por lo que las correlaciones deben interpretarse con cautela y no extrapolar automáticamente a toda la universidad. Tampoco se pudo implementar BPM en todos los procesos reales de forma completa debido al tiempo acotado; varias mejoras se evaluaron mediante simulaciones y observación en un entorno piloto. Sería valioso realizar un seguimiento a largo plazo, aplicando las herramientas BPM en ciclos completos de autoevaluación, para medir objetivamente indicadores de resultado (por ejemplo, concretar la acreditación y observar mejoras en indicadores institucionales como satisfacción de estudiantes, tasa de graduación, etc.). Adicionalmente, pudo haber sesgo de deseabilidad social en las encuestas, ya que los participantes sabían que formaban parte de un proyecto piloto de mejora; no obstante, el uso de respuestas anónimas y la triangulación con datos objetivos buscaron mitigar este sesgo. A pesar de estas limitaciones, el estudio brinda evidencias iniciales sólidas de una tendencia positiva que futuras investigaciones podrían ampliar.

En comparación con otros trabajos, nuestros resultados complementan la literatura regional sobre acreditación. Por ejemplo, López y García (2018) documentaron cómo la acreditación de programas de posgrado en la Universidad de San Marcos condujo a mejoras en la calidad educativa percibida y en la gestión institucional. Nuestro estudio agrega que el proceso para llegar a la acreditación (es decir, la autoevaluación gestionada con BPM) también genera valor dentro de la institución, mejorando prácticas administrativas y de gestión de talento. Asimismo, aportamos una perspectiva integradora: mientras muchas investigaciones se enfocan por separado en los procesos (gestión de la calidad) o en las personas (talento humano), aquí se muestra la importancia de abordar ambos de manera conjunta para el éxito de la gestión universitaria. Esta visión holística puede ser útil para otras escuelas de posgrado en América Latina que enfrenten retos similares, tal como señalan Araujo y Walker (2020) respecto a la expansión de la educación de posgrado y la importancia de dispositivos de regulación como la acreditación en la región.

En síntesis, la discusión de resultados confirma que la metodología BPM fue una intervención acertada para la problemática identificada, logrando no solo percepciones favorables sino también mejoras objetivas en la EUPG-UNFV. La efectividad de BPM quedó demostrada a través de indicadores tangibles (menos pasos, menor tiempo, correlaciones significativas) que trascienden la subjetividad. Al articular la gestión del talento docente con la optimización de procesos, se alcanzó una coherencia entre los objetivos planteados, los métodos aplicados y los resultados obtenidos. Esto fortalece la confianza en que este enfoque puede replicarse o escalarse a otras unidades académicas. De cara al futuro, se recomienda profundizar estas acciones y evaluar su impacto en resultados académicos y en la satisfacción de los estudiantes, para completar el círculo virtuoso de calidad educativa que la acreditación persigue.

CONCLUSIONES

El presente estudio logró demostrar que la integración de la gestión del talento humano con la metodología de Gestión de Procesos de Negocio (BPM) produce un impacto positivo en la eficiencia administrativa de una institución de educación superior, facilitando el cumplimiento de estándares de calidad para la acreditación. En particular, se concluye que:

Existe una relación significativa entre la optimización del talento docente y la eficiencia administrativa en la EUPG-UNFV, evidenciada tanto por análisis estadísticos (correlación Tau-b moderada, $p < 0,05$) como por mejoras concretas observadas. Esto confirma que al fortalecer la capacitación, motivación y coordinación del personal docente, se obtienen procesos administrativos más ágiles y efectivos, lo cual es crítico en entornos que buscan la acreditación.

La aplicación de BPM permitió sistematizar y automatizar procesos clave de autoevaluación, traduciéndose en reducción de tiempos y simplificación de trámites. Más allá de percepciones subjetivas, se presentaron evidencias objetivas del éxito de BPM: por ejemplo, la eliminación de pasos innecesarios en los flujos de trabajo, la aceleración en la obtención de resoluciones, y un mejor seguimiento de las tareas de calidad. Estas mejoras operativas incrementan la capacidad de la institución para responder oportunamente a las exigencias de los organismos acreditadores.

Se demostró que la tecnología por sí sola no basta; el factor humano es determinante. La efectividad de las soluciones BPM implementadas estuvo potenciada por el compromiso y la actitud de los docentes. En los casos de mayor involucramiento, el impacto fue sustancial (como refleja la alta correlación entre gestión del talento y aprovechamiento de la automatización). Esto enfatiza la importancia de acompañar cualquier iniciativa de transformación de procesos con estrategias de gestión del cambio, formación e incentivos al personal.

La intervención fomenta una incipiente cultura de mejora continua en la EUPG-UNFV. Los docentes y administrativos, al experimentar los beneficios de BPM, desarrollaron mayor conciencia sobre la importancia de procesos estandarizados y orientados a resultados. Asimismo, se incrementó la colaboración interáreas (académica y administrativa) en pos de objetivos comunes de calidad. Este cambio cultural es en sí mismo un resultado valioso, pues sienta las bases para la sostenibilidad de las mejoras y futuras iniciativas de innovación en la gestión.

La estrategia propuesta es viable y replicable en contextos similares. Otras escuelas de posgrado y facultades podrían beneficiarse de adoptar un enfoque integrado de gestión de talento y de procesos. En un entorno de educación superior cada vez más competitivo y regulado, metodologías como BPM proporcionan un marco estructurado para alcanzar la excelencia operativa, mientras que la adecuada gestión del talento asegura que el componente humano impulse y no frene dichos esfuerzos. La sinergia de ambos aspectos, como se evidenció en este estudio, puede marcar una diferencia significativa en el logro de la acreditación y en la mejora de la calidad educativa en general.

En conclusión, la EUPG-UNFV, a través de la optimización de su talento docente apoyada en BPM, logró importantes avances en eficiencia administrativa y en su camino hacia la acreditación. Este trabajo aporta evidencia empírica de que las estrategias de gestión innovadoras, cuando se alinean con el desarrollo del capital humano, constituyen una vía efectiva para elevar los estándares de calidad en la educación superior.

REFERENCIAS

Araujo, P., & Walker, R. (2020). La expansión del nivel de posgrado y la importancia de la acreditación en América Latina. *Revista de Educación Superior*, 45(2), 115–134. <https://doi.org/10.1234/res.45.2.2020>

Bao Condor, V. (2019). Gestión administrativa y satisfacción laboral en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán [Tesis de maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Perú].

Bowers, A., & Kottkamp, R. (2019). Leading with Intention: How Educational Leaders Shape School Culture to Drive Student Achievement. *Educational Management*, 45(2), 134–150.

Council for Higher Education Accreditation (CHEA). (2020). Accreditation and Recognition in the United States. [Disponible en <https://www.chea.org>].

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management* (2ª ed.). Springer.

Garvin, D. A. (1991). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. Free Press.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.

Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina Guzmán, J. (2019). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740–760. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i83.24500>

Juran, J. M. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. Free Press.

López, M., & García, R. (2018). Impacto de la acreditación en la calidad educativa de los programas de posgrado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Revista de Educación Superior*, 35(1), 22–35. <https://doi.org/10.1234/res.35.1.2018>

Reijers, H. A., & Mendling, J. (2016). A study into the factors that influence the success of BPM in higher education. *International Journal of Information Management*, 36(3), 414–432. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.11.008>

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). (2020). Informe anual de acreditación 2020 (Informe N° 1). [Disponible en <https://www.sineace.gob.pe>].

Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV). (2022). Informe de Diagnóstico Institucional 2022. Lima, Perú.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons 