

Gestión de la Calidad en Educación Superior: Evaluación de Procesos Académicos mediante Modelos de Madurez Organizacional

Quality Management in Higher Education: Evaluation of Academic Processes through Organizational Maturity Models

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0393>

Maribel Cajamarca-Chalco^{1*}

<https://orcid.org/0009-0001-4048-069X>
mary419@hotmail.com

Alexandra Alvear-Escobar¹

<https://orcid.org/0009-0004-0606-0714>
agalvear@uce.edu.ec

Dayana Heredia-Gamboa²

<https://orcid.org/0000-0001-7685-7172>
abigailherdia@gmail.com

Gabriela Samueza-Chicaiza¹

<https://orcid.org/0009-0002-4667-1451>
gabrielavictoria1987@gmail.com

Recibido: 16/06/2025

Aceptado: 20/09/2025

RESUMEN

El presente trabajo analizó la gestión de procesos académicos en educación superior, en respuesta a las demandas de globalización y competitividad que exigían servicios institucionales de alta calidad. El estudio se justificó en la necesidad de contar con procesos estructurados de manera eficiente en los centros de posgrado, como mecanismo clave para mejorar la calidad académica y administrativa. El objetivo fue evaluar el estado actual de los procesos formativos mediante un diagnóstico basado en el modelo CEAACES y una medición del nivel de madurez organizacional a través del modelo PEMM (Process and Enterprise Maturity Model), durante el año 2020. La investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo, utilizando fuentes de información documental y de campo. La muestra incluyó cinco procesos fundamentales del sistema de gestión de posgrados. Para la recolección de información se aplicó un análisis documental del informe final de evaluación externa, complementado con entrevistas al personal responsable de los procesos, empleando como instrumento una guía estructurada. Los resultados revelaron debilidades estructurales significativas, con procesos ubicados en nivel P-0, lo que indicó un estado inicial de madurez caracterizado por la ausencia de documentación, indicadores y mecanismos de evaluación. En consecuencia, se concluyó que la implementación de estrategias de mejora continua, la capacitación del personal y la formalización de procedimientos resultan esenciales para optimizar la gestión académica en educación superior.

Palabras Clave: Administración de la educación, calidad de la educación, enseñanza superior, evaluación, proceso de interacción educativa.

1. Universidad Central del Ecuador, Ecuador

2. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador

* Autor de correspondencia: mary419@hotmail.com

ABSTRACT

This study analyzed the management of academic processes in higher education, in response to the demands of globalization and competitiveness, which required institutions to provide high-quality services. The relevance of the research was based on the need for efficiently structured processes in graduate education centers, as a key mechanism to strengthen academic and administrative quality. The objective was to assess the current state of training processes through a diagnostic evaluation based on the CEAACES model and an assessment of organizational maturity using the PEMM (Process and Enterprise Maturity Model), conducted in 2020. The research employed a qualitative approach with a descriptive scope, drawing on both documentary and field data sources. The sample included five core processes within the graduate management system. Data collection involved a documentary analysis of the final external evaluation report and structured interviews with personnel responsible for process execution, using an interview guide as the primary instrument. The results revealed significant structural weaknesses, with all processes categorized at level P-0. This indicated an initial stage of maturity, characterized by the absence of documentation, performance indicators, and evaluation mechanisms. Consequently, it was concluded that the implementation of continuous improvement strategies, staff training, and the formalization of internal procedures are essential to optimize the management of academic processes in higher education institutions.

Keywords: Educational administration, educational evaluation, educational interaction process, higher education, inventory, quality of education.

INTRODUCCIÓN

La gestión de procesos constituye una disciplina orientada a identificar, analizar, mejorar y controlar las actividades organizacionales con el fin de garantizar productos o servicios de calidad (Bravo, 2011). En este sentido, la optimización de procesos resulta clave para alcanzar la eficiencia y la satisfacción de clientes internos y externos, lo cual responde a las exigencias de la globalización y la competitividad actual (Lizano Mora & Palos Sánchez, 2020). Su propósito esencial radica en incrementar la productividad institucional mediante la satisfacción de las expectativas de los usuarios (Cadena, 2015).

En todo proceso organizacional, la evaluación es un componente fundamental. Rosales (2000) la define como la reflexión sobre las características de los procesos involucrados, más allá de la simple transformación de insumos en productos o servicios, incorporando elementos de planificación, disponibilidad y efectividad de recursos, así como el contexto organizativo y ambiental. De acuerdo con Ruiz-Ruiz (2004), independientemente del modelo aplicado, toda evaluación comparte atributos comunes que permiten responder a los requerimientos institucionales.

En el ámbito educativo, las universidades tienen la responsabilidad de implementar modelos de gestión de procesos que les permitan responder a los

desafíos del entorno, incrementando la efectividad en sus operaciones y cumpliendo sus misiones institucionales. Casanova (1992) concibe la evaluación educativa como una reflexión sistemática sobre el accionar docente y discente, además de los aspectos organizativos y funcionales. Estos elementos constituyen la base de las innovaciones a implementar, por lo cual su adecuada gestión resulta crucial en instituciones de educación superior (Taruchaín-Pozo et al., 2025).

En Ecuador, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES, 2013) implementó un modelo de evaluación orientado a garantizar la calidad de las estructuras académicas y administrativas de las instituciones de educación superior (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010). Dicho modelo combina la autoevaluación institucional con la evaluación externa realizada por expertos acreditados (Pontoriero, 2021). Sus criterios abarcan dimensiones de organización, academia, investigación, vinculación, recursos e infraestructura, y estudiantes, con el objetivo de verificar aspectos como planificación estratégica, calidad docente, producción científica, transferencia de conocimiento y políticas de apoyo estudiantil. Este proceso culmina con la acreditación institucional, cuya validez de cinco años habilita a las instituciones a ofrecer programas académicos de calidad (Camputaro & Tamayo Ortiz, 2023; Orozco Inca et al., 2020).

De manera complementaria, otros modelos de madurez organizacional ofrecen marcos estructurados para la mejora de procesos. El Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) de Hammer (2007) se centra en los facilitadores de procesos y en niveles de madurez vinculados a planificación, ejecución, responsabilidad, infraestructura e indicadores (Qi et al., 2013; Pérez-Mergarejo et al., 2014). Por su parte, el Capability Maturity Model Integration (CMMI), desarrollado por el SEI, se enfoca en la optimización de costos y la mejora continua a través de niveles de madurez y capacidad (CMMI Institute, 2016), facilitando el rendimiento y la toma de decisiones estratégicas (García, 2001; Tuya et al., 2007). Ambos modelos, aunque con enfoques distintos, comparten el objetivo de guiar a las organizaciones hacia una mayor madurez y eficiencia operativa.

Otros enfoques incluyen el Business Process Maturity Model (BPMM), que plantea una evolución progresiva de los procesos a través de cinco niveles: Inicial, Gestionado, Estandarizado, Predecible e Innovador (Hofmann et al., 2015; Pérez Ortega et al., 2005). De forma similar, el modelo de Fisher (2004) propone dos dimensiones interrelacionadas —palancas de cambio y estados de madurez— que van desde el nivel Aislado hasta la Red Inteligente de Gestión, exigiendo la alineación de todas las palancas para maximizar el potencial de la organización (Magalhães Correia et al., 2021).

La literatura evidencia la importancia de evaluar y mejorar la madurez de los procesos en distintos sectores. Cadena et al. (2020) analizaron la gestión de procesos en medianas empresas y demostraron su relación con la calidad percibida del servicio. En el ámbito de la salud, Mariño (2016) aplicó el modelo PEMM en la red asistencial de EsSalud, confirmando su utilidad para diagnosticar

y proponer mejoras en la gestión. A nivel comparativo, Orlova y Voronova (2023) revisaron modelos como CMMI y PEMM, destacando que la selección adecuada depende de las necesidades específicas de cada organización. No obstante, la aplicación de estos marcos en centros de posgrado de América Latina, y particularmente en Ecuador, ha sido escasamente explorada.

Aunque los modelos de madurez como PEMM y CMMI cuentan con amplio reconocimiento, su aplicación en unidades universitarias especializadas, como los centros de posgrado, sigue siendo limitada. La preponderancia de estructuras funcionales, en contraposición a estructuras basadas en procesos, constituye un obstáculo adicional que dificulta la implementación de estrategias efectivas de transformación institucional.

Diversos estudios centrados en centros de posgrado consideran variables como la gestión administrativa, la calidad de los servicios académicos, la satisfacción estudiantil y los procesos de acreditación y mejora continua. Martínez y López (2020) demostraron que la eficiencia administrativa incide de forma positiva en el cumplimiento de los objetivos de los programas de posgrado, resaltando la importancia de tecnologías avanzadas, personal capacitado y sistemas de monitoreo continuo.

En cuanto a la calidad de los servicios académicos, Gómez et al. (2019) señalan que la percepción estudiantil depende de factores como la infraestructura, la preparación del personal docente y el acceso a recursos académicos. Su investigación, aplicada a universidades latinoamericanas, evidenció que aquellas con sistemas de autoevaluación interna alcanzaron un 25% más de satisfacción estudiantil.

La satisfacción estudiantil se reconoce como una variable crítica en la evaluación del desempeño institucional. Ruiz y Torres (2021) identificaron que los estudiantes valoran la transparencia en los procesos administrativos, el acompañamiento académico y las oportunidades de desarrollo profesional. En Ecuador, Benítez y Coloma (2018) demostraron que los programas de posgrado orientados al mercado laboral generan mayores niveles de satisfacción entre los estudiantes.

Finalmente, los procesos de acreditación constituyen un componente esencial para el diagnóstico y fortalecimiento de las instituciones de educación superior. Vargas y Muñoz (2022) señalan que el cumplimiento de estándares internacionales no solo garantiza la calidad académica, sino que también potencia la competitividad institucional. En este marco, las auditorías periódicas y los planes de mejora continua se consolidan como herramientas fundamentales para sostener la excelencia académica.

La presente investigación se planteó con el propósito de evaluar los procesos del Centro de Posgrados de la ESPE mediante los modelos CEAACES y PEMM, a fin de proponer estrategias de mejora que fortalezcan la gestión académica y administrativa. El estudio contribuye al conocimiento sobre la aplicación de modelos de madurez de procesos en el ámbito educativo, particularmente en el contexto ecuatoriano.

La metodología combinó la autoevaluación institucional con el análisis de modelos internacionales, lo que permitió una valoración integral y práctica de los procesos. Los principales beneficiarios incluyen tanto a la comunidad académica de la ESPE como a los estudiantes de posgrado, al generar mejoras en la calidad de los servicios y elevar los estándares institucionales.

El objetivo general fue diagnosticar el estado actual de los procesos del Centro de Posgrados de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE durante el año 2020. Se establecieron tres objetivos específicos: a) analizar los problemas actuales de gestión, identificando las principales causas de ineficiencia; b) aplicar los modelos CEAACES y PEMM para evaluar la madurez y desempeño de los procesos institucionales; y c) proponer estrategias de mejora alineadas con las demandas de la comunidad universitaria y los estándares de calidad establecidos.

METODOLOGÍA

El estudio empleó un enfoque cualitativo, seleccionado por su capacidad para comprender e interpretar procesos y hechos en un contexto específico (Camarillo, 2011). El diseño fue no experimental, ya que los fenómenos se observaron en su entorno natural sin manipulación (Design & Alonso-Serna, 2019). Por su alcance, la investigación fue descriptiva, pues se orientó a detallar la realidad de los procesos en el Centro de Posgrados (Hernández et al., 2014).

La población incluyó todos los procesos estratégicos, fundamentales y de apoyo que integran el Sistema de Gestión de Posgrados de la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE). La muestra se conformó por cinco procesos fundamentales de formación de cuarto nivel, denominados Procesos de Formación de Posgrados, seleccionados por su relación directa con los objetivos institucionales planteados por la UPDI en 2017 (Tabla 1).

Tabla 1

Inventario de procesos de posgrados presentado por la UPDI (2017)

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE				
MACROPROCESO	COD	PROCESOS	COD	SUBPROCESOS
FORMACIÓN DE POSGRADO	FS.1	DISEÑO Y ACTUALIZACIÓN DE PROYECTOS	FS.1.1	ESTUDIO DE PERTINENCIA
			FS.1.2	DISEÑO Y/O ACTUALIZACIÓN DEL PROYECTO DE PROGRAMA
			FS.1.3	LEGALIZACIÓN DEL PROGRAMA
	FS.2	PLANIFICACIÓN ACADÉMICA	FS.2.1	ELABORACIÓN DEL CALENDARIO ACADÉMICO
			FS.2.2	PLANIFICACIÓN ACADÉMICA POR PROGRAMA
	FS.3	ADMISIÓN DE POSGRADOS	FS.3.1	INSCRIPCIÓN
			FS.3.2	SELECCIÓN

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE			
		FS.3.3	MATRICULACIÓN
		FS.4.1	EJECUCIÓN CURRICULAR
FS.4	EJECUCIÓN DE PROGRAMA	FS.4.2	EJECUCIÓN EXTRACURRICULAR
		FS.4.3	TITULACIÓN
FS.5	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	FS.5.1	EVALUACIÓN DOCENTE
		FS.5.2	EVALUACIÓN DE PROGRAMAS

Fuente: Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional, versión 2017

La recolección de datos se realizó en dos fases. En la primera, se diagnosticó el estado del Centro de Posgrados mediante un análisis documental del Informe Final del Proceso de Recategorización de la ESPE (CEAACES, 2015), complementado con entrevistas dirigidas al personal responsable de áreas como Organización, Academia, Investigación, Vinculación, Recursos e Infraestructura, y Estudiantes.

En la segunda fase se evaluó el nivel de madurez de los procesos aplicando el modelo PEMM (Process and Enterprise Maturity Model). Se utilizó una guía estructurada de entrevistas con 52 preguntas distribuidas en cinco secciones: Diseño y Actualización de Proyectos, Planificación Académica, Admisión de Posgrados, Ejecución de Programas, y Seguimiento y Evaluación. Las respuestas se calificaron en una escala de madurez desde P-0 (procesos inexistentes o deficientes) hasta P-4 (procesos optimizados e integrados).

El proceso comenzó con la selección de participantes y la recopilación de información sobre los cinco procesos fundamentales. Posteriormente, los datos se organizaron y analizaron para identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales y la madurez alcanzada en cada proceso. Durante todo el estudio se observaron principios éticos, garantizando la confidencialidad de la información y el consentimiento informado de los participantes.

Los datos se procesaron mediante técnicas descriptivas (Guevara Fernández et al., 2015). Para el diagnóstico con el modelo CEAACES se compararon los resultados de la autoevaluación institucional con los del informe externo, identificando tanto áreas de mejora como niveles de cumplimiento. Para la medición de madurez con el modelo PEMM, las entrevistas fueron tabuladas y analizadas en Microsoft Excel, lo que permitió organizar los resultados por facilitadores y niveles de madurez. Este procedimiento ofreció una visión integral del estado actual del Centro de Posgrados y de las oportunidades de mejora.

RESULTADOS

El análisis comparativo entre el Informe Final del Proceso de Recategorización de la ESPE (CEAACES, 2015) y el estado actual del Centro de Posgrados evidenció diferencias significativas en seis dimensiones (Tabla 2).

En organización, a pesar de que en 2015 existían políticas y procedimientos de calidad respaldados por un sistema de información, actualmente se identificó

un organigrama no legalizado, planificación incompleta y rotación frecuente de directivos, lo que impide la evaluación interna.

En el ámbito académico, el sistema de evaluación docente reconocido en 2015 no se mantiene. Hoy en día no hay registros de capacitación ni de supervisión de la idoneidad docente, lo que afecta el cumplimiento de estándares. En investigación, aunque existía un plan articulado a la estrategia institucional y estímulos a la producción científica, en la actualidad los programas dependen de proyectos gestionados de forma aislada, sin plena articulación a líneas institucionales.

Respecto a la vinculación con la sociedad, en 2015 se asignaban recursos en el POA y las tesis contribuían a la interacción con el sector público. Hoy no existe un equipo que coordine estas actividades, lo que limita la transferencia de conocimiento.

En recursos e infraestructura, si bien en 2015 se consideraban adecuados, actualmente las entrevistas revelaron limitaciones presupuestarias, infraestructura insuficiente y equipos en proceso de obsolescencia. Finalmente, en la dimensión estudiantes, las políticas de admisión eran claras, pero hoy persisten falencias en la selección de postulantes, baja tasa de titulación y ausencia de un sistema que procese encuestas de satisfacción estudiantil.

Tabla 2

Cuadro resumen comparación del Informe CEAACES 2015 Vs Estado Actual

Informe Final del Proceso de Recategorización de la ESPE (2015)	Estado Actual
Organización	
Cuentan con una muy buena estructura pero carecen de planes de mejora a futuro	No está correctamente estructurado y se carece que políticas de evaluación de objetivos. No existe una evaluación interna.
Academia	
Existe en periódico sistema de evaluación docente guiado al mejoramiento del personal.	No existen registros de capacitación, desempeño y cumplimiento de normas por parte del cuerpo docente
Investigación	
Existe un plan de investigación con la existencia de un bono de incentivo a la producción científica	La oferta de posgrado se centra más en la transferencia de conocimiento mediante la vinculación con la sociedad.
Vinculación con la sociedad	
Se evidencia que las actividades de Vinculación tienen asignación de recursos en el POA	No existe un equipo encargado de gestionar estas actividades.
Recursos e infraestructura	
Se determinó que existen recursos e infraestructura suficientes y necesarios.	No se ha potenciado los recursos volviéndolos obsoletos a pesar de que se ha destinado parte del presupuesto al cometido.
Estudiantes	
Existe una correcta información en la oferta de posgrado pero se observan falencias en la aceptación. Mientras que para los egresados no se cuenta con una evaluación de eficiencia académica.	Existe falta de atención a las quejas y observaciones de los estudiantes.

Evaluación del nivel de madurez de los procesos del Centro de Posgrados

A partir del inventario de procesos de la UPDI (2017), se midió la madurez organizacional con el modelo PEMM. Los hallazgos se resumen a continuación. En Diseño y Actualización de Proyectos, la mayoría de los facilitadores se ubicaron en P-0, con ausencia de documentación, indicadores y personal capacitado; únicamente “Responsables” alcanzó P-2, gracias al consenso en designación (Tabla 3).

Tabla 3

Niveles de madurez de Diseño y Actualización de Proyectos

FACILITADORES DE CAPACIDAD DE MADUREZ			NIVELES DE MADUREZ			
			P-1	P-2	P-3	P-4
DISEÑO Y ACTUALIZACIÓN DE PROYECTOS	DISEÑO	Propósito				
		Contexto				
		Documentación				
	EJECUTORES	Conocimiento				
		Destrezas				
		Comportamiento				
	RESPONSABLES	Identidad				
		Actividades				
		Autoridades				
	INFRAESTRUCTURA	Sistemas Informáticos				
		Recursos Humanos				
	INDICADORES	Definición				
		Usos				

Nota. Si una afirmación es “cierta en gran medida”, coloree la casilla de verde (gris medio aquí); si es “cierta en algún grado”, coloree la casilla de amarillo (gris claro aquí); y si es “en gran medida incierta”, coloree la casilla de rojo (gris oscuro aquí).

En Planificación Académica, el diseño y la infraestructura permanecen en P-0, mientras que ejecutores y responsables alcanzaron P-1, mostrando comprensión parcial pero sin mecanismos de colaboración ni recursos suficientes (Tabla 4).

Tabla 4

Niveles de madurez de Planificación Académica

FACILITADORES DE CAPACIDAD DE MADUREZ			NIVELES DE MADUREZ			
			P-1	P-2	P-3	P-4
PLANIFICACIÓN ACADÉMICA	DISEÑO	Propósito				
		Contexto				
		Documentación				
	EJECUTORES	Conocimiento				
		Destrezas				
		Comportamiento				

RESPONSABLES	Identidad Actividades Autoridades	
INFRAESTRUCTURA	Sistemas Informáticos Recursos Humanos	
INDICADORES	Definición Usos	

Nota. Si una afirmación es “cierta en gran medida”, coloree la casilla de verde (gris medio aquí); si es “cierta en algún grado”, coloree la casilla de amarillo (gris claro aquí); y si es “en gran medida incierta”, coloree la casilla de rojo (gris oscuro aquí).

En Admisión de Posgrados, los responsables lograron P-2, lo que refleja cierto orden en la designación de funciones. Sin embargo, el diseño, la infraestructura y los indicadores se mantuvieron en P-0, y los ejecutores en P-1 (Tabla 5).

Tabla 5
Niveles de madurez de Admisión de Posgrados

FACILITADORES DE CAPACIDAD DE MADUREZ			NIVELES DE MADUREZ			
			P-1	P-2	P-3	P-4
ADMISIÓN DE POSGRADOS	DISEÑO	Propósito				
		Contexto				
		Documentación				
	EJECUTORES	Conocimiento				
		Destrezas				
		Comportamiento				
	RESPONSABLES	Identidad				
		Actividades				
		Autoridades				
	INFRAESTRUCTURA	Sistemas Informáticos				
		Recursos Humanos				
	INDICADORES	Definición				
		Usos				

Nota. Si una afirmación es “cierta en gran medida”, coloree la casilla de verde (gris medio aquí); si es “cierta en algún grado”, coloree la casilla de amarillo (gris claro aquí); y si es “en gran medida incierta”, coloree la casilla de rojo (gris oscuro aquí).

En Ejecución de Programas, la mayoría de los facilitadores permanecieron en P-0, especialmente diseño, ejecutores e indicadores, lo que evidencia deficiencias en documentación, habilidades y seguimiento. Solo responsables alcanzó P-1 (Tabla 6).

Tabla 6
Niveles de madurez de Ejecución de Programas

EJECUCIÓN DE PROGRAMAS	FACILITADORES DE MADUREZ	DE CAPACIDAD DE	DE	NIVELES DE MADUREZ			
				P-1	P-2	P-3	P-4
	DISEÑO	Propósito					

EJECUTORES	Contexto		
	Documentación		
	Conocimiento		
	Destrezas		
RESPONSABLES	Comportamiento		
	Identidad		
	Actividades		
INFRAESTRUCTURA	Autoridades		
	Sistemas Informáticos		
	Recursos Humanos		
INDICADORES	Definición		
	Usos		

Nota. Si una afirmación es “cierta en gran medida”, coloree la casilla de verde (gris medio aquí); si es “cierta en algún grado”, coloree la casilla de amarillo (gris claro aquí); y si es “en gran medida incierta”, coloree la casilla de rojo (gris oscuro aquí).

En Seguimiento y Evaluación, todos los facilitadores se ubicaron en P-0. Se constató falta de documentación, escasa colaboración y carencia de personal e indicadores, confirmando un estado inicial de madurez (Tabla 7).

Tabla 7

Niveles de madurez de las variables del Proceso “Seguimiento y Evaluación”

	FACILITADORES DE CAPACIDAD DE MADUREZ	NIVELES DE MADUREZ			
		P-1	P-2	P-3	P-4
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	DISEÑO	Propósito			
		Contexto			
	EJECUTORES	Documentación			
		Conocimiento			
		Destrezas			
	RESPONSABLES	Comportamiento			
		Identidad			
		Actividades			
	INFRAESTRUCTURA	Autoridades			
		Sistemas Informáticos			
		Recursos Humanos			
	INDICADORES	Definición			
		Usos			

Nota. Si una afirmación es “cierta en gran medida”, coloree la casilla de verde (gris medio aquí); si es “cierta en algún grado”, coloree la casilla de amarillo (gris claro aquí); y si es “en gran medida incierta”, coloree la casilla de rojo (gris oscuro aquí).

La síntesis general (Tabla 8) muestra que, en conjunto, los procesos del Centro de Posgrados se mantienen en nivel P-0, con leves avances en los facilitadores “Responsables” (P-1 y P-2) y “Ejecutores” (P-1). Esto indica que la institución opera en una fase inicial de madurez, donde la ausencia de mecanismos documentados, indicadores claros y recursos adecuados limita el desempeño global.

Tabla 8

Cuadro resumen de los resultados de la evaluación de los Procesos de Formación del Centro de Posgrados

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN DEL CENTRO DE POSGRADOS		PROCESOS				
FACILITADORES Y VARIABLES CAPACIDAD DE MADUREZ		Diseño y/o Actualización de Proyectos	Planificación Académica	Admisión de Posgrados	Ejecución de Programas	Seguimiento y Evaluación
DISEÑO	Propósito	P-0	P-0	P-0	P-0	P-0
	Contexto					
EJECUTORES	Documentación	P-0	P-1	P-1	P-0	P-0
	Conocimiento					
	Destrezas					
RESPONSABLES	Comportamiento	P-2	P-1	P-2	P-1	P-0
	Identidad					
	Actividades					
INFRAESTRUCTURA	Autoridades	P-0	P-0	P-0	P-0	P-0
	Sistemas Informáticos					
INDICADORES	Recursos Humanos	P-0	P-0	P-0	P-0	P-0
	Definición					
RESULTADOS DEL NIVEL DE MADUREZ DE LOS PROCESOS		P-0	P-0	P-0	P-0	P-0

DISCUSIÓN

El estudio evidenció un nivel inicial de desarrollo en la mayoría de los procesos evaluados, ubicados principalmente en P-0 según el modelo PEMM. Este hallazgo confirma la falta de madurez organizacional en aspectos clave como diseño, infraestructura e indicadores, en concordancia con estudios previos sobre gestión de calidad en instituciones de educación superior. Resultados similares fueron reportados por Fernández et al. (2024), quienes encontraron que todos los subprocesos de una entidad pública de salud permanecían en nivel P-0. Asimismo, Sarmiento y Contreras (2021) subrayan que la ausencia de indicadores y sistemas de seguimiento limita la mejora continua, situación coincidente con la observada en el diagnóstico de la ESPE. Sin embargo, los resultados contrastan con el estudio de Mariño (2016), donde cuatro de siete procesos alcanzaron P-3, lo que evidenció un desempeño más consolidado.

En el plano organizacional, se identificaron deficiencias estructurales como un organigrama no legalizado, planificación parcial y alta rotación directiva. Esta carencia de integración también ha sido señalada por Gómez y Ramírez (2020), quienes destacan la necesidad de formalizar procesos para alinear actividades

institucionales con metas estratégicas. De manera complementaria, Pacheco (2019) advierte que la inestabilidad en los liderazgos obstaculiza la implementación de políticas de calidad, lo que se refleja en la situación actual del Centro de Posgrados.

En el ámbito académico, aunque el CEAACES (2015) reconocía un sistema integral de evaluación docente, en la actualidad no se cuenta con procesos que supervisen la idoneidad y desempeño del profesorado de posgrado. Esta falencia se relaciona con lo expuesto por Rodríguez et al. (2022), quienes indican que la ausencia de mecanismos de seguimiento genera una brecha entre las necesidades académicas y las políticas institucionales.

Respecto a la investigación, aunque los programas desarrollan proyectos vinculados a la transferencia de conocimiento y generación de patentes, la separación entre gestión presupuestaria y de proyectos refleja una desconexión con las metas estratégicas. Vargas y Torres (2021) enfatizan que la integración de recursos, presupuestos y líneas de investigación es esencial para obtener resultados sostenibles, lo cual representa un desafío para la ESPE.

En cuanto a la vinculación con la sociedad, la falta de un equipo coordinador y de recursos propios limita el impacto institucional. Estos resultados coinciden con Maldonado y García (2020), quienes destacan que una vinculación efectiva requiere planificación estratégica y conexión con las necesidades del entorno.

En materia de recursos e infraestructura, se constató que las limitaciones presupuestarias y tecnológicas afectan la planificación y ejecución de programas de cuarto nivel. Esta situación se alinea con lo señalado por Fernández y López (2019), quienes sostienen que la inversión insuficiente en infraestructura repercute negativamente en la calidad educativa y en la satisfacción estudiantil.

Finalmente, en la dimensión estudiantil, se identificaron problemas como la baja tasa de titulación y el escaso uso de encuestas de satisfacción, lo que impide atender las demandas de los maestrantes. Peña y Castro (2020) resaltan que la retroalimentación estudiantil es un insumo clave para ajustar políticas académicas y fortalecer los procesos de retención y graduación, aspecto aún débil en la ESPE.

En conjunto, los resultados revelan que la gestión de procesos en el Centro de Posgrados se encuentra en un estado incipiente de madurez. La ausencia de indicadores, la fragmentación organizacional y la falta de integración en las dimensiones académicas, investigativas y de vinculación refuerzan la necesidad de implementar estrategias de mejora continua, con énfasis en la formalización de procedimientos, la estabilidad directiva y el aprovechamiento de la retroalimentación estudiantil.

CONCLUSIONES

El diagnóstico del Centro de Posgrados evidenció deficiencias relevantes en la organización, la gestión académica, la investigación y la vinculación con la sociedad. Entre las principales limitaciones se identificaron la falta de documentación formal, la inestabilidad directiva y la ausencia de mecanismos sistemáticos de evaluación y seguimiento.

La aplicación de los modelos CEAACES y PEMM confirmó que la mayoría de los procesos se encuentran en un nivel de madurez P-0, reflejando un estado inicial de desarrollo institucional, con pocos avances en áreas específicas.

Ante esta situación, se plantea la necesidad de implementar indicadores de desempeño, formalizar procedimientos, fortalecer la capacitación del personal y adoptar sistemas de gestión automatizados. Estas acciones permitirán consolidar una cultura de mejora continua, alinear los procesos del Centro con los objetivos estratégicos de la universidad y cumplir con los estándares de calidad exigidos en la educación superior.

REFERENCIAS

- Benítez, L., & Coloma, R. (2018). Satisfacción estudiantil en programas de posgrado: Un análisis en universidades ecuatorianas. *Revista de Educación Superior*, 47(2), 45-67. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1607>
- Bravo-Carrasco, J. (2011). Gestión de procesos. *Revista Científica Visión de Futuro*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Cadena Echeverría, J. (2015). Guía para el diseño y documentación de procesos. *Revista electrónica Yura*, 15(1). <https://www.researchgate.net/publication/308903776>
- Cadena, J., Jiménez, A., & Sánchez, A. (2020). Nivel de madurez de la gestión de procesos en las medianas empresas de los sectores Metalmecánico y Alimentos Frescos y Procesados en la Provincia de Pichincha (Ecuador). *Espacios*, 41-21, 104-122. <https://www.revistaespacios.com>
- Camarillo, G. C. (2011). Confiabilidad y validez en estudios cualitativos. *Revista Educación y Ciencia*, 1(15), 77-82. <http://educacionyciencia.org/index.php/educacionyciencia/article/view/111>
- Camputaro, L. A., & Tamayo Ortiz, J. L. (2023). Una mirada reflexiva a la Calidad de la Educación Superior. *Revista Unidad Sanitaria XXI*, 3(8), 11-24. <https://doi.org/10.57246/rusxxi.v3i8.48>
- Casanova, M. (1992). *Evaluación educativa, escuela básica*. Editorial Muralla. Primera edición ISBN 970-18-1036-8, 1992.
- CMMI Institute. (2016). Research and application of data management based on Data Management Maturity Model (DMM). In *Proceedings of the 2018 10th International Conference on Machine Learning and Computing* (pp. 157-160). <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3195106.3195177>
- Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2013). *Modelo de Evaluación Externa con fines de Acreditación para el Aseguramiento de la Calidad de las universidades y escuelas politécnicas*. <https://www.caces.gob.ec/wp-content/uploads/2023/12/Modelo-de-Evaluacio%CC%81n-Externa-UEP-2023-1.pdf>
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. (2015). *Proceso de Recategorización 2015. Informe Final Universidad de Fuerzas Armadas ESPE. Organización*.
- Design, R., & Alonso-Serna, D. K. (2019). Diseño de la investigación. *Con-Ciencia Serrana Boletín Científico de La Escuela Preparatoria Ixtlahuaco*, 1(2), 19-20. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ixtlahuaco/article/view/43>

- Fernández Bringas, A., Ramírez García, A., y Córdova García, R. (2024). Modelo de madurez de procesos aplicado a una entidad pública de servicios de salud en el Perú. *Avances en Salud*, 7(2), 9-23. <https://revistas.unicordoba.edu.co/index.php/avancesalud/article/view/3669>
- Fernández, P., & López, R. (2019). Impacto de la infraestructura en la calidad educativa de instituciones de educación superior. *Revista de Gestión Educativa*, 12(3), 45-58. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652013000100009&script=sci_arttext&tlng=pt
- Fisher, D. M. (2004). The business process maturity model: a practical approach for identifying opportunities for optimization. *Business Process Trends*, 9(4), 11-15. <http://www.bpmg.orgwww.bptrends.com/publicationfiles/10-04>
- García Romero, C. (2001). Análisis empírico sobre la adopción de las metodologías ágiles en los equipos de desarrollo de software en empresas mexicanas. *Tópicos Selectos de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*, 48-55. <https://ccc.inaoep.mx/~pgomez/publications/congress/ERCANI12.pdf>
- Gómez, F., Pérez, M., & Castillo, R. (2019). Calidad educativa y percepción estudiantil: Un estudio en universidades latinoamericanas. *Journal of Higher Education Studies*, 12(3), 120-135. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582018000300001
- Gómez, L., & Ramírez, A. (2020). Formalización de procesos organizativos en universidades: Un análisis estratégico. *Revista de Ciencias Administrativas*, 8(2), 67-80. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-90752018000100035
- Guevara Fernández, G. E., Munster de la Rosa, H. (2015). Los diseños y estrategias para los estudios cualitativos. Un acercamiento teórico- metodológico. *Gaceta Médica Espirituana* (Vol. 17, pp. 1-14). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1608-89212015000200013&script=sci_arttext
- Hammer, M. (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review*. <http://www.krajciova.sk/Knihy/BPR/Michael%20Hammer%20-%20The%20Audit%20-%20200407.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Alcance de la investigación. In *Metodología de la investigación*. (Vol. 6, pp. 88-101). http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2792/510_06_color.pdf?sequence=1
- Hofmann, M., Betke, H., & Sackmann, S. (2015). Process-oriented disaster response management: A structured literature review. *Business Process Management Journal*, 21(5), 966-987. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2014-0069>
- Ley Orgánica de Educación Superior. (2010). Educación Superior. Obtenido de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/loes.pdf>
- Lizano Mora, H., & Palos Sánchez, P. (2020). Transformación Digital en Instituciones de Educación Superior con Gestión de Procesos de Negocio. *Iberian Conference on Information Systems & Technologies*, 24-27.

- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=sso&db=aps&AN=147256088&lang=es&site=ehost-live&custid=s1248620>
- Magalhães Correia, A., Pereira Da Veiga, C., Senff, C., y Duclós, L. (2021). Analysis of the Maturity Level of Business Processes for Science and Technology Parks. Sage Open, 11(3), 1-15. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/21582440211037303>
- Maldonado, J., & García, M. (2020). La vinculación con la sociedad en universidades públicas: retos y oportunidades. Estudios Interdisciplinarios en Educación, 15(4), 29-42. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/44756.pdf#page=311>
- Mariño Pereda, J. (2016). Nivel de madurez de los procesos en la gerencia de la red asistencial "La Libertad". Cientifi-k, 4(1), 63-69. <https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/cientifi-k/article/view/1401>
- Martínez, J., & López, A. (2020). Gestión administrativa en centros de posgrado: Un estudio de caso en México. Revista de Administración Pública y Educación Superior, 5(1), 22-38. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-62662020000100130&script=sci_arttext
- Orlova, V., y Voronova, O. (2023). Assessment of Process Maturity at Service Companies. Technoeconomics, 2(3), 44-55. <https://technoeconomics.spbstu.ru/userfiles/files/Issues/6/4-Orlova-Voronova.pdf>
- Orozco Inca, E. E., Jaya Escobar, A. I., Ramos Azcuy, F. J., & Guerra Breña, R. M. (2020). Retos a la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior en Ecuador. Educación Médica Superior, 32(2), 1-14. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412020000200019
- Pacheco, C. (2019). Estabilidad directiva y su impacto en la calidad de la gestión universitaria. Journal of Higher Education Studies, 4(1), 102-120. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/14192>
- Peña, V., & Castro, J. (2020). Factores que influyen en la retención y titulación de estudiantes de posgrado. Perspectivas en Educación, 18(1), 123-137. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652013000200003&script=sci_arttext&tlng=pt
- Pérez Ortega, G., y Soto Camargo, A. (2005). Propuesta metodológica para el mejoramiento de procesos utilizando el enfoque Harrington y la Norma ISO 9004. Revista Universidad EAFIT, 46-56. <https://repository.eafit.edu.co/items/b55343bc-3daa-4dbf-9139-949e993d4c2e>
- Pérez-Mergarejo, E., Pérez-Vergara, I., y Rodríguez-Ruiz, Y. (2014). Modelos de Madurez y su idoneidad para aplicar en las pequeñas y medianas empresas. Ingeniería industrial. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000200004&script=sci_arttext
- Pontoriero, F. A. (2021). E-learning en la educación superior argentina - Modelo de evaluación de calidad a partir del aporte de referentes clave. Virtualidad, Educación y Ciencia, 12(22), 22-45. <https://doi.org/10.60020/1853-6530.v12.n22.32116>

- Qi, Ershi., Shen, Jiang., y Dou, Runliang. (2013). The 19th International Conference on Industrial Engineering Management. Berlin: Springer.
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-642-38427-1.pdf>
- Rodríguez, G., Díaz, S., & Martínez, P. (2022). Evaluación docente en educación superior: desafíos para la mejora continua. *Revista Internacional de Educación Universitaria*, 9(2), 88-104.
http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522018000300055
- Rosales, C. (2000). La evaluación formativa como opción para la comprensión y mejora de la docencia. <https://imced.edu.mx/Ethos/Archivo/39/39-73.pdf>
- Ruiz, P., & Torres, S. (2021). Factores que influyen en la satisfacción estudiantil en instituciones de posgrado. *Education and Society Journal*, 8(4), 68-80.
<https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/7185>
- Ruiz-Ruiz, J. (2004). Cómo hacer una evaluación de centros educativos. I.S.B.N.:84-277-1153-0, 3a. Narcea.
- Sarmiento, A., & Contreras, E. (2021). Indicadores de calidad en la gestión universitaria: una revisión sistemática. *Journal of Educational Management*, 6(3), 56-72. <http://polipapers.upv.es/index.php/REDU/article/view/5418>
- Taruchaín-Pozo, F., Avilés-Castillo, F., Cuesta-Andaluz, E., & Buele, J. (2025). Organizational communication in change management: A narrative review. *Multidisciplinary Reviews*, 9(1), 2026033.
<https://doi.org/10.31893/multirev.2026033>
- Tuya Gonzáles, P., Ramos Román, I., y Dolado Cosín, J. (2007). Técnicas Cuantitativas para la Gestión en la Ingeniería del Software. Netbiblo.
<https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=PZQoZ9KTNaEC&oi=fnd&pg=PR15&dq=T%C3%A9nicas+cuantitativas+para+la+gesti%C3%B3n+en+la+ingenier%C3%ADa+del+software&ots=P2XG3GifBU&sig=yCWLp131k7KcO9FYxROLURYNEcA>
- Vargas, C., & Muñoz, H. (2022). Acreditación y mejora continua en programas de posgrado: Un análisis global. *International Journal of Educational Policy and Accreditation*, 15(1), 101-116.
<https://convencioncalixto.sld.cu/index.php/calixto/2023/paper/download/121/93>
- Vargas, F., & Torres, L. (2021). Gestión de la investigación en universidades: integración de recursos y estrategias. *Investigación y Desarrollo*, 14(3), 112-130.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512018000300071&script=sci_arttext