

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial
15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Procesos Tecnológicos e Industriales

MAESTRÍA EN INGENIERÍA Y GESTIÓN DE LA CALIDAD



Análisis y valoración del proceso de incorporación del sistema de certificación CACEI a la práctica sistémica de mejora académica en el programa de Ingeniería Civil del ITESO, mediante el Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG).

Tesis que para obtener el grado de

MAESTRO EN INGENIERÍA Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Presentan: Rafael Martín del Campo Alatorre

Tutor: Mtro. Andrés Ruiz Sahagún

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. junio de 2026.

RESUMEN / ABSTRACT

Resumen

El presente estudio analiza la incorporación del sistema de acreditación del Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería (CACEI) a la gestión académica del Programa Educativo de Ingeniería Civil del ITESO, mediante el Método de Trayectoria Organizacional de Gestión de la Calidad Educativa (TOG). El enfoque adoptado es interpretativo, longitudinal y no normativo, sustentado en la revisión sistemática de evidencia documental institucional generada a lo largo de diversos ciclos de acreditación.

La investigación no se orienta a evaluar el cumplimiento de criterios ni a calificar el desempeño del programa, sino a comprender la forma en que las prácticas, decisiones y aprendizajes derivados de los procesos de acreditación han sido incorporados —de manera sistematizada pero intermitente— en la gestión organizacional de la calidad. Para ello, se desarrollan tres ejercicios analíticos sucesivos que permiten incrementar la certidumbre interpretativa del diagnóstico sin modificar el nivel de madurez organizacional inferido.

Los resultados ubican al programa en un nivel de madurez organizacional 3 (sistematizado/intermitente), caracterizado por la existencia de mecanismos formales de gestión de la calidad con operación discontinua y limitada integración al funcionamiento cotidiano. El estudio aporta un marco metodológico para el análisis longitudinal de la madurez organizacional en contextos educativos, así como una interpretación de la acreditación como trayectoria evaluativa, ampliando su comprensión más allá de los dictámenes de cumplimiento.

Palabras clave: calidad educativa, acreditación, CACEI, madurez organizacional, trayectoria organizacional de gestión, TOG.

Abstract

This study analyzes the integration of the accreditation system of the Council for the Accreditation of Engineering Education (CACEI) into the academic management of the Civil Engineering Program at ITESO, using the Organizational Trajectory of Quality Management Method (TOG). The approach is interpretative, longitudinal, and non-

normative, based on the systematic review of institutional documentary evidence generated across multiple accreditation cycles.

The research does not aim to assess compliance with standards or evaluate program performance. Instead, it seeks to understand how practices, decisions, and organizational learning derived from accreditation processes have been incorporated—systematically yet intermittently—into the organizational management of quality. To achieve this, three successive analytical exercises are developed, increasing the interpretative certainty of the diagnosis without altering the inferred level of organizational maturity.

The results place the program at a Level 3 organizational maturity (systematized/intermittent), characterized by the presence of formal quality management mechanisms with discontinuous operation and limited integration into everyday academic practices. The study contributes a methodological framework for the longitudinal analysis of organizational maturity in educational contexts and reinterprets accreditation as an evaluative trajectory, extending its understanding beyond compliance-based assessments.

Keywords: educational quality, accreditation, CACEI, organizational maturity, organizational management trajectory, TOG.

Contenido

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN Y MARCO CONTEXTUAL	10
1.1 Introducción	10
1.2 Valor y ventajas de la acreditación CACEI en programas de ingeniería.....	10
1.3 Origen y sentido de la propuesta para la obtención del grado o de titulación ..	11
1.4 Contexto institucional y organizacional.....	11
1.5 Delimitación del problema y articulación con el estudio.....	12
1.6 Alcance analítico del estudio y evolución del ejercicio TOG.....	12
1.7 Hipótesis de trabajo.....	13
1.8 El proceso de acreditación CACEI como trayectoria evaluativa.....	14
1.9 Dimensiones evaluadas y actores involucrados en la acreditación CACEI.....	15
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DEL MÉTODO TOG.....	18
2.1 Calidad educativa y gestión organizacional.....	18
2.2 Gestión de la calidad total en el ámbito educativo	18
2.3 Trayectoria organizacional como constructo analítico	19
2.4 Trayectoria Organizacional de Gestión de la Calidad Educativa	19
2.4.1 Fundamentos conceptuales de la TOG	19
2.4.2 Alcances teóricos del enfoque de trayectoria organizacional	19
2.4.3 Trayectoria, calidad de la información y certidumbre analítica	20
2.5 Uso de modelos de madurez en el análisis organizacional	21
2.5.1 Sustento conceptual de los cinco niveles de madurez del TOG	21
2.6 Corresponsabilidad y eficiencia organizacional en la gestión de la calidad	21
2.7 Relación entre trayectoria organizacional, madurez y gestión de la calidad	22
CAPÍTULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO DEL MÉTODO DE TRAYECTORIA ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN (TOG)	23

3.1 Propósito del capítulo.	23
3.2 Arquitectura metodológica del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG)	23
Figura 3.1 Arquitectura metodológica operativa del método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG).	25
3.3 Carácter transferible, contextual y no normativo del método	26
3.4 Niveles de madurez organizacional: interpretación funcional.....	26
3.5 Secuencia operativa de aplicación del método TOG.	28
3.6 Mecanismos de valoración del nivel de madurez	31
3.6.1 Principios de inferencia del nivel de madurez	31
3.6.2 Familias de indicadores organizacionales.....	32
3.6.3 Criterios para la asignación y revisión del nivel de madurez	33
3.6.4 Orientación de transiciones entre niveles de madurez	33
3.7 Indicadores organizacionales del TOG	34
3.7.1 Indicadores de sistematización	34
3.7.2 Indicadores de integración documental	35
3.7.3 Indicadores de toma de decisiones.....	35
3.7.4 Indicadores de sostenibilidad temporal.....	36
3.8 Identificación y análisis de hallazgos documentales	36
3.8.1 Procedimiento de mapeo de hallazgos	37
3.8.2 Ejemplo ilustrativo de identificación de hallazgos	37
3.9 Vinculación de hallazgos, indicadores y validación colegiada.....	38
3.9.1 De hallazgos a indicadores organizacionales.....	39
3.9.2 Validación colegiada de hallazgos e indicadores.....	40
3.9.3 Ejemplo ilustrativo de validación colegiada	40
3.9.4 Registro y herramientas de apoyo a la validación	40

3.10 Análisis longitudinal como principio metodológico.....	41
Tabla 3.1. Ejemplo de lectura longitudinal de indicadores organizacionales.....	43
3.11 Síntesis metodológica del capítulo.....	43
CAPÍTULO 4. APLICACIÓN DEL MÉTODO TOG AL PROCESO DE	
EVALUACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL PROGRAMA	
IC(ITESO)-CACEI.	46
4.1 Propósito y alcance de la aplicación del Método TOG.....	46
4.2 Delimitación analítica del caso de estudio.....	47
Tabla 4.1. Datos generales del programa académico analizado	48
4.3 Definición de la trayectoria organizacional analizada	49
Tabla 4.2. Definición de la trayectoria organizacional analizada	50
4.4 Construcción del corpus documental	50
Tabla 4.3. Inventario del corpus documental analizado	51
4.5 Identificación de hallazgos documentales	52
Tabla 4.4. Hallazgos documentales identificados por ciclo.....	54
4.6 Derivación de indicadores organizacionales.....	55
Tabla 4.5. Derivación de indicadores organizacionales a partir de los hallazgos documentales.....	56
4.7 Lectura longitudinal de los indicadores organizacionales	57
Tabla 4.6. Lectura longitudinal de los indicadores organizacionales	58
4.8 Identificación del patrón dominante de gestión	59
Gráfica 4.1. Síntesis del patrón dominante de gestión de la calidad a lo largo de la trayectoria organizacional.	61
4.9 Inferencia del nivel de madurez organizacional	62
Tabla 4.7. Correspondencia entre el patrón dominante de gestión y los niveles de madurez organizacional	63

4.10 Validación colegiada del diagnóstico	64
4.10.1 Forma en que se realiza la validación colegiada en este ejercicio	65
4.10.2 Relación de la validación colegiada con la Tabla 4.7	66
4.10.3 Ajustes derivados de la validación colegiada	67
Tabla 4.8. Ajustes derivados del proceso de validación colegiada	67
4.11 Síntesis empírica de la aplicación del Método TOG	67
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y APORTES DEL ANÁLISIS DE MADUREZ ORGANIZACIONAL.	70
5.1 Propósito del capítulo y criterios de discusión	70
5.2 Discusión del patrón dominante de gestión	71
5.3 Discusión del nivel de madurez organizacional inferido	72
5.4 Análisis de transiciones, tensiones y asimetrías organizacionales.....	74
5.5 Discusión de la validación colegiada como mecanismo metodológico	76
5.6 Aportes metodológicos del uso del Método TOG	77
5.6.1 Incremento de la certidumbre analítica a partir de la reorganización de la información.	79
5.7 Alcances, límites y transferibilidad del diagnóstico	80
5.8 Síntesis de la discusión	81
CAPÍTULO 6. IMPLICACIONES DEL DIAGNÓSTICO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL Y PROYECCIÓN DEL MÉTODO TOG.	84
6.1 Propósito y alcance del capítulo	84
6.2 Implicaciones organizacionales del nivel de madurez identificado.....	85
6.3 Implicaciones para la gestión de la calidad.....	87
6.4 Implicaciones para el aprendizaje organizacional	88
6.5 Implicaciones metodológicas del uso del Método TOG.....	90
6.6 Orientaciones para el seguimiento longitudinal del diagnóstico	92

6.7 Síntesis de implicaciones	93
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES, ORIENTACIONES Y RECOMENDACIONES	
OBTENIDAS DE ESTE CASO DE ESTUDIO.....	96
7.1 Síntesis conclusiva del estudio.....	96
7.2 Conclusiones sobre la madurez organizacional identificada	98
7.3 Contraste interpretativo de la hipótesis del Capítulo 1	99
7.4 Conclusiones sobre la trayectoria organizacional:.....	101
7.4.1 Trayectoria organizacional desde un Nivel 3 avanzado	103
Tabla 7.1 Priorización de aspectos del Nivel 3 y estrategias de transición al Nivel 4.....	104
7.4.2 Condiciones humanas, laborales y de compromiso que facilitan la transición 3→4.....	104
7.4.3 Escenarios potenciales ante la no transformación de la estructura organizacional	105
7.4.4 Sensibilidad de la madurez organizacional ante la corresponsabilidad institucional.....	106
Tabla 7.2 Análisis de sensibilidad de la corresponsabilidad organizacional y su impacto en la madurez	106
7.4.5 Eficiencia histórica de la gestión de la calidad y beneficios no capturados (2007–2023).....	107
Tabla 7.3 Análisis comparativo de costos–beneficios organizacionales inferidos (2007–2023).....	107
7.5 Aportes metodológicos del estudio	108
7.6 Aportes teóricos y empíricos del estudio	109
7.6.1 Aportes teóricos	109
7.6.2 Aportes empíricos	110
7.7 Orientaciones y recomendaciones condicionadas al Nivel 3 avanzado	111

7.7.1 Orientaciones para la consolidación de prácticas sistematizadas	112
7.7.2 Orientaciones para favorecer la transición hacia mayor integración	112
7.7.3 Orientaciones para el uso reflexivo del diagnóstico y del Método TOG.....	113
7.7.4 Operacionalización orientativa de las recomendaciones	114
Tabla 7.4 Operacionalización de recomendaciones derivadas del diagnóstico de madurez organizacional	115
Tabla 7.5 Esquema operativo para la implementación de las orientaciones derivadas del diagnóstico de madurez organizacional.....	116
7.8 Limitaciones metodológicas y alcances del estudio	117
7.9 Líneas de investigación y proyección futura	118
7.10 Cierre final del estudio.....	120

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN Y MARCO CONTEXTUAL

1.1 Introducción

En los sistemas contemporáneos de educación superior, la calidad educativa se ha consolidado como un eje estratégico para el desarrollo institucional, la rendición de cuentas y la pertinencia social de los programas académicos. En particular, los programas de ingeniería enfrentan exigencias crecientes relacionadas con la consistencia de sus procesos formativos, la vinculación con el entorno profesional y la demostración sistemática de resultados de aprendizaje, lo que ha impulsado la adopción de sistemas formales de aseguramiento de la calidad.

La presente investigación se desarrolla en el marco de la Maestría en Ingeniería de la Calidad del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) y tiene su origen en la experiencia institucional acumulada del Programa Educativo de Ingeniería Civil en la implementación de procesos de acreditación ante el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería (CACEI).

Desde esta perspectiva, el trabajo de titulación se orienta a analizar el sistema de gestión de la calidad no únicamente como un conjunto de requisitos normativos, sino como un proceso organizacional evolutivo. Para ello se adopta el enfoque de la Trayectoria Organizacional de Gestión de la Calidad Educativa (TOG), el cual permite comprender cómo las decisiones, prácticas y aprendizajes institucionales se acumulan y configuran distintos niveles de madurez en la gestión de la calidad.

1.2 Valor y ventajas de la acreditación CACEI en programas de ingeniería

La acreditación de programas educativos de ingeniería, como la otorgada por el CACEI, representa una herramienta estratégica para las instituciones de educación superior al permitir evaluar, validar y fortalecer la calidad de sus procesos formativos conforme a estándares reconocidos a nivel nacional. Entre sus principales ventajas se encuentran la mejora continua de los planes de estudio, el fortalecimiento de la gestión académica y la generación de confianza entre estudiantes, empleadores y la sociedad en general.

En el caso del Programa Educativo de Ingeniería Civil del ITESO, los procesos de acreditación realizados en los años 2007, 2012, 2017 y 2023 han resultado **favorables y

exitosos**, confirmando el cumplimiento de los criterios establecidos por el CACEI y evidenciando una trayectoria sostenida de trabajo académico y organizacional orientado a la calidad. En este sentido, **el presente estudio no se construye a partir de un caso fallido**, sino desde una experiencia institucional que ha logrado resultados positivos y consistentes en sus procesos de certificación.

No obstante, el análisis de estas experiencias exitosas también pone de manifiesto oportunidades de mejora relacionadas con la apropiación organizacional del sistema de calidad, especialmente en lo referente a su integración al trabajo cotidiano y a la sostenibilidad de sus mecanismos. Esta condición refuerza el interés por analizar la madurez del sistema, incluso en contextos donde la acreditación ha sido alcanzada de manera satisfactoria.

1.3 Origen y sentido de la propuesta para la obtención del grado o de titulación

La propuesta de titulación surge de la participación directa del autor en los procesos de autoevaluación, seguimiento y mejora continua del Programa Educativo de Ingeniería Civil del ITESO, particularmente en los ejercicios de acreditación realizados en los años 2007, 2012, 2017 y 2023. La revisión crítica de los documentos derivados de dichos procesos — autoestudios, avances de medio término y planes de mejora— permite identificar una trayectoria organizacional caracterizada por avances sostenidos en la definición de estructuras y procedimientos, así como áreas de oportunidad en su consolidación operativa (ITESO, 2007; ITESO, 2012; ITESO, 2014; ITESO, 2017; ITESO, 2018; ITESO, 2023).

En particular, la reducción del periodo de acreditación en el proceso más reciente no invalida los logros alcanzados, sino que subraya la necesidad de fortalecer la madurez del sistema de gestión de la calidad. Este contexto motivó la formulación de un estudio de caso longitudinal que permitiera explicar no solo los resultados obtenidos, sino las dinámicas internas que los hacen posibles y sostenibles a largo plazo.

1.4 Contexto institucional y organizacional

El estudio se desarrolla en el Programa Educativo de Ingeniería Civil del ITESO, institución privada de educación superior con una trayectoria consolidada en la formación

de profesionales comprometidos con el desarrollo social. En congruencia con su misión y visión institucionales, el ITESO concibe la calidad educativa como un proceso permanente, colegiado y socialmente responsable, lo que ha favorecido la adopción de sistemas de aseguramiento de la calidad certificados externamente.

En este contexto, las acreditaciones CACEI han operado como ****mecanismos exitosos de validación externa**** y como catalizadores de mejora organizacional. La experiencia institucional demuestra que contar con certificaciones vigentes fortalece la identidad académica del programa, incrementa su competitividad y aporta estabilidad a sus procesos formativos, siempre que dichas certificaciones se integren de manera sistémica al trabajo académico.

1.5 Delimitación del problema y articulación con el estudio

El problema central que aborda este trabajo no se relaciona con la ausencia de calidad ni con el incumplimiento de los criterios de acreditación, sino con la apropiación gradual e intermitente del sistema de aseguramiento de la calidad CACEI como estructura operativa del trabajo académico. A pesar de los ****resultados exitosos obtenidos en las certificaciones****, la gestión de la calidad presenta desafíos para consolidarse como un sistema integrado, preventivo y autosostenido.

Este capítulo introductorio establece el marco contextual que da sentido al desarrollo del trabajo de titulación. A partir de él, el Capítulo 2 presenta el marco teórico que fundamenta el enfoque TOG; el Capítulo 3 describe la estrategia metodológica empleada; los capítulos siguientes desarrollan el análisis longitudinal, el modelo de madurez TOG–CACEI y la propuesta de transición organizacional, asegurando la coherencia interna y la pertinencia académica del estudio.

1.6 Alcance analítico del estudio y evolución del ejercicio TOG

El presente estudio se concibe como un análisis longitudinal de la gestión de la calidad educativa, desarrollado a partir de la aplicación progresiva del enfoque de Trayectoria Organizacional de Gestión de la Calidad Educativa (TOG).

El primer ejercicio TOG se desarrolló a partir de información parcial y heterogénea por ciclo de acreditación, lo que permitió identificar la existencia de prácticas, estructuras y

mecanismos de aseguramiento de la calidad, así como formular lecturas exploratorias sobre su funcionamiento organizacional. El segundo ejercicio se apoyó en una organización más sistemática de la evidencia documental, posibilitando contrastes longitudinales más claros y la identificación de patrones de continuidad, intermitencia y tensión en la gestión de la calidad.

El tercer ejercicio TOG, integrado en la fase final del estudio, se construyó a partir de documentación más estructurada y consistente, particularmente aquella orientada a acción, seguimiento e impacto, en consonancia con el marco de referencia del CACEI reformulado en 2018. Este ejercicio no modifica el diagnóstico general de madurez organizacional, sino que incrementa de manera significativa la certidumbre analítica del juicio emitido, al permitir una lectura de mayor resolución sobre la trayectoria organizacional del sistema de gestión de la calidad.

Desde esta perspectiva, el valor del estudio no reside únicamente en la identificación de un nivel de madurez, sino en hacer explícito cómo la calidad y organización de la información condicionan la potencia interpretativa del método, la comprensión de la trayectoria organizacional y la solidez de las conclusiones alcanzadas. *Esta evolución metodológica constituye un elemento central para la coherencia interna del trabajo y para la interpretación de los resultados desarrollados en los capítulos posteriores (Deming, 1986; Juran & Godfrey, 1999).*

1.7 Hipótesis de trabajo

El desarrollo sistemático de procesos de acreditación y aseguramiento de la calidad, a través de ciclos sucesivos de evaluación, seguimiento y mejora, tiende a fortalecer la gestión organizacional de la calidad y a generar configuraciones de mayor madurez institucional. No obstante, dicho fortalecimiento no se expresa de manera lineal ni automática, sino como una trayectoria organizacional caracterizada por avances progresivos, intermitencias operativas y condiciones contextuales que median la integración efectiva de las prácticas de calidad.

En este sentido, la hipótesis del estudio sostiene que es posible identificar incrementos en la certidumbre analítica y en la cohesión organizacional de la gestión de la calidad sin

que ello implique necesariamente un cambio en el nivel de madurez organizacional inferido.

1.8 El proceso de acreditación CACEI como trayectoria evaluativa

El proceso de acreditación del Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería (CACEI) constituye un mecanismo formal de evaluación externa orientado a valorar la calidad de los programas educativos de ingeniería en México. Dicho proceso se desarrolla a través de ciclos periódicos que incluyen la elaboración de un autoestudio institucional, la revisión por pares evaluadores externos, la emisión de un dictamen de acreditación y el seguimiento de acciones de mejora.

En el caso del Programa Educativo de Ingeniería Civil del ITESO, la acreditación CACEI ha sido obtenida de manera sostenida en diversos ciclos (2007, 2012, 2017 y 2023), lo que posiciona a la acreditación no como un evento aislado, sino como un proceso recurrente que estructura la producción de evidencia, la planeación académica y la toma de decisiones organizacionales.

Desde la perspectiva de este estudio, la acreditación se concibe como una trayectoria evaluativa, es decir, como una secuencia de interacciones organizacionales que generan aprendizajes, ajustes y reconfiguraciones en la gestión de la calidad. Este enfoque permite analizar la acreditación no solo en términos de resultados favorables, sino como un proceso susceptible de ser caracterizado mediante un modelo de madurez organizacional.

Si bien los procesos de acreditación del CACEI desarrollados con anterioridad a la publicación del Marco de Referencia 2018 se sustentaron en guías de autoevaluación, criterios técnicos y procedimientos de evaluación distintos a los actualmente vigentes, dichos procesos comparten los principios fundamentales de evaluación externa, mejora continua y aseguramiento de la calidad. En este sentido, los distintos ciclos de acreditación analizados pueden comprenderse como parte de una misma trayectoria evaluativa, caracterizada por una evolución gradual en sus enfoques y exigencias organizacionales. Desde esta perspectiva, el Marco de Referencia 2018 se utiliza en el presente estudio como un referente analítico que permite interpretar retrospectivamente la trayectoria organizacional del programa, sin desconocer las condiciones históricas bajo las cuales se

desarrollaron los ciclos previos de acreditación ni afirmar la existencia de un marco normativo homogéneo a lo largo de todo el periodo.

1.9 Dimensiones evaluadas y actores involucrados en la acreditación CACEI

El modelo de evaluación del CACEI se orienta a valorar de manera integral tanto el trabajo académico como las condiciones organizacionales que lo sostienen. Entre las principales dimensiones evaluadas se encuentran:

- el plan de estudios y su pertinencia profesional;
- los procesos de enseñanza y aprendizaje;
- la planta académica; los estudiantes y sus resultados;
- la infraestructura y los recursos de apoyo;
- la gestión académica y administrativa;
- y los mecanismos de evaluación, seguimiento y mejora continua.

La acreditación implica la participación coordinada de múltiples actores institucionales, entre los que se incluyen autoridades académicas, responsables del programa, profesorado, personal de apoyo y cuerpos colegiados. Asimismo, el proceso incorpora la mirada de evaluadores externos especializados, quienes contrastan la evidencia presentada con los criterios establecidos por el organismo acreditador.

Desde el enfoque de madurez organizacional adoptado en este trabajo, estas dimensiones y actores no se analizan de manera aislada, sino como elementos interdependientes de un sistema de gestión de la calidad cuya efectividad depende de su grado de integración, sistematización y sostenibilidad en el tiempo.

Desde la perspectiva de este estudio, las dimensiones y actores evaluados por el CACEI constituyen expresiones observables del funcionamiento organizacional del programa académico, en tanto reflejan la forma en que se articulan los procesos académicos, la toma de decisiones colegiadas, la producción y uso de evidencia, y la sostenibilidad de las prácticas en el tiempo. En este sentido, la acreditación no solo permite verificar el cumplimiento de criterios académicos, sino que genera condiciones para analizar la

madurez organizacional de la gestión de la calidad como una configuración funcional, susceptible de ser interpretada mediante un modelo de trayectoria, como el TOG.

Nota editorial: Con fines de organización y trazabilidad de las fuentes utilizadas, las referencias bibliográficas se presentan al final de cada capítulo. Esta decisión responde a la estructura analítica del trabajo, en la que cada capítulo constituye una unidad argumentativa relativamente autónoma dentro del desarrollo metodológico del estudio. No obstante, el conjunto de las fuentes mantiene coherencia e integración en el sustento global de la investigación.

Referencias del capítulo:

CACEI. (2018). Marco de referencia para la acreditación de programas de ingeniería. Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería.

CACEI. (2021). Lineamientos para el seguimiento de planes de mejora derivados del proceso de acreditación. Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería.

ITESO. (2007). Autoestudio del Programa Educativo de Ingeniería Civil. Proceso de acreditación ante el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería.

ITESO. (2012). Autoestudio del Programa Educativo de Ingeniería Civil. Proceso de acreditación ante el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería.

ITESO. (2012). Oficio de acreditación por CACEI al Programa Educativo de Ingeniería Civil. Proceso de acreditación ante el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería.

ITESO. (2014). Avance de medio término del Programa Educativo de Ingeniería Civil, certificación 2012. Proceso de acreditación ante el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería.

ITESO. (2017). Autoestudio del Programa Educativo de Ingeniería Civil. Proceso de acreditación ante el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería.

ITESO. (2017). Plan de mejora del Programa Educativo de Ingeniería Civil. Proceso de acreditación ante el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería.

ITESO. (2017). Oficios de acreditación por CACEI al Programa Educativo de Ingeniería Civil. Proceso de acreditación ante el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería.

ITESO. (2018). Avance de medio término del Programa Educativo de Ingeniería Civil. Proceso de acreditación CACEI 2016–2018.

ITESO. (2023). Reporte Plan de Mejora del Programa Educativo de Ingeniería Civil. Proceso de acreditación ante el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería.

ITESO. (2023). Acta comité de acreditación por CACEI al Programa Educativo de Ingeniería Civil. Proceso de acreditación ante el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería.

ITESO. (2023). Acta extensión de acreditación 2021 por CACEI al Programa Educativo de Ingeniería Civil. Proceso de acreditación ante el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería.

Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press.

Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). Juran's quality handbook (5th ed.). McGraw-Hill.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DEL MÉTODO TOG

El presente capítulo expone el marco teórico que sustenta el estudio desde el enfoque de la Trayectoria Organizacional de Gestión de la Calidad Educativa (TOG).

2.1 Calidad educativa y gestión organizacional

La noción de calidad educativa ha evolucionado progresivamente desde enfoques centrados exclusivamente en el rendimiento académico hacia perspectivas integrales que conciben a las instituciones educativas como organizaciones complejas, abiertas y dinámicas. Desde esta visión, la gestión organizacional adquiere un papel central para comprender cómo las instituciones planifican, implementan y evalúan sus procesos académicos y administrativos con el fin de asegurar una formación pertinente y socialmente relevante (Bolívar, 2000).

En este sentido, la calidad educativa no puede reducirse a resultados aislados, sino que debe entenderse como el producto de interacciones sistemáticas entre actores, estructuras, procesos y contextos institucionales. La gestión organizacional permite articular estos elementos mediante estrategias orientadas a la mejora continua y al fortalecimiento de la coherencia institucional, favoreciendo el aprendizaje organizacional y la sostenibilidad de los procesos educativos (Bolívar, 2000).

2.2 Gestión de la calidad total en el ámbito educativo

La Gestión de la Calidad Total (GCT) tiene su origen en el sector industrial, donde fue concebida como una filosofía de gestión orientada a la mejora continua de los procesos y a la satisfacción del cliente. Autores clásicos como Deming (1989), Juran (1990) e Ishikawa (1997) sentaron las bases conceptuales de este enfoque, que posteriormente fue adaptado a organizaciones de servicios, incluida la educación.

En el ámbito educativo, la GCT implica la adopción de una visión sistémica de la institución, en la que se reconoce la importancia del liderazgo directivo, la participación del personal docente y administrativo, y la evaluación permanente de los procesos formativos. Este enfoque favorece la consolidación de una cultura organizacional orientada a la mejora continua, más que al cumplimiento normativo aislado (Deming, 1989; Juran, 1990).

2.3 Trayectoria organizacional como constructo analítico

El concepto de trayectoria organizacional permite analizar la evolución histórica de las instituciones educativas en términos de decisiones estratégicas, prácticas de gestión y aprendizajes acumulados. Desde esta óptica, la calidad educativa no se concibe como un estado fijo, sino como un proceso progresivo que se construye a lo largo del tiempo a partir de experiencias institucionales concretas (Bolívar, 2000).

Este constructo enfatiza la relevancia del contexto institucional, reconociendo que cada organización desarrolla formas particulares de gestión y mejora en función de sus recursos, su cultura organizacional y su entorno social. La noción de trayectoria resulta especialmente útil para comprender los avances, discontinuidades y tensiones que caracterizan los procesos de gestión de la calidad en instituciones educativas.

2.4 Trayectoria Organizacional de Gestión de la Calidad Educativa

2.4.1 Fundamentos conceptuales de la TOG

La Trayectoria Organizacional de Gestión de la Calidad Educativa se concibe como un marco conceptual de carácter interpretativo, sustentado en la convergencia entre la gestión de la calidad total, la teoría organizacional y los enfoques de evaluación institucional. Desde esta perspectiva, la calidad educativa se entiende como un proceso organizacional que se construye y consolida gradualmente a lo largo del tiempo.

La propuesta central de la TOG consiste en concebir la calidad educativa como una trayectoria organizacional, es decir, como un proceso continuo de consolidación de capacidades institucionales mediante ciclos de planeación, implementación, evaluación y mejora (Deming, 1989; Juran, 1990).

2.4.2 Alcances teóricos del enfoque de trayectoria organizacional

El enfoque de trayectoria organizacional permite comprender la gestión de la calidad como un fenómeno histórico y contextualizado. Las organizaciones desarrollan formas particulares de gestionar la calidad en función de su experiencia previa, su cultura organizacional y su entorno institucional (Bolívar, 2000).

Este enfoque reconoce explícitamente la coexistencia de avances y discontinuidades en los procesos de gestión de la calidad, sin presuponer trayectorias lineales ni homogéneas. Al centrarse en la trayectoria de la organización, se favorece la articulación entre planeación, evaluación y acción, evitando aproximaciones fragmentadas a la calidad educativa.

2.4.3 Trayectoria, calidad de la información y certidumbre analítica

Desde el enfoque de trayectoria organizacional, la comprensión de la gestión de la calidad no depende únicamente de los conceptos empleados, sino también de la calidad, organización y consistencia de la información con la que se reconstruye dicha trayectoria. En este sentido, la madurez organizacional no se infiere únicamente por la acumulación de prácticas o mecanismos formales, sino por la capacidad de la organización para producir, organizar y reutilizar evidencia de manera coherente a lo largo del tiempo.

La literatura organizacional ha señalado que los procesos de aprendizaje institucional y consolidación de capacidades no se manifiestan de manera inmediata ni lineal, sino que requieren condiciones estructurales que permitan observar regularidades, ajustes y transformaciones sostenidas (Bolívar, 2000; Senge, 2006). Bajo esta lógica, la trayectoria organizacional se vuelve más inteligible conforme la evidencia disponible adquiere mayor trazabilidad longitudinal, permitiendo lecturas analíticas de mayor resolución.

En el marco del enfoque TOG, esta relación implica que la certidumbre del juicio analítico puede incrementarse aun cuando el nivel de madurez organizacional permanezca estable. Es decir, una organización puede situarse en un mismo nivel de madurez, pero ser comprendida con mayor profundidad cuando la información institucional evoluciona desde registros fragmentados hacia esquemas más estructurados, consistentes y orientados a la acción, el seguimiento y el impacto.

Esta distinción resulta teóricamente relevante, ya que evita interpretar la mejora organizacional exclusivamente como tránsito entre niveles, y permite reconocer el fortalecimiento de la capacidad analítica y reflexiva de la organización como un componente sustantivo del aprendizaje organizacional. Desde esta perspectiva, la trayectoria organizacional no solo describe dónde se sitúa la gestión de la calidad, sino

también con qué grado de certidumbre puede ser interpretada a partir de la evidencia disponible.

2.5 Uso de modelos de madurez en el análisis organizacional

Los modelos de madurez se han consolidado como herramientas analíticas para describir la evolución de las capacidades organizacionales mediante estadios cualitativamente diferenciados. En el ámbito de la gestión, estos modelos han sido utilizados para analizar procesos de innovación, calidad, planeación estratégica y desarrollo institucional (Mintzberg et al., 1999; Senge, 2006).

Uno de los antecedentes más influyentes es el Capability Maturity Model (CMM), desarrollado originalmente en el ámbito de la ingeniería de software (Paulk et al., 1993).

En el marco del enfoque TOG, los niveles de madurez no se conciben como escalas normativas, sino como categorías heurísticas que describen configuraciones organizacionales típicas en la gestión de la calidad.

2.5.1 Sustento conceptual de los cinco niveles de madurez del TOG

La definición de cinco niveles de madurez en el Método de Trayectoria Organizacional de Gestión responde a una abstracción inductiva, sustentada en el análisis longitudinal de la evidencia documental y en la convergencia con modelos de madurez ampliamente reconocidos en la literatura organizacional.

Esta estructura es consistente con los procesos de desarrollo institucional descritos por autores como Bolívar (2012) y Senge (2006), quienes conciben el cambio organizacional como una trayectoria de aprendizaje y consolidación de capacidades. En este sentido, los niveles de madurez del TOG funcionan como constructos interpretativos, orientados a identificar patrones dominantes de gestión, más que como categorías normativas cerradas.

2.6 Corresponsabilidad y eficiencia organizacional en la gestión de la calidad

Desde una perspectiva organizacional, la gestión de la calidad implica la corresponsabilidad de los distintos niveles y actores institucionales, entendida como la

distribución explícita de responsabilidades en la planeación, ejecución y mejora de los procesos educativos.

Asimismo, la eficiencia organizacional se conceptualiza como la capacidad de sostener resultados de calidad mediante el uso coherente y racional de los recursos organizativos. Ambos conceptos permiten interpretar la estabilidad y coherencia de los sistemas de calidad desde una perspectiva teórica, sin reducirlos a indicadores de desempeño aislados.

2.7 Relación entre trayectoria organizacional, madurez y gestión de la calidad

La articulación entre trayectoria organizacional, niveles de madurez, corresponsabilidad y eficiencia organizacional constituye un eje central del marco teórico del TOG. El nivel de madurez representa una descripción del patrón organizacional dominante en un periodo determinado, sin constituir un estado final alcanzable.

Esta relación conceptual permite comprender la gestión de la calidad como un proceso dinámico, en el que la integración de prácticas, la distribución de responsabilidades y la acumulación de aprendizajes influyen en la coherencia del sistema de calidad. Desde esta lógica, el uso de niveles de madurez cobra sentido como herramienta interpretativa, coherente con el enfoque longitudinal y no normativo del TOG.

Referencias del capítulo:

- Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. La Muralla.
- Bolívar, A. (2012). Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo. Aljibe.
- Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. Díaz de Santos.
- Ishikawa, K. (1997). ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Norma.
- Juran, J. M. (1990). Juran y la planificación para la calidad. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia. Granica.
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). Capability maturity model for software. Software Engineering Institute.
- Senge, P. M. (2006). La quinta disciplina. Granica.

CAPÍTULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO DEL MÉTODO DE TRAYECTORIA ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN (TOG)

3.1 Propósito del capítulo.

El presente capítulo tiene como propósito definir de manera explícita el diseño metodológico del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG), estableciendo sus principios analíticos, reglas de uso y criterios de interpretación, sin aplicar aún el análisis empírico al caso de estudio, el cual se desarrolla en el capítulo siguiente.

A diferencia de los capítulos posteriores, este apartado no presenta resultados ni hallazgos, sino que delimita el marco metodológico a partir del cual se realizará la interpretación de la evidencia documental institucional. En este sentido, el Capítulo 3 cumple una función de normatividad interna del método, al fijar las condiciones bajo las cuales se construyen las inferencias organizacionales y se interpretan los niveles de madurez.

Es importante precisar que el TOG no constituye un modelo de evaluación normativa, ni un instrumento de calificación, certificación o acreditación. Su finalidad es interpretativa y analítica, orientada a comprender la trayectoria organizacional de la gestión de la calidad a partir de la evidencia producida por la propia institución a lo largo del tiempo, en concordancia con enfoques organizacionales no prescriptivos (Mintzberg et al., 1999; Senge, 2006).

3.2 Arquitectura metodológica del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG)

La arquitectura metodológica del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) se concibe como una estructura analítica integrada, orientada a articular coherentemente la evidencia documental institucional, los procesos de interpretación organizacional, la valoración del nivel de madurez y la orientación de transiciones posibles en la gestión de la calidad.

Esta arquitectura no responde a una lógica secuencial rígida, ni a esquemas de verificación por cumplimiento, sino a una secuencia analítica recursiva, en la que diagnóstico, interpretación y orientación estratégica forman parte de un mismo proceso

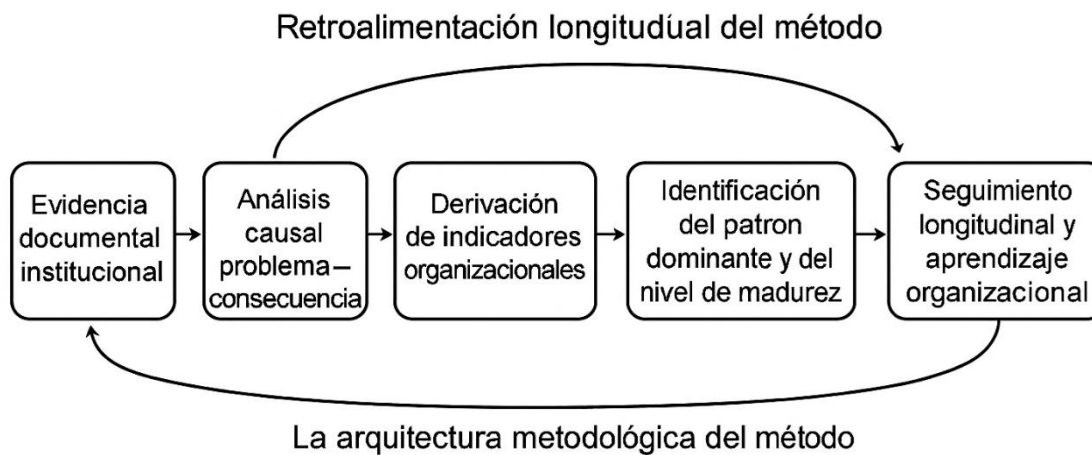
metodológico. Este enfoque es consistente con perspectivas organizacionales que conciben el cambio institucional como un proceso dinámico y contextualizado (Senge, 2006).

La arquitectura metodológica del TOG se estructura a partir de los siguientes componentes centrales:

- Evidencia documental institucional, entendida como expresión del funcionamiento real de la gestión organizacional.
- Mapeo sistemático de hallazgos documentales, como primer nivel de abstracción analítica.
- Análisis causal problema–síntoma–consecuencia, cuando resulta pertinente, como herramienta complementaria.
- Derivación de indicadores organizacionales, concebidos como categorías analíticas interpretativas.
- Identificación del patrón dominante y del nivel de madurez organizacional, mediante inferencia cualitativa integrada.
- Orientación de transiciones entre niveles de madurez, como referentes analíticos no normativos.
- Seguimiento longitudinal y aprendizaje organizacional, como cierre evolutivo del proceso.

La articulación de estos componentes se representa en la Figura 3.1, que sintetiza la arquitectura metodológica operativa del TOG como una secuencia integrada y recursiva, coherente con su carácter interpretativo y evolutivo, la figura representa la arquitectura metodológica del Método TOG, como una secuencia analítica integrada y recursiva. El seguimiento longitudinal y el aprendizaje organizacional retroalimentan la producción y organización de nuevas evidencias.

Figura 3.1 Arquitectura metodológica operativa del método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG).



Nota: La figura representa la arquitectura metodológica del Método TOG como una secuencia analítica integrada y recursiva. El seguimiento longitudinal y el aprendizaje organizacional retroalimentan la producción y organización de nueva evidencia documental, habilitando iteraciones sucesivas del análisis con mayor resolución interpretativa. Este ciclo de retroalimentación no tiene carácter normativo ni prescriptivo, sino que expresa un proceso de mejora organizacional mediado por el aprendizaje.

La retroalimentación representada en la Figura 3.1 no implica la aplicación de un ciclo normativo de mejora operativa, sino la consolidación progresiva de un proceso interpretativo de aprendizaje organizacional. En el enfoque TOG, la inferencia del nivel de madurez y la identificación del patrón dominante no constituyen un cierre del análisis, sino un insumo para la reorganización de la evidencia en ciclos posteriores. Este principio resulta central para comprender la naturaleza longitudinal del método y la posibilidad de incrementar la certidumbre analítica sin presuponer cambios automáticos en el nivel de madurez organizacional (Senge, 2006).

Es importante precisar que la lógica operativa del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) no se orienta a la descripción exhaustiva de casos o situaciones particulares, sino a la construcción de inferencias organizacionales a partir de la abstracción analítica de la evidencia documental.

En este sentido, los documentos institucionales no se presentan en su forma original ni como evidencia narrativa extendida, sino que son transformados metodológicamente en hallazgos, indicadores y patrones de gestión. Esta operación implica necesariamente un proceso de síntesis, que privilegia la identificación de regularidades organizacionales sobre la exposición detallada de eventos individuales.

La ausencia de descripciones empíricas extensas no responde a una falta de evidencia, sino al carácter interpretativo del método, el cual busca hacer visible la trayectoria organizacional en términos analíticos y no descriptivos.

3.3 Carácter transferible, contextual y no normativo del método

El Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) se concibe como un instrumento analítico–interpretativo transferible, cuya aplicación es posible en diversos programas académicos y contextos institucionales, sin perder coherencia metodológica ni capacidad explicativa.

La transferibilidad del método no implica su aplicación mecánica, sino su adaptación contextual, reconociendo que los procesos de gestión de la calidad se desarrollan bajo condiciones organizacionales específicas y no homogéneas (Bolívar, 2000).

Asimismo, el TOG se define explícitamente como no normativo, en tanto no establece umbrales de cumplimiento, no asigna calificaciones ni produce dictámenes de certificación. Los niveles de madurez no representan estados ideales, sino patrones dominantes de gestión observables en la trayectoria organizacional.

Este carácter no normativo se vincula con una ética metodológica interpretativa, orientada al aprendizaje organizacional y a la comprensión del funcionamiento institucional, más que a la clasificación jerárquica o sancionadora de las organizaciones (Senge, 2006).

3.4 Niveles de madurez organizacional: interpretación funcional

El Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) utiliza el concepto de niveles de madurez organizacional como una herramienta analítica de carácter interpretativo, orientada a describir patrones dominantes de gestión de la calidad observables en la evidencia documental institucional a lo largo del tiempo.

Estos niveles no representan estados ideales, no constituyen metas prescriptivas, ni funcionan como categorías normativas cerradas. Su propósito es facilitar la lectura estructurada de la trayectoria organizacional, permitiendo identificar configuraciones recurrentes de prácticas, decisiones y mecanismos de gestión que caracterizan distintos momentos del desarrollo institucional.

Desde esta perspectiva, la madurez organizacional no se concibe como un atributo estático, sino como una condición dinámica, susceptible de evolución, retrocesos parciales y coexistencia de rasgos pertenecientes a distintos niveles. El TOG asume explícitamente que las organizaciones educativas no transitan de manera lineal entre niveles, ni consolidan todas las dimensiones de la gestión de la calidad de forma simultánea.

En el marco del método, se distinguen cinco niveles de madurez organizacional, definidos funcionalmente de la siguiente manera:

- Nivel 1. Inicial / Reactivo: Corresponde a organizaciones cuya gestión de la calidad se caracteriza por respuestas puntuales y reactivas frente a requerimientos externos, sin mecanismos internos de sistematización. Las acciones relacionadas con la calidad suelen activarse de manera coyuntural, asociadas a procesos de evaluación o acreditación específicos, sin continuidad documentada ni integración en la toma de decisiones cotidiana.
- Nivel 2. Definido / Cumplimiento: Se identifica por la formalización documental de procesos y evidencias orientadas principalmente al cumplimiento normativo. Existen procedimientos, informes y planes de mejora, pero su uso se concentra en atender exigencias externas, con limitada articulación entre diagnósticos, acciones y decisiones estratégicas.
- Nivel 3. Sistematizado / Intermitente: En este nivel se observan mecanismos de gestión de la calidad parcialmente sistematizados, como planes de mejora e indicadores académicos, cuya operación es discontinua y frecuentemente dependiente de coyunturas específicas o liderazgos individuales. La gestión muestra avances respecto al cumplimiento básico, pero carece aún de estabilidad operativa sostenida.

- Nivel 4. Integrado / Operativo: La calidad se encuentra integrada al quehacer académico cotidiano y a la toma de decisiones institucionales. Los mecanismos de evaluación, seguimiento y mejora operan de manera regular, con articulación entre autoevaluaciones, planeación académica y acuerdos colegiados. La gestión de la calidad deja de ser un proceso paralelo y se incorpora como parte del funcionamiento ordinario de la organización.
- Nivel 5. Maduro / Institucionalizado: Representa una configuración en la cual la calidad se ha incorporado a la cultura organizacional y al aprendizaje institucional. Las prácticas de evaluación y mejora se sostienen en el tiempo, independientemente de coyunturas externas o cambios de gestión, y se utilizan de manera anticipatoria para orientar decisiones académicas y estratégicas.

Es fundamental subrayar que la asignación de un nivel de madurez no implica la ausencia total de rasgos de otros niveles. El TOG adopta el principio del patrón dominante, según el cual el nivel asignado refleja la configuración que predomina en el funcionamiento organizacional, aun cuando coexistan prácticas incipientes o avanzadas propias de otros niveles.

El Capítulo 3 previo enfatiza que esta lectura funcional evita interpretaciones reduccionistas o sobrediagnósticos, al reconocer la complejidad inherente a los procesos organizacionales. En consecuencia, los niveles de madurez del TOG no deben utilizarse como escalas comparativas entre instituciones, sino como herramientas analíticas internas para comprender la trayectoria propia de una organización en materia de gestión de la calidad.

En conjunto, los niveles de madurez organizacional constituyen un lenguaje analítico común dentro del método TOG, que permite describir, interpretar y comunicar de manera consistente los patrones de gestión observados, sin imponer juicios normativos ni prescripciones externas.

3.5 Secuencia operativa de aplicación del método TOG.

La aplicación del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) se estructura mediante una secuencia operativa analítica, orientada a guiar el tránsito desde la

evidencia documental institucional hacia la inferencia del patrón dominante de gestión y la identificación del nivel de madurez organizacional correspondiente.

Esta secuencia no debe entenderse como un procedimiento lineal ni como una cadena rígida de pasos. El TOG asume explícitamente que el análisis de la gestión de la calidad en organizaciones educativas requiere retornos iterativos, contrastes sucesivos y ajustes interpretativos, conforme se profundiza en la lectura y comparación de la evidencia a lo largo del tiempo. En consecuencia, la secuencia operativa se concibe como un proceso dinámico y recursivo, en el cual las distintas fases se retroalimentan mutuamente.

En términos operativos, la secuencia del método comprende las siguientes fases analíticas:

1. Definición del periodo de análisis (trayectoria): El primer momento del análisis consiste en delimitar el horizonte temporal que será objeto de estudio. La trayectoria organizacional se define como el conjunto de ciclos sucesivos en los que la institución ha desarrollado procesos de aseguramiento de la calidad, lo que permite observar la evolución, recurrencia o transformación de las prácticas de gestión en el tiempo.
2. Identificación de evidencias internas y externas relevantes: Se realiza la selección sistemática de los documentos institucionales que constituyen la base empírica del análisis, tales como informes de autoevaluación, planes de mejora, dictámenes de organismos externos, actas de cuerpos colegiados e indicadores académicos y administrativos. La identificación de evidencias se lleva a cabo con criterios de pertinencia, recurrencia y representatividad, evitando el uso de documentos aislados sin continuidad temporal.
3. Caracterización del patrón dominante de gestión: A partir de la lectura transversal y longitudinal de la evidencia, se identifican regularidades significativas en la forma en que la organización gestiona la calidad. Esta caracterización no se fundamenta en la suma de acciones puntuales, sino en la identificación de patrones recurrentes que expresan decisiones organizacionales, formas de coordinación y mecanismos de seguimiento sostenidos en el tiempo.

4. Inferencia del nivel de madurez organizacional alcanzado: Con base en el patrón dominante identificado, se realiza la inferencia del nivel de madurez que mejor describe la configuración organizacional observada en el periodo analizado. Esta inferencia es de carácter cualitativo e interpretativo, sustentada en la coherencia interna de las prácticas y no en la cuantificación de indicadores.
5. Identificación de brechas operativas: Una vez inferido el nivel de madurez, se identifican las brechas operativas existentes entre el patrón observado y configuraciones de gestión más integradas o sostenibles. Estas brechas no se conciben como deficiencias normativas, sino como referentes analíticos que permiten comprender los límites y potencialidades de la organización dentro de su trayectoria.
6. Definición de transiciones deseables entre niveles: A partir de las brechas identificadas, el método orienta la definición de transiciones deseables, entendidas como capacidades organizacionales que requieren fortalecerse para habilitar el tránsito hacia niveles de mayor integración. Estas transiciones no constituyen prescripciones obligatorias, sino orientaciones interpretativas para la toma de decisiones estratégicas.
7. Seguimiento de la evolución del nivel de madurez: La secuencia se completa con el seguimiento longitudinal de las transiciones identificadas, lo que permite observar si las capacidades organizacionales se consolidan, se estancan o se transforman en ciclos posteriores. Este seguimiento refuerza el carácter evolutivo del método y su orientación al aprendizaje organizacional.

Es importante subrayar que estas fases no se ejecutan una sola vez ni en un orden rígido. En la práctica analítica del TOG, la identificación de nuevas evidencias puede conducir a revisar la caracterización del patrón dominante, del mismo modo que el contraste entre ciclos sucesivos puede modificar la inferencia inicial del nivel de madurez. Esta iteratividad constituye una fortaleza metodológica del enfoque, al permitir ajustes interpretativos basados en evidencia acumulada y no en juicios estáticos.

Asimismo, la secuencia operativa no busca agotar la complejidad organizacional, sino ordenar analíticamente la lectura de la trayectoria de gestión de la calidad. El valor del

método reside en su capacidad para hacer explícitas las decisiones interpretativas, transparentando el tránsito desde la evidencia documental hasta la valoración del nivel de madurez organizacional.

En conjunto, la secuencia operativa del TOG establece un marco procedimental flexible, coherente con el carácter interpretativo, contextual y no normativo del método, y constituye el soporte operativo para los mecanismos de valoración desarrollados en el apartado siguiente.

3.6 Mecanismos de valoración del nivel de madurez

La valoración del nivel de madurez organizacional en el Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) se realiza mediante un proceso de inferencia analítica cualitativa, fundamentado en la identificación e interpretación de patrones de gestión observables en la evidencia documental institucional a lo largo del tiempo.

A diferencia de modelos de evaluación basados en escalas numéricas, ponderaciones o listas de verificación, el TOG no utiliza métricas estandarizadas ni asigna puntajes acumulativos. La valoración se sustenta en la coherencia, integración y sostenibilidad de las prácticas organizacionales reflejadas en los documentos analizados, en correspondencia con el carácter interpretativo y contextual del método.

El nivel de madurez no se determina por el cumplimiento total de criterios, ni por la presencia aislada de determinados mecanismos formales. En su lugar, el método adopta el principio del patrón dominante, según el cual la asignación del nivel de madurez responde a la configuración que predomina en el funcionamiento organizacional durante el periodo analizado, aun cuando coexistan prácticas propias de otros niveles.

3.6.1 Principios de inferencia del nivel de madurez

La inferencia del nivel de madurez se guía por los siguientes principios metodológicos:

- Coherencia interna, entendida como la congruencia entre diagnósticos, acciones, decisiones y mecanismos de seguimiento documentados.
- Integración funcional, referida al grado en que los procesos de gestión de la calidad se articulan con la planeación académica, la toma de decisiones colegiadas y el quehacer cotidiano de la organización.

- Sostenibilidad temporal, asociada a la permanencia de las prácticas de calidad más allá de coyunturas específicas, cambios de gestión o procesos formales de evaluación externa.

Estos principios permiten distinguir entre prácticas meramente instrumentales y configuraciones organizacionales más consolidadas, evitando interpretaciones basadas en eventos puntuales o documentos aislados.

3.6.2 Familias de indicadores organizacionales

Para operacionalizar la valoración del nivel de madurez, el TOG organiza la evidencia analítica en familias de indicadores organizacionales, derivadas directamente de los hallazgos documentales identificados. Estas familias no constituyen variables cuantificables, sino categorías analíticas que orientan la interpretación del funcionamiento organizacional. Las principales familias son las siguientes:

- Indicadores de sistematización, que permiten analizar la recurrencia, estabilidad estructural y evolución argumentativa de los procesos de autoevaluación y seguimiento. La presencia de esquemas reiterados, trazabilidad entre versiones y uso reflexivo de resultados constituye evidencia de niveles superiores de madurez.
- Indicadores de integración documental, que evalúan la coherencia entre informes de autoevaluación, planes de mejora, planeación académica y dictámenes externos. La integración consistente de estos documentos es indicativa de transiciones hacia configuraciones organizacionales más integradas.
- Indicadores de toma de decisiones, sustentados en actas de cuerpos colegiados, registros de acuerdos y mecanismos de seguimiento. Estos indicadores permiten valorar si las decisiones académicas se fundamentan en evidencia, si se documentan adecuadamente y si mantienen continuidad en el tiempo.
- Indicadores de sostenibilidad temporal, orientados a evaluar la permanencia de las prácticas de calidad más allá de personas o coyunturas específicas. La estabilidad de estructuras, la continuidad de indicadores y la independencia respecto a liderazgos individuales constituyen señales de madurez institucional avanzada.

3.6.3 Criterios para la asignación y revisión del nivel de madurez

La asignación del nivel de madurez se realiza a partir del análisis longitudinal del comportamiento conjunto de las familias de indicadores. Cuando se observan inconsistencias entre dichas familias, prevalece el nivel inferior, en coherencia con el principio de estabilidad organizacional, que reconoce que la consolidación de capacidades requiere coherencia sostenida y no avances parciales aislados.

Este criterio evita sobrediagnósticos y clasificaciones optimistas basadas en la existencia de algunos mecanismos formales, privilegiando una lectura prudente y fundamentada del funcionamiento organizacional real.

La valoración del nivel de madurez no es definitiva ni cerrada. El TOG concibe la asignación como una hipótesis interpretativa, susceptible de revisión conforme se incorpora nueva evidencia o se observan transformaciones sostenidas en ciclos posteriores. Esta apertura refuerza el carácter evolutivo del método y su orientación al aprendizaje organizacional.

3.6.4 Orientación de transiciones entre niveles de madurez

A partir de la valoración realizada, el método permite identificar transiciones deseables entre niveles, entendidas como brechas operativas y capacidades organizacionales que requieren fortalecerse para avanzar hacia configuraciones de gestión más integradas y sostenibles.

Estas transiciones no se conciben como prescripciones normativas ni como secuencias obligatorias de acciones estandarizadas. Se formulan a partir del diagnóstico del patrón dominante y atienden principalmente cambios en la forma de gestionar, decidir y sostener las prácticas institucionales, más que a la generación de nueva documentación.

En este sentido, las propuestas de transición funcionan como referentes analíticos y directivos, orientados a acompañar el cambio organizacional desde una lógica contextual, evolutiva y no punitiva.

3.7 Indicadores organizacionales del TOG

En el Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG), los indicadores organizacionales constituyen categorías analíticas derivadas de los hallazgos documentales, cuya función es describir formas recurrentes de gestión de la calidad, y no medir resultados ni evaluar desempeños mediante escalas cuantitativas.

Los indicadores del TOG no se conciben como variables numéricas, ni como criterios de cumplimiento normativo. Su propósito es operacionalizar la inferencia del nivel de madurez organizacional, permitiendo estructurar la interpretación del funcionamiento real de la organización a partir de la evidencia documental disponible.

Estos indicadores se agrupan en familias analíticas, las cuales representan dimensiones clave de la gestión organizacional de la calidad. La lectura conjunta de estas familias permite identificar patrones dominantes, coherencias estructurales y niveles de integración de las prácticas institucionales.

3.7.1 Indicadores de sistematización

Los indicadores de sistematización derivan principalmente del análisis de los informes de autoevaluación, reportes de seguimiento y documentos equivalentes producidos por la institución a lo largo del tiempo. Esta familia de indicadores permite analizar la recurrencia, estabilidad estructural y evolución argumentativa de los ejercicios de autoevaluación.

La presencia de esquemas reiterados, estructuras comparables entre versiones sucesivas y el uso reflexivo de resultados previos como insumos para nuevos diagnósticos constituyen evidencias de mayores niveles de sistematización. Por el contrario, variaciones sustantivas en la forma de documentar la autoevaluación o la ausencia de continuidad analítica entre ciclos son indicativas de configuraciones organizacionales menos consolidadas.

Estos indicadores no valoran la calidad del contenido en términos normativos, sino la forma en que la organización estructura, reutiliza y da seguimiento a sus propios procesos de análisis.

3.7.2 Indicadores de integración documental

Los indicadores de integración documental se fundamentan en la relación observable entre distintos tipos de documentos institucionales, tales como autoevaluaciones, planes de mejora, planeación académica, dictámenes externos y acuerdos colegiados.

Esta familia de indicadores permite evaluar el grado de coherencia interna entre diagnósticos, acciones propuestas y decisiones institucionales. La existencia de vínculos explícitos entre los resultados de la autoevaluación y los planes de mejora, así como la incorporación de estos últimos en la planeación académica ordinaria, constituye evidencia de niveles superiores de integración documental.

En contraste, la fragmentación entre documentos —por ejemplo, planes de mejora que no retoman diagnósticos previos o decisiones colegiadas sin respaldo documental— refleja configuraciones organizacionales con menor integración funcional de la gestión de la calidad.

3.7.3 Indicadores de toma de decisiones

Los indicadores de toma de decisiones se sustentan en el análisis de actas de cuerpos colegiados, registros de acuerdos y mecanismos de seguimiento institucional. Esta familia de indicadores permite valorar si las decisiones académicas y administrativas se fundamentan en evidencia, si se documentan de manera sistemática y si mantienen continuidad entre ciclos sucesivos.

La presencia de acuerdos colegiados vinculados explícitamente a resultados de evaluación, así como la existencia de mecanismos documentados de seguimiento, constituye evidencia de una gestión de la calidad integrada a la toma de decisiones. Por el contrario, decisiones aisladas, no documentadas o sin seguimiento sistemático son indicativas de configuraciones organizacionales intermitentes.

Estos indicadores permiten distinguir entre una gestión basada en prácticas informales y una gestión sustentada en procesos colegiados con respaldo documental, sin emitir juicios normativos sobre el contenido de las decisiones.

3.7.4 Indicadores de sostenibilidad temporal

Los indicadores de sostenibilidad temporal evalúan la permanencia de las prácticas de gestión de la calidad más allá de coyunturas específicas, como cambios de liderazgo, procesos formales de evaluación externa o ciclos particulares de acreditación.

Esta familia de indicadores considera aspectos como la continuidad de estructuras organizativas, la estabilidad de los mecanismos de seguimiento y la independencia de las prácticas de calidad respecto a personas específicas. La sostenibilidad temporal es un rasgo distintivo de configuraciones organizacionales maduras, en las que la gestión de la calidad se mantiene como práctica institucionalizada y no como respuesta reactiva.

La ausencia de sostenibilidad —manifestada en la discontinuidad de prácticas, la pérdida de información entre ciclos o la dependencia excesiva de actores individuales— constituye evidencia de niveles de madurez menos consolidados.

En conjunto, las familias de indicadores organizacionales del TOG proporcionan un marco analítico estructurado para interpretar la gestión de la calidad desde una perspectiva organizacional y longitudinal. Su lectura integrada permite fundamentar la inferencia del nivel de madurez, manteniendo coherencia con el carácter interpretativo, contextual y no normativo del método.

3.8 Identificación y análisis de hallazgos documentales

En el Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG), los hallazgos documentales constituyen el eslabón analítico intermedio entre la evidencia empírica institucional y la valoración del nivel de madurez organizacional. Su identificación y análisis permiten transformar documentos institucionales en insumos interpretativos, evitando lecturas descriptivas o meramente compilatorias de la información disponible.

Un hallazgo documental no corresponde a un dato aislado, ni a la reproducción literal del contenido de un documento específico. Se define como una regularidad significativa, una ausencia sistemática, una inconsistencia reiterada o un desplazamiento observable en la forma en que la organización gestiona la calidad a lo largo del tiempo. En este sentido, los hallazgos representan patrones analíticos contruidos a partir de la comparación transversal y longitudinal de la evidencia documental.

La identificación de hallazgos tiene como finalidad describir el funcionamiento real de la gestión de la calidad, sin asignar aún niveles de madurez ni formular juicios normativos. Esta distinción metodológica resulta central para preservar el carácter interpretativo del método y evitar inferencias prematuras.

3.8.1 Procedimiento de mapeo de hallazgos

El mapeo de hallazgos se realiza mediante una lectura sistemática transversal y longitudinal de los documentos institucionales definidos como evidencia base del análisis. Este procedimiento comprende las siguientes acciones analíticas:

a) Identificación de recurrencias, entendidas como prácticas, enfoques o decisiones que se repiten de manera consistente en distintos documentos o ciclos temporales.

b) Identificación de omisiones, referidas a la ausencia reiterada de determinados elementos, decisiones o mecanismos que cabría esperar en función de los compromisos institucionales asumidos.

c) Identificación de inconsistencias, manifestadas en contradicciones, cambios abruptos de enfoque o falta de continuidad entre diagnósticos, acciones y decisiones documentadas.

d) Contraste temporal, orientado a verificar la persistencia, transformación o desaparición de los patrones identificados a lo largo de ciclos sucesivos.

El resultado de este procedimiento es un conjunto estructurado de hallazgos documentales, formulados de manera analítica y sustentados en evidencia observable, que describen el comportamiento organizacional sin traducirse aún en indicadores ni niveles de madurez.

3.8.2 Ejemplo ilustrativo de identificación de hallazgos

A modo ilustrativo, el análisis de informes de autoevaluación y planes de mejora correspondientes a ciclos consecutivos puede permitir identificar hallazgos tales como:

- Variabilidad significativa en la estructura de los informes de autoevaluación, que dificulta la comparación longitudinal;

- Formulación de planes de mejora que no muestran continuidad explícita entre ciclos;
- Existencia de decisiones colegiadas documentadas sin evidencia de seguimiento sistemático.

Estos hallazgos describen patrones de gestión intermitente, sin prejuzgar aún el nivel de madurez organizacional alcanzado. Su función es delimitar analíticamente las regularidades y tensiones que caracterizan la trayectoria organizacional de la gestión de la calidad.

En conjunto, la identificación y el análisis de hallazgos documentales permiten fundamentar el tránsito metodológico desde la evidencia empírica hacia la derivación de indicadores organizacionales y la posterior valoración del nivel de madurez, manteniendo coherencia con el enfoque interpretativo, contextual y no normativo del TOG.

Este tipo de evidencia no se analiza cómo caso aislado, sino como parte de un patrón recurrente que, al ser contrastado longitudinalmente con otros documentos institucionales, permite derivar indicadores organizacionales asociados a la sistematización y al aprendizaje institucional. De este modo, el valor analítico no radica en el ejemplo en sí mismo, sino en su capacidad para contribuir a la identificación de regularidades en la trayectoria organizacional.

En conjunto, los hallazgos documentales identificados constituyen la base analítica a partir de la cual se realiza la derivación de indicadores organizacionales. Este tránsito metodológico permite pasar de la descripción estructurada de la evidencia hacia categorías interpretativas que hacen posible la lectura integrada del funcionamiento organizacional en el marco del Método TOG.

3.9 Vinculación de hallazgos, indicadores y validación colegiada

En el Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG), la vinculación entre hallazgos documentales e indicadores organizacionales constituye un momento metodológico clave para asegurar la coherencia analítica entre la evidencia empírica y la valoración del nivel de madurez organizacional.

Este proceso de derivación no implica la generación de información adicional, sino la reorganización analítica de los hallazgos previamente identificados, manteniendo una trazabilidad explícita entre la evidencia documental y las categorías interpretativas utilizadas.

Los indicadores organizacionales del TOG no se definen a priori, ni se importan como categorías externas al contexto institucional. Por el contrario, se derivan directamente de los hallazgos documentales, una vez que estos han sido identificados y analizados de manera sistemática. Esta lógica garantiza que los indicadores respondan al funcionamiento real de la organización, y no a esquemas normativos preestablecidos.

La vinculación entre hallazgos e indicadores se realiza mediante un proceso analítico explícito, en el cual cada hallazgo se reformula como una pregunta interpretativa sobre el comportamiento organizacional. De este modo, el tránsito metodológico se da desde la descripción analítica del patrón observado hacia categorías que permiten estructurar la valoración del nivel de madurez.

3.9.1 De hallazgos a indicadores organizacionales

Un hallazgo se traduce en indicador cuando revela un patrón recurrente en la forma de gestionar la calidad. Operativamente, esta traducción implica reformular el hallazgo en términos de una dimensión de análisis, sin perder el vínculo con la evidencia que lo sustenta.

Por ejemplo, un hallazgo formulado como “los planes de mejora no muestran continuidad explícita entre ciclos sucesivos” se convierte en el indicador “grado de continuidad de las acciones de mejora entre ciclos de evaluación”. Esta reformulación no agrega información externa, sino que organiza analíticamente la evidencia existente, permitiendo su lectura integrada con otros indicadores de la misma familia.

Este procedimiento asegura que los indicadores mantengan una trazabilidad directa con los documentos institucionales analizados, reforzando la transparencia del proceso interpretativo.

3.9.2 Validación colegiada de hallazgos e indicadores

Para fortalecer la validez intersubjetiva del diagnóstico y reducir sesgos interpretativos individuales, el TOG incorpora un mecanismo explícito de validación colegiada de los hallazgos y de los indicadores derivados.

La validación colegiada consiste en la presentación estructurada de los hallazgos preliminares al equipo evaluador, su contrastación con la experiencia institucional de los participantes y la discusión analítica de su pertinencia y formulación. Este proceso no elimina la evidencia documental, sino que permite afinar la interpretación a partir del conocimiento contextual de los actores involucrados.

La validación colegiada no persigue el consenso forzado, sino la clarificación interpretativa, reconociendo posibles matices, explicaciones alternativas o precisiones necesarias para describir con mayor fidelidad el funcionamiento organizacional.

3.9.3 Ejemplo ilustrativo de validación colegiada

Un ejemplo ilustrativo de este proceso es el siguiente: Un hallazgo preliminar identifica que “los planes de mejora no muestran continuidad operativa entre ciclos sucesivos”. Durante la sesión de validación colegiada, los participantes reconocen que algunas acciones sí se continúan de manera informal, aunque no se documentan sistemáticamente.

A partir de esta discusión, el hallazgo se reformula como “la continuidad de los planes de mejora se realiza principalmente de manera informal, sin mecanismos documentados que aseguren su trazabilidad”. Esta reformulación incrementa la precisión analítica del hallazgo y refuerza la credibilidad del diagnóstico, al integrar la evidencia documental con la experiencia institucional sin sustituirla.

3.9.4 Registro y herramientas de apoyo a la validación

La validación colegiada se documenta mediante registros analíticos breves, tales como minutas de discusión, matrices de vinculación hallazgo–evidencia e instrumentos de apoyo como diagramas causales problema–síntoma–consecuencia, cuando resulta pertinente.

Estas herramientas no sustituyen el juicio metodológico, pero contribuyen a transparentar el proceso analítico, facilitar el seguimiento longitudinal de los hallazgos y fortalecer el aprendizaje organizacional derivado del uso del método.

En conjunto, la vinculación de hallazgos, indicadores y validación colegiada constituye un mecanismo de control metodológico central del TOG, que garantiza la coherencia entre evidencia, interpretación y valoración del nivel de madurez, manteniendo el carácter interpretativo, contextual y no normativo del método.

3.10 Análisis longitudinal como principio metodológico

El análisis longitudinal constituye un principio metodológico central del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG).

Desde esta perspectiva, la madurez organizacional no se infiere a partir de la existencia aislada de documentos, procedimientos o resultados específicos, sino a partir de la continuidad, coherencia y transformación de las prácticas de gestión que dichos documentos reflejan en ciclos sucesivos. El análisis longitudinal permite distinguir entre cumplimiento puntual, operación intermitente e institucionalización sostenida de la gestión de la calidad.

El TOG asume que los documentos institucionales producidos en distintos ciclos de evaluación y mejora constituyen huellas organizacionales que, analizadas de manera comparativa, permiten reconstruir la trayectoria de la organización. Esta reconstrucción no se limita a identificar avances acumulativos, sino que también reconoce retrocesos parciales, estancamientos y reconfiguraciones en las formas de gestionar la calidad.

En este sentido, el análisis longitudinal cumple varias funciones metodológicas clave:

- Permite validar o ajustar la inferencia inicial del nivel de madurez, al contrastar el comportamiento de los indicadores en distintos periodos.
- Facilita la identificación de patrones persistentes, diferenciándolos de respuestas coyunturales asociadas a procesos específicos de evaluación externa.
- Refuerza la lectura de la madurez como patrón dominante, reconociendo la coexistencia de rasgos de distintos niveles en momentos determinados.

- Sustenta la orientación de transiciones, al evidenciar qué capacidades organizacionales se consolidan en el tiempo y cuáles permanecen frágiles o dependientes de condiciones externas.

El análisis longitudinal también opera como mecanismo de control metodológico, al reducir el riesgo de sobrediagnósticos derivados de evidencias aisladas o de interpretaciones excesivamente optimistas. Al exigir consistencia temporal, el método privilegia inferencias basadas en evidencia acumulada, fortaleciendo la validez interpretativa del diagnóstico.

Tabla 3.1 Ejemplo de lectura longitudinal de indicadores organizacionales

La Tabla 3.1 ilustra de manera esquemática cómo un mismo conjunto de indicadores organizacionales puede presentar comportamientos diferenciados a lo largo de ciclos sucesivos, permitiendo identificar transiciones entre niveles de madurez o la persistencia de configuraciones intermitentes. Esta lectura comparativa constituye el insumo principal para la valoración longitudinal del nivel de madurez y para el seguimiento de las transiciones identificadas.

Finalmente, el análisis longitudinal refuerza la orientación al aprendizaje organizacional del TOG. Al reconstruir la trayectoria de la gestión de la calidad en el tiempo, el método no solo describe el estado actual de la organización, sino que hace visible el proceso mediante el cual se construyen, consolidan o debilitan las capacidades institucionales, proporcionando insumos analíticos para la reflexión y la toma de decisiones estratégicas.

En conjunto, el análisis longitudinal permite que el TOG se posicione como un método evolutivo, coherente con la naturaleza dinámica de las organizaciones educativas y con una comprensión no normativa de la calidad, centrada en la trayectoria y no en la evaluación puntual.

Tabla 3.1. Ejemplo de lectura longitudinal de indicadores organizacionales

Familia de indicadores	Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3
Sistematización	Ejercicios de autoevaluación reactivos, sin estructura estable	Estructura definida con variaciones entre ciclos	Estructura estable y reutilización analítica
Integración documental	Documentos aislados sin articulación	Vinculación parcial entre diagnóstico y planes	Integración consistente entre diagnóstico, planeación y decisiones
Toma de decisiones	Decisiones no documentadas o coyunturales	Acuerdos documentados sin seguimiento sistemático	Decisiones colegiadas basadas en evidencia con seguimiento
Sostenibilidad temporal	Prácticas dependientes de personas o procesos externos	Continuidad intermitente	Prácticas institucionalizadas e independientes de coyunturas

Nota metodológica: La lectura longitudinal de los indicadores permite identificar patrones dominantes de gestión y distinguir entre avances coyunturales y capacidades organizacionales consolidadas. La asignación del nivel de madurez no se realiza por suma de columnas, sino por la coherencia global del patrón observado a lo largo del tiempo.

3.11 Síntesis metodológica del capítulo

El presente capítulo ha desarrollado de manera integral el diseño metodológico del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG), *estableciendo sus principios analíticos, su arquitectura operativa y los mecanismos mediante los cuales se construyen las inferencias sobre la madurez organizacional en la gestión de la calidad.*

A lo largo del capítulo se definió, en primer término, el carácter interpretativo, contextual y no normativo del método, precisando que su finalidad no es evaluar el cumplimiento de estándares ni emitir juicios sancionadores, sino comprender la trayectoria organizacional a partir de la evidencia documental producida por la propia institución en el tiempo. Esta definición orienta el uso de los conceptos de madurez, indicadores y transiciones como herramientas analíticas, no como categorías prescriptivas.

Posteriormente, se describió la arquitectura metodológica del TOG y su secuencia operativa, destacando el carácter recursivo e iterativo del análisis. Se estableció que la aplicación del método no responde a una lógica lineal, sino a un proceso dinámico en el que la identificación de evidencias, la formulación de hallazgos, la derivación de indicadores y la inferencia del nivel de madurez se retroalimentan mediante el contraste longitudinal de la información.

El capítulo también explicitó los mecanismos de valoración del nivel de madurez, fundamentados en el principio del patrón dominante, así como las familias de indicadores organizacionales que permiten estructurar la interpretación del funcionamiento institucional en dimensiones clave como la sistematización, la integración documental, la toma de decisiones y la sostenibilidad temporal. Estos elementos aseguran la coherencia analítica entre la evidencia empírica y la inferencia interpretativa.

Asimismo, se desarrolló el papel central de los hallazgos documentales y de la validación colegiada como mecanismos de control metodológico, orientados a fortalecer la validez intersubjetiva del análisis y a transparentar el tránsito desde los documentos institucionales hacia la valoración de la madurez organizacional. Este enfoque refuerza la orientación del TOG hacia el aprendizaje organizacional y la reflexión institucional.

Finalmente, se subrayó el análisis longitudinal como principio metodológico estructurante del método, que permite distinguir entre prácticas coyunturales y capacidades organizacionales consolidadas, así como observar la evolución, persistencia o transformación de los patrones de gestión de la calidad a lo largo del tiempo.

En conjunto, este capítulo establece el marco metodológico completo que sustenta la aplicación empírica del Método TOG. A partir de los principios, procedimientos y criterios aquí definidos, el capítulo siguiente desarrolla la aplicación del método al caso de estudio, reconstruyendo la trayectoria organizacional de la gestión de la calidad y formulando las inferencias correspondientes sobre su nivel de madurez.

Referencias del capítulo:

Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. La Muralla. Los centros educativos como organizaciones que aprenden. La Muralla.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia. Granica..
Granica.

Senge, P. M. (2006). La quinta disciplina. Granica.La quinta disciplina. Granica.

CAPÍTULO 4. APLICACIÓN DEL MÉTODO TOG AL PROCESO DE EVALUACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL PROGRAMA IC(ITESO)-CACEI.

4.1 Propósito y alcance de la aplicación del Método TOG

El presente capítulo tiene como propósito aplicar de manera sistemática el Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG), definido en el capítulo anterior, al caso de estudio correspondiente al proceso de evaluación y aseguramiento de la calidad del programa académico analizado en el marco del IC–CACEI.

A diferencia del Capítulo 3, en el que se estableció el diseño metodológico del TOG, este capítulo no introduce desarrollos teóricos ni redefine el método, sino que ejecuta empíricamente cada uno de sus componentes sobre un conjunto delimitado de evidencia documental institucional. En este sentido, el Capítulo 4 constituye el núcleo empírico del trabajo, en el cual el método se operacionaliza y se pone a prueba en condiciones reales.

El alcance del capítulo se circunscribe a la reconstrucción analítica de la trayectoria organizacional de la gestión de la calidad, mediante:

- la definición del periodo de análisis,
- la construcción del corpus documental,
- la identificación de hallazgos documentales,
- la derivación de indicadores organizacionales,
- la lectura longitudinal de dichos indicadores,
- la identificación del patrón dominante de gestión,
- y la inferencia del nivel de madurez organizacional correspondiente.

Es importante precisar que este capítulo no persigue fines evaluativos ni normativos, ni tiene como objetivo calificar el desempeño del programa académico. La aplicación del método se orienta exclusivamente a interpretar el funcionamiento organizacional de la gestión de la calidad a lo largo del tiempo, conforme a los principios metodológicos establecidos en el TOG.

Asimismo, los resultados analíticos obtenidos en este capítulo no se discuten ni valoran críticamente aquí, sino que constituyen los insumos empíricos que serán retomados y analizados en el capítulo siguiente. De este modo, el Capítulo 4 cumple una función estrictamente analítica y demostrativa, mostrando cómo el método TOG permite transformar evidencia documental en diagnósticos organizacionales trazables y fundamentados.

4.2 Delimitación analítica del caso de estudio

El caso de estudio al que se aplica el Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) corresponde a un programa académico sujeto a procesos de evaluación y aseguramiento de la calidad en el marco del IC–CACEI. La delimitación del caso se realiza desde una perspectiva metodológica, no narrativa, con el propósito de establecer las condiciones bajo las cuales se ejecutará la aplicación empírica del método.

En el enfoque TOG, el caso no se define únicamente por su identidad institucional, sino por la trayectoria organizacional de la gestión de la calidad que puede reconstruirse a partir de la evidencia documental disponible. Por ello, la delimitación analítica del caso atiende a tres criterios fundamentales:

- a) la unidad de análisis,
- b) el marco institucional de referencia,
- c) y la condición de evaluabilidad longitudinal del programa.

La unidad de análisis corresponde al programa académico en tanto organización académica operativa, es decir, como un conjunto de prácticas, decisiones, mecanismos de seguimiento y procesos de mejora vinculados a la gestión de la calidad. El análisis no se centra en resultados académicos específicos ni en desempeños individuales, sino en la forma en que el programa gestiona la calidad a lo largo del tiempo.

El marco institucional de referencia está determinado por la participación del programa en procesos formales de evaluación externa y acreditación, particularmente aquellos asociados al IC–CACEI. Este marco proporciona los hitos temporales, los documentos normativos y los ejercicios de autoevaluación que hacen posible la reconstrucción de la trayectoria organizacional.

Finalmente, la condición de evaluabilidad longitudinal se cumple en la medida en que el programa ha generado evidencia documental suficiente en distintos ciclos temporales, permitiendo observar continuidades, rupturas, ajustes y transformaciones en la gestión de la calidad. Esta condición es indispensable para la aplicación del TOG, dado que el método se fundamenta en la lectura comparativa de la evidencia en el tiempo y no en diagnósticos puntuales.

Con base en estos criterios, la Tabla 4.1 presenta los datos generales del programa académico, con el único propósito de situar analíticamente el caso y establecer las coordenadas mínimas necesarias para la aplicación del método. La información contenida en la tabla no constituye un análisis en sí misma, sino un insumo contextual para los apartados subsecuentes.

Tabla 4.1. Datos generales del programa académico analizado

Elemento	Descripción
Programa académico	Programa evaluado en el marco IC–CACEI
Nivel educativo	Licenciatura / Ingeniería <i>(según corresponda)</i>
Institución	Institución de Educación Superior de adscripción
Marco de evaluación	IC–CACEI
Tipo de evaluación	Evaluación / Acreditación de programa
Periodos analizados	Múltiples ciclos de evaluación
Unidad de análisis	Gestión organizacional de la calidad del programa

La delimitación analítica presentada en este apartado permite acotar con precisión el alcance del estudio, evitando lecturas generalistas o interpretaciones fuera del marco metodológico definido. A partir de esta delimitación, el análisis se orienta exclusivamente a reconstruir la trayectoria organizacional de la gestión de la calidad, conforme a los principios y procedimientos establecidos en el Método TOG.

Este encuadre resulta fundamental para los apartados siguientes, en los que se define el periodo de análisis, se construye el corpus documental y se inicia la identificación de hallazgos documentales.

4.3 Definición de la trayectoria organizacional analizada

La aplicación del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) requiere, como condición metodológica fundamental, la definición explícita de la trayectoria organizacional que será objeto de análisis. En el enfoque TOG, la trayectoria no se reduce a una línea temporal cronológica, sino que se concibe como el conjunto de ciclos sucesivos de gestión de la calidad en los que la organización produce evidencia, toma decisiones, implementa acciones y genera aprendizajes institucionales.

En este sentido, la trayectoria organizacional constituye la variable estructurante del análisis, ya que permite observar la evolución, recurrencia o transformación de las prácticas de gestión de la calidad a lo largo del tiempo. Esta definición responde directamente al principio de análisis longitudinal establecido en el Capítulo 3, conforme al cual la madurez organizacional no se infiere a partir de evidencias aisladas, sino mediante la comparación sistemática de múltiples ciclos de gestión.

Para la delimitación de la trayectoria analizada se consideraron los siguientes criterios metodológicos:

1. Existencia de ciclos formales de evaluación y mejora, asociados a procesos de evaluación externa y acreditación en el marco del IC–CACEI.
2. Disponibilidad de evidencia documental comparable entre ciclos sucesivos, que permita identificar continuidades y cambios en la gestión.
3. Relevancia organizacional de los hitos temporales, entendidos como momentos que activan decisiones, ajustes o reconfiguraciones en la gestión de la calidad.

A partir de estos criterios, la trayectoria organizacional analizada se estructura en ciclos claramente diferenciados, cada uno de los cuales constituye una unidad analítica para la identificación de hallazgos, la derivación de indicadores y la lectura longitudinal posterior.

La Tabla 4.2 presenta la definición del periodo de análisis, identificando los ciclos considerados y los principales hitos asociados a cada uno. Esta tabla no representa

resultados analíticos, sino que establece el marco temporal operativo sobre el cual se aplicarán los pasos subsecuentes del método.

Tabla 4.2. Definición de la trayectoria organizacional analizada

Ciclo	Periodo aproximado	Hito principal	Tipo de evidencia generada
Ciclo 1	Primer periodo de evaluación	Inicio del proceso de evaluación externa	Autoevaluación inicial, dictámenes, actas
Ciclo 2	Periodo intermedio	Seguimiento y ajustes derivados de la evaluación	Planes de mejora, informes de seguimiento
Ciclo 3	Periodo posterior	Consolidación o reconfiguración del proceso	Nuevas autoevaluaciones, evidencias de continuidad

La definición de esta trayectoria permite organizar el análisis empírico de manera longitudinal, asegurando que los hallazgos y los indicadores que se deriven posteriormente puedan ser comparados entre ciclos equivalentes. Asimismo, evita interpretaciones fragmentadas del funcionamiento organizacional, al situar cada evidencia dentro de un proceso continuo de gestión de la calidad.

Con la trayectoria organizacional claramente delimitada, el análisis puede avanzar hacia la construcción sistemática del corpus documental, que constituye la base empírica sobre la cual se identifican los hallazgos documentales en el siguiente apartado.

4.4 Construcción del corpus documental

La aplicación empírica del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) se sustenta en la construcción sistemática de un corpus documental institucional, entendido como el conjunto de documentos producidos por la organización en el marco de la gestión de la calidad y de los procesos de evaluación externa considerados en la trayectoria analizada.

En el enfoque TOG, el corpus documental no se concibe como un repositorio exhaustivo, sino como una selección analíticamente pertinente de evidencias que permiten reconstruir el funcionamiento real de la gestión organizacional. La relevancia del corpus no radica en la cantidad de documentos recopilados, sino en su capacidad para reflejar

decisiones, prácticas, mecanismos de seguimiento y procesos de aprendizaje institucional a lo largo del tiempo.

La construcción del corpus se realizó atendiendo a los siguientes criterios metodológicos explícitos:

1. Pertinencia analítica, entendida como la relación directa del documento con la gestión de la calidad del programa académico.
2. Recurrencia temporal, referida a la presencia del mismo tipo de documento en ciclos sucesivos, lo que permite su comparación longitudinal.
3. Representatividad organizacional, en tanto los documentos seleccionados expresan decisiones, acuerdos o procesos institucionales y no acciones individuales aisladas.
4. Trazabilidad, que permite vincular el documento con otros elementos del proceso de gestión (diagnósticos, planes, decisiones o seguimientos).

Bajo estos criterios, el corpus documental incluye, entre otros, informes de autoevaluación, planes de mejora, dictámenes y resoluciones de organismos evaluadores, actas de cuerpos colegiados, así como informes de seguimiento y evidencias de implementación. Cada tipo documental cumple una función analítica específica dentro del método, ya sea como fuente para la identificación de hallazgos, la derivación de indicadores o la lectura longitudinal.

La Tabla 4.3 presenta el inventario del corpus documental analizado, organizado por tipo de documento y ciclo de la trayectoria. Esta tabla no constituye aún un análisis, sino la explicitación de la base empírica sobre la cual se desarrollan los apartados posteriores.

Tabla 4.3. Inventario del corpus documental analizado

Tipo de documento	Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3	Función analítica dentro del TOG
Informe de autoevaluación	✓	✓	✓	Diagnóstico del estado de la gestión de la calidad
Plan de mejora	✓	✓	✓	Evidencia de acciones y compromisos derivados del diagnóstico

Dictámenes / resoluciones externas	✓	✓	✓	Hitos formales de evaluación y referencia externa
Actas de cuerpos colegiados	✓	✓	✓	Registro de decisiones y acuerdos institucionales
Informes de seguimiento	—	✓	✓	Evidencia de continuidad y ajuste de acciones
Evidencias de implementación	—	✓	✓	Sustento operativo de la gestión de la calidad

La explicitación del corpus documental permite transparentar la base empírica del análisis y asegurar la trazabilidad metodológica entre la evidencia utilizada y los hallazgos que se derivan de ella. Asimismo, garantiza que los análisis posteriores se fundamenten en documentos comparables y pertinentes para la lectura longitudinal de la gestión de la calidad.

Con el corpus documental claramente delimitado, el análisis puede avanzar hacia la identificación sistemática de hallazgos documentales, en los cuales la evidencia se transforma en insumos analíticos para la aplicación del modelo TOG.

4.5 Identificación de hallazgos documentales

La identificación de hallazgos documentales presentada en este apartado se fundamenta en la aplicación operativa del procedimiento metodológico definido en el Capítulo 3, particularmente en lo relativo al mapeo sistemático de evidencia y a su transformación en unidades analíticas comparables. En este sentido, los hallazgos aquí expuestos mantienen una correspondencia directa con las categorías conceptuales previamente establecidas, asegurando la coherencia entre el diseño metodológico y su aplicación empírica.

Una vez delimitada la trayectoria organizacional y construido el corpus documental, la aplicación del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) avanza hacia la identificación sistemática de hallazgos documentales, entendidos como el primer nivel de abstracción analítica a partir de la evidencia empírica.

En el enfoque TOG, los hallazgos documentales no corresponden a datos aislados ni a descripciones literales de los documentos, sino a patrones analíticos contruidos mediante la lectura transversal y longitudinal del corpus. Un hallazgo se formula cuando la evidencia revela regularidades significativas, ausencias recurrentes, inconsistencias estructurales o

desplazamientos observables en la forma en que la organización gestiona la calidad a lo largo del tiempo.

La identificación de hallazgos se realizó siguiendo el procedimiento definido en el Capítulo 3, que comprende:

- a) la lectura comparativa de los documentos dentro de cada ciclo,
- b) el contraste entre ciclos sucesivos,
- c) y la formulación analítica de patrones de gestión, sin asignar aún indicadores ni niveles de madurez.

Es importante subrayar que, en esta fase, los hallazgos no constituyen resultados evaluativos, ni implican juicios normativos sobre el desempeño del programa. Su función es describir analíticamente el funcionamiento organizacional, preparando el terreno para la derivación de indicadores organizacionales en el apartado siguiente.

La Tabla 4.4 presenta los hallazgos documentales identificados por ciclo de la trayectoria, organizados de manera que se haga explícita su recurrencia, transformación o persistencia a lo largo del tiempo. Esta tabla constituye un insumo analítico intermedio, fundamental para la aplicación posterior del modelo TOG.

De manera complementaria a la formulación analítica de los hallazgos documentales, es posible identificar ejemplos concretos del funcionamiento real de la gestión de la calidad en el programa. Por ejemplo, en el ciclo de acreditación 2017, la elaboración del plan de mejora incluyó acciones específicas relacionadas con la actualización curricular, definidas en el seno del comité académico del programa y asentadas en actas formales de sesión. No obstante, la revisión de actas subsecuentes y de informes de seguimiento evidencia que dichas acciones no contaron con mecanismos sistemáticos de monitoreo documentado, lo que permitió identificar un patrón de implementación intermitente característico de este periodo de la trayectoria organizacional.

Tabla 4.4. Hallazgos documentales identificados por ciclo

Dimensión analítica	Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3
Sistematización de la autoevaluación	Informes con estructura variable y limitada trazabilidad	Estructura más homogénea, con referencias parciales a ciclos previos	Estructura estable y reutilización explícita de diagnósticos anteriores
Articulación diagnóstica–mejora	Planes de mejora desvinculados del diagnóstico	Vinculación parcial entre diagnóstico y acciones	Articulación consistente entre diagnóstico, acciones y seguimiento
Toma de decisiones colegiadas	Decisiones documentadas de forma irregular	Mayor registro de acuerdos, con seguimiento limitado	Decisiones colegiadas basadas en evidencia y con seguimiento documentado
Continuidad de acciones	Acciones dependientes de coyunturas específicas	Continuidad intermitente entre ciclos	Continuidad sostenida de acciones estratégicas
Gestión del aprendizaje institucional	Uso limitado de resultados previos	Uso parcial de resultados para ajustes	Uso sistemático de resultados para mejora y anticipación

La lectura comparativa de los hallazgos permite observar desplazamientos progresivos en la forma de gestionar la calidad, así como áreas en las que persisten prácticas intermitentes o dependientes de condiciones externas. Estos hallazgos no se interpretan aún como fortalezas o debilidades, sino como expresiones del funcionamiento organizacional que requieren ser traducidas en categorías analíticas más estructuradas.

Por ejemplo, en el ciclo de acreditación 2017, la elaboración del plan de mejora incluyó acciones específicas relacionadas con la actualización curricular, definidas en el seno del comité académico del programa. Sin embargo, la revisión de actas posteriores evidencia que dichas acciones no contaron con mecanismos sistemáticos de seguimiento documentado, lo que permitió identificar un patrón de implementación intermitente característico de la trayectoria organizacional en este periodo.

Con base en estos hallazgos documentales, el análisis puede avanzar hacia la derivación de indicadores organizacionales, en la que los patrones identificados se reformulan como dimensiones analíticas explícitas para la aplicación del modelo TOG.

4.6 Derivación de indicadores organizacionales

Una vez identificados los hallazgos documentales, la aplicación del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) avanza hacia la derivación de indicadores organizacionales, entendidos como categorías analíticas que permiten estructurar la interpretación del funcionamiento organizacional de la gestión de la calidad.

En el enfoque TOG, los indicadores no se definen de manera previa ni se importan como métricas externas, sino que se construyen directamente a partir de los hallazgos documentales, garantizando así la coherencia entre la evidencia empírica y las dimensiones analíticas utilizadas en la valoración del nivel de madurez. Esta derivación responde al principio metodológico establecido en el Capítulo 3, conforme al cual los indicadores deben reflejar patrones reales de gestión, y no estándares normativos abstractos.

El proceso de derivación consiste en reformular analíticamente cada hallazgo como una dimensión de observación del comportamiento organizacional, expresada en términos de una pregunta interpretativa o de una condición funcional. De este modo, los hallazgos — que describen regularidades, ausencias o inconsistencias — se transforman en indicadores organizacionales que permiten comparar la gestión de la calidad entre ciclos y sustentar la lectura longitudinal posterior.

Los indicadores derivados se agrupan en las familias analíticas definidas en el TOG:

- sistematización,
- integración documental,
- toma de decisiones,
- y sostenibilidad temporal.

Estas familias no operan como variables cuantitativas, sino como ejes interpretativos que permiten identificar el patrón dominante de gestión.

La Tabla 4.5 presenta la derivación explícita de los indicadores organizacionales a partir de los hallazgos documentales, haciendo visible la trazabilidad metodológica entre evidencia, hallazgo e indicador. Esta tabla constituye un puente analítico central entre la

identificación de hallazgos (apartado 4.5) y la lectura longitudinal de los indicadores (apartado 4.7).

Tabla 4.5. Derivación de indicadores organizacionales a partir de los hallazgos documentales

Hallazgo documental	Indicador organizacional derivado	Familia analítica TOG
Variabilidad inicial en la estructura de los informes de autoevaluación	Grado de sistematización de los procesos de autoevaluación	Sistematización
Articulación parcial entre diagnóstico y planes de mejora	Nivel de integración diagnóstico–mejora	Integración documental
Incremento progresivo del registro de acuerdos colegiados	Uso de evidencia en la toma de decisiones colegiadas	Toma de decisiones
Continuidad intermitente de acciones estratégicas	Estabilidad de las acciones de mejora en el tiempo	Sostenibilidad temporal
Uso creciente de resultados previos para ajustes posteriores	Incorporación del aprendizaje institucional en la gestión	Sostenibilidad temporal

La formulación de estos indicadores permite operacionalizar analíticamente los hallazgos, sin introducir juicios evaluativos ni escalas normativas. Cada indicador describe cómo se gestiona la calidad, no si dicha gestión es adecuada o insuficiente conforme a un estándar externo.

En este sentido, el indicador relativo a la integración diagnóstico–mejora se ejemplifica en la forma en que los resultados de los autoestudios son retomados —o no— en los planes de mejora. Mientras que en ciclos iniciales esta vinculación se observa de manera fragmentada, en ciclos posteriores comienza a estructurarse de forma más consistente, aunque aún sin consolidar mecanismos formales que aseguren su trazabilidad completa.

Asimismo, la derivación de indicadores no implica aún la asignación de niveles de madurez, sino la construcción de un lenguaje analítico común que hace posible la comparación entre ciclos y la identificación de patrones de gestión. Esta distinción es metodológicamente relevante, ya que evita confundir la fase de estructuración analítica con la fase de inferencia interpretativa.

Con los indicadores organizacionales claramente definidos, el análisis puede avanzar hacia la lectura longitudinal de su comportamiento, en la cual se observa su evolución, persistencia o transformación a lo largo de la trayectoria organizacional analizada.

4.7 Lectura longitudinal de los indicadores organizacionales

Con los indicadores organizacionales definidos, la aplicación del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) avanza hacia la lectura longitudinal de su comportamiento, etapa en la cual se observa la evolución, persistencia o transformación de las prácticas de gestión de la calidad a lo largo de la trayectoria organizacional analizada.

En el enfoque TOG, la lectura longitudinal no consiste en comparar valores numéricos ni en medir incrementos cuantitativos, sino en analizar cómo se comportan los indicadores organizacionales en ciclos sucesivos, atendiendo a su coherencia interna, estabilidad y grado de integración en el funcionamiento institucional. Esta lectura responde al principio metodológico establecido en el Capítulo 3, según el cual la madurez organizacional se infiere a partir de patrones observables en el tiempo y no de evidencias aisladas.

La lectura longitudinal se realizó considerando los indicadores derivados en el apartado anterior, organizándolos por familia analítica y observando su comportamiento en cada uno de los ciclos definidos en la trayectoria. Para cada indicador se analizó:

- a) su presencia o ausencia en cada ciclo,
- b) el grado de estabilidad o variación en su manifestación,
- c) su articulación con otros indicadores,
- d) y su sostenibilidad temporal.

La Tabla 4.6 presenta la lectura longitudinal de los indicadores organizacionales, permitiendo visualizar de manera sintética la forma en que las prácticas de gestión de la calidad evolucionan a lo largo del tiempo. Esta tabla constituye un insumo analítico central para la identificación posterior del patrón dominante de gestión.

Tabla 4.6. Lectura longitudinal de los indicadores organizacionales

Indicador organizacional	Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3	Comportamiento longitudinal observado
Grado de sistematización de la autoevaluación	Presencia incipiente y reactiva	Sistematización parcial	Sistematización estable	Tendencia progresiva hacia la estabilización
Integración diagnóstico-mejora	Vinculación débil	Vinculación parcial	Vinculación consistente	Incremento sostenido de la integración
Uso de evidencia en la toma de decisiones	Uso ocasional	Uso documentado limitado	Uso regular y documentado	Consolidación progresiva
Estabilidad de las acciones de mejora	Acciones discontinuas	Continuidad intermitente	Continuidad sostenida	Mejora gradual con persistencias
Incorporación del aprendizaje institucional	Uso limitado de resultados previos	Uso parcial para ajustes	Uso sistemático para anticipación	Evolución hacia el aprendizaje institucional

La lectura de la Tabla 4.6 permite identificar tendencias longitudinales diferenciadas entre los indicadores, así como ritmos distintos de consolidación en las diversas dimensiones de la gestión de la calidad. Mientras algunos indicadores muestran una progresión relativamente consistente, otros presentan transiciones más lentas o intermitentes, lo cual resulta metodológicamente relevante para la identificación del patrón dominante de gestión.

Un ejemplo ilustrativo de esta evolución se observa en la toma de decisiones colegiadas, donde en ciclos iniciales las decisiones aparecen registradas de forma irregular en actas, mientras que en ciclos más recientes se documentan con mayor claridad y comienzan a vincularse explícitamente con resultados de evaluación. No obstante, esta mejora no se presenta de manera homogénea en todas las áreas, lo que refuerza la lectura de una consolidación progresiva pero aún intermitente.

Este comportamiento puede observarse también en la práctica institucional cotidiana, donde la toma de decisiones colegiadas fue ganando sistematicidad en su registro a lo largo

de los ciclos analizados. En particular, las actas del comité académico muestran una transición desde acuerdos formulados de manera general hacia decisiones más estructuradas y vinculadas explícitamente con resultados de autoevaluación. Sin embargo, en varios casos persisten diferencias entre áreas del programa en cuanto a la formalización del seguimiento de dichos acuerdos, lo que refuerza la interpretación de una consolidación progresiva, pero aún heterogénea en su implementación.

Esta dinámica no se expresa de manera homogénea en todas las áreas del programa, sino que presenta variaciones en función de los ámbitos de gestión y de las condiciones organizacionales específicas en las que se desarrolla. Por ejemplo, mientras que en ciertas dimensiones la documentación de decisiones colegiadas alcanza niveles más consistentes de sistematización y vinculación con evidencia, en otras persisten esquemas de seguimiento menos estructurados o dependientes de prácticas informales. Esta heterogeneidad refuerza la lectura de la trayectoria organizacional como un proceso no lineal, caracterizado por avances diferenciados, consolidaciones parciales y persistencias intermitentes en la gestión de la calidad.

Es importante destacar que esta lectura no implica aún la asignación de un nivel de madurez, ni la formulación de juicios evaluativos. Su función es describir analíticamente el comportamiento temporal de los indicadores, proporcionando la base empírica necesaria para la síntesis del patrón dominante, que se desarrolla en el apartado siguiente.

Con base en esta lectura longitudinal, el análisis puede avanzar hacia la identificación del patrón dominante de gestión, en el que se integran los comportamientos observados en una configuración analítica coherente.

4.8 Identificación del patrón dominante de gestión

Con base en la lectura longitudinal de los indicadores organizacionales presentada en el apartado anterior, la aplicación del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) avanza hacia la identificación del patrón dominante de gestión, entendida como la síntesis analítica del comportamiento conjunto de las prácticas de gestión de la calidad a lo largo de la trayectoria organizacional analizada.

En el enfoque TOG, el patrón dominante no equivale a un promedio, ni a la suma de indicadores individuales. Se define como la configuración funcional que predomina en el funcionamiento organizacional durante el periodo analizado, considerando de manera integrada:

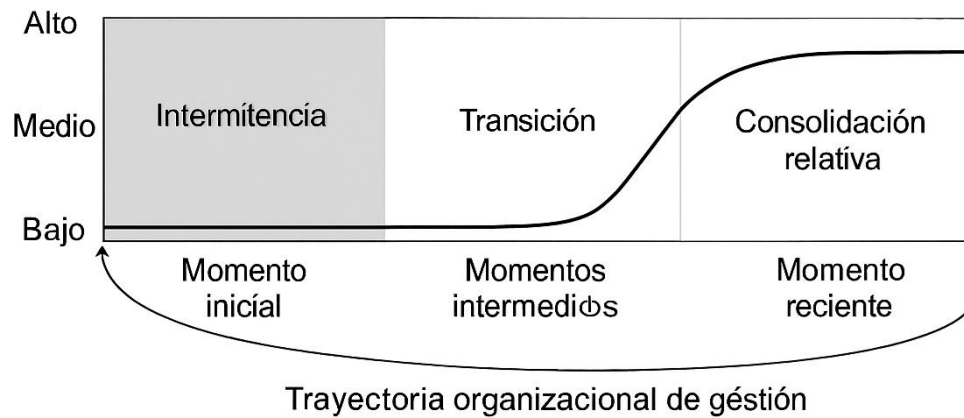
- a) la coherencia entre las distintas dimensiones de gestión,
- b) el grado de integración de las prácticas en la operación cotidiana,
- c) y su sostenibilidad en el tiempo.

La identificación del patrón dominante se realiza mediante la integración interpretativa de los comportamientos observados en los indicadores de sistematización, integración documental, toma de decisiones y sostenibilidad temporal, tal como se expresan en la lectura longitudinal. Este procedimiento permite reconocer tendencias generales, así como asimetrías entre dimensiones, sin reducir el análisis a una lógica lineal o normativa.

A partir de esta integración, es posible observar que la gestión de la calidad no evoluciona de manera homogénea en todas las dimensiones, sino que presenta avances diferenciados, con algunas prácticas que se consolidan más rápidamente y otras que mantienen rasgos intermitentes. El patrón dominante se identifica, por tanto, por prevalencia funcional, y no por la presencia aislada de prácticas avanzadas.

La Gráfica 4.1 sintetiza visualmente el patrón dominante de gestión observado a lo largo de los ciclos analizados, permitiendo apreciar la tendencia general de la trayectoria, así como los momentos de transición y consolidación relativa. Esta representación gráfica no sustituye el análisis, sino que lo apoya, haciendo visible la integración de los comportamientos longitudinales previamente descritos.

Gráfica 4.1. Síntesis del patrón dominante de gestión de la calidad a lo largo de la trayectoria organizacional.



Nota. La gráfica presenta una síntesis conceptual del patrón dominante de gestión de la calidad, derivada de la lectura longitudinal integrada de los indicadores organizacionales. La representación enfatiza la tendencia general de la trayectoria, así como los momentos de transición y consolidación relativa, sin sustituir el análisis empírico desarrollado en los apartados previos ni representar ciclos históricos específicos.

Descripción de la gráfica

- Eje horizontal (X): Ciclos de la trayectoria organizacional (Ciclo 1, Ciclo 2, Ciclo 3).
- Eje vertical (Y): Nivel relativo de integración de la gestión de la calidad (bajo → medio → alto), expresado de forma cualitativa, *no numérica*.
- Curva principal: Muestra la evolución del patrón dominante, evidenciando una transición progresiva desde una gestión predominantemente reactiva hacia una configuración más integrada y sostenible.
- Zonas de transición: Indican periodos en los que coexisten prácticas de distintos niveles, reflejando la naturaleza no lineal del proceso.

La Gráfica 4.1 permite identificar el comportamiento global de la gestión de la calidad como una trayectoria caracterizada por una progresiva integración de las prácticas, con persistencias intermitentes en algunas dimensiones. Este patrón dominante no se traduce

aún en un nivel de madurez, sino que constituye la base analítica necesaria para la inferencia que se realizará en el apartado siguiente.

De este modo, el análisis transita desde la descripción longitudinal de indicadores hacia una configuración sintética del funcionamiento organizacional, manteniendo coherencia con el principio del patrón dominante establecido en el método TOG.

4.9 Inferencia del nivel de madurez organizacional

Con base en la lectura longitudinal de los indicadores organizacionales presentada en el apartado 4.7 y en la síntesis del patrón dominante de gestión desarrollada en el apartado 4.8, la aplicación del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) avanza hacia la inferencia del nivel de madurez organizacional, entendida como un proceso interpretativo fundamentado en evidencia documental, y no como una evaluación normativa o una clasificación por cumplimiento.

De acuerdo con los principios metodológicos del TOG, la inferencia del nivel de madurez no se realiza mediante la suma de indicadores ni a partir de criterios cuantitativos, sino mediante la identificación del patrón dominante de funcionamiento organizacional a lo largo de la trayectoria analizada. Este principio reconoce que las organizaciones pueden presentar rasgos asociados a distintos niveles de madurez de manera simultánea, por lo que el nivel inferido corresponde a la configuración que predomina funcionalmente, y no a un estado ideal o plenamente consolidado.

La evidencia empírica analizada muestra que el programa académico cuenta con mecanismos sistematizados de gestión de la calidad, tales como procesos formales de autoevaluación, planes de mejora recurrentes, generación de evidencia documental y uso creciente de información para la toma de decisiones. Asimismo, se observa una evolución progresiva en la articulación entre diagnóstico, acciones y seguimiento, así como una mayor consistencia en la documentación y reutilización de resultados entre ciclos sucesivos.

No obstante, la lectura longitudinal de los indicadores y el análisis del patrón dominante también evidencian rasgos de intermitencia y dependencia contextual, particularmente en lo relativo a la sostenibilidad de las prácticas, la homogeneidad de su implementación entre

áreas y su independencia respecto a liderazgos específicos o coyunturas institucionales. Estas características indican que, si bien la gestión de la calidad ha avanzado más allá de un enfoque meramente reactivo o de cumplimiento, aún no opera de manera plenamente integrada y estable en todas las dimensiones del funcionamiento organizacional.

En este sentido, la inferencia del nivel de madurez se sitúa de manera más consistente en un Nivel 3 (Sistematizado / Intermitente), caracterizado por la existencia de estructuras formales y prácticas sistematizadas de gestión de la calidad, cuya operación muestra avances significativos, pero no alcanza todavía una integración operativa dominante y transversal, propia de un Nivel 4 plenamente consolidado.

Al mismo tiempo, la trayectoria observada permite identificar condiciones de transición hacia un Nivel 4 (Integrado / Operativo), en la medida en que algunas prácticas comienzan a incorporarse de forma más regular en la toma de decisiones académicas y en los mecanismos de seguimiento. Estas condiciones de transición se expresan en el uso creciente de evidencia, en la mayor coherencia entre procesos y en la progresiva estabilización de ciertas prácticas, aunque sin que estas constituyan aún el patrón dominante del funcionamiento organizacional.

La Tabla 4.7 sintetiza esta lectura interpretativa, mostrando la correspondencia entre el patrón observado y las características funcionales de los niveles de madurez del TOG, y haciendo explícito que el diagnóstico no se ubica en un nivel integrado pleno, sino en una configuración sistematizada avanzada en proceso de consolidación.

Tabla 4.7. Correspondencia entre el patrón dominante de gestión y los niveles de madurez organizacional

Nivel de madurez (TOG)	Características funcionales del nivel	Correspondencia con el patrón observado
Nivel 1. Inicial / Reactivo	Respuestas puntuales, activación coyuntural	Superado
Nivel 2. Definido / Cumplimiento	Formalización orientada al cumplimiento	Presente de forma residual
Nivel 3. Sistematizado / Intermitente	Mecanismos formales con operación discontinua y dependencia contextual	Nivel dominante identificado

Nivel 4. Integrado / Operativo	Integración estable de la calidad en la operación y decisiones	En transición, no dominante
Nivel 5. Maduro / Institucionalizado	Calidad incorporada a la cultura organizacional	No presente

La inferencia del nivel de madurez organizacional como Nivel 3 sistematizado en transición hacia configuraciones más integradas permite una lectura más coherente con la evidencia documental, con la experiencia institucional contrastada y con el propio comportamiento longitudinal de los indicadores. Esta formulación evita sobrediagnósticos y preserva el carácter interpretativo del método, al tiempo que reconoce explícitamente la dinámica de avance observada en la trayectoria organizacional.

Este diagnóstico constituye una hipótesis analítica situada, susceptible de revisión conforme se incorporen nuevos ciclos de evidencia y se consoliden —o reconfiguren— las prácticas de gestión de la calidad. A partir de esta inferencia, el análisis puede avanzar hacia la discusión interpretativa del nivel de madurez y de la transición observada, desarrollada en el capítulo siguiente.

En este marco, la identificación del Nivel 3 como configuración organizacional dominante no excluye la posibilidad de formular orientaciones analíticas que permitan visualizar trayectorias de transición hacia mayores niveles de integración. Dichas orientaciones no deben interpretarse como evidencia de un nivel de madurez superior ya alcanzado, sino como proyecciones coherentes con las capacidades organizacionales existentes y con los límites estructurales identificados en el diagnóstico.

4.10 Validación colegiada del diagnóstico

Una vez realizada la inferencia del nivel de madurez organizacional como un Nivel 3 (Sistematizado / Intermitente) en proceso de transición hacia configuraciones más integradas, la aplicación del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) incorpora un proceso explícito de validación colegiada del diagnóstico, concebido como un mecanismo de control intersubjetivo orientado a contrastar y reforzar la coherencia interpretativa del análisis, sin sustituir la evidencia documental ni alterar la lógica metodológica del método.

En coherencia con el enfoque TOG, la validación colegiada no tiene como finalidad ratificar un nivel de madurez previamente asumido, ni corregir normativamente el diagnóstico, sino contrastar intersubjetivamente la lectura analítica derivada de la evidencia, particularmente en lo relativo a la dominancia del Nivel 3, la existencia de avances significativos, y los límites estructurales que impiden aún considerar una integración operativa dominante.

4.10.1 Forma en que se realiza la validación colegiada en este ejercicio

En el presente estudio, la validación colegiada se llevó a cabo mediante la presentación estructurada del diagnóstico preliminar a un colectivo académico con conocimiento directo del funcionamiento del programa, integrado por actores involucrados en los procesos de gestión de la calidad, sin atribuciones normativas ni decisorias sobre el resultado del análisis.

El objeto de la validación incluyó explícitamente:

- los hallazgos documentales formulados,
- los indicadores organizacionales derivados,
- la lectura longitudinal de los indicadores,
- la identificación del patrón dominante de gestión,
- y la inferencia del nivel de madurez organizacional, formulada como Nivel 3 sistematizado en transición hacia Nivel 4.

Durante el proceso de validación se revisaron de manera central tres aspectos: a) la correspondencia entre la evidencia documental y los hallazgos formulados, b) la pertinencia de la lectura longitudinal y del patrón dominante identificado, c) la razonabilidad de situar el diagnóstico en un Nivel 3 avanzado, reconociendo avances, pero también intermitencias y dependencias contextuales.

Es importante subrayar que el colectivo colegiado no redefinió el nivel de madurez ni introdujo criterios externos de valoración, sino que aportó precisiones contextuales y vivenciales que permitieron reforzar la lectura prudente del diagnóstico, particularmente en lo relativo a la sostenibilidad de las prácticas, la heterogeneidad entre áreas y la

dependencia parcial de liderazgos o coyunturas específicas. Estos aportes no contradicen la evidencia documental, sino que la complementan y la sitúan en su contexto organizacional real.

Durante el proceso de validación colegiada, los participantes señalaron que, si bien algunas acciones de mejora sí se continúan entre ciclos, esto ocurre en múltiples casos de manera informal y sin mecanismos documentados que aseguren su seguimiento. Este elemento permitió matizar el diagnóstico, reforzando la interpretación de una sostenibilidad parcial dependiente de prácticas no institucionalizadas.

Durante este ejercicio de validación colegiada, algunos participantes señalaron que la continuidad de las acciones de mejora frecuentemente depende de la iniciativa de actores específicos, más que de mecanismos institucionales formalizados. Por ejemplo, la actualización de indicadores académicos en determinados periodos respondió directamente al impulso de responsables de área, sin que existiera necesariamente un sistema institucionalizado que garantizara su mantenimiento en ciclos posteriores. Este tipo de evidencia contextual permitió reforzar la interpretación de una sostenibilidad parcial, coherente con el nivel de madurez organizacional identificado.

4.10.2 Relación de la validación colegiada con la Tabla 4.7

En este marco reformulado, la Tabla 4.7 cumple la función de soporte analítico del diagnóstico, no como evidencia de un nivel integrado alcanzado, sino como síntesis interpretativa que muestra:

- la dominancia funcional del Nivel 3 (Sistematizado / Intermitente),
- la presencia residual de rasgos de niveles previos,
- y la existencia de condiciones incipientes de transición hacia un Nivel 4, aún no dominantes.

La validación colegiada refuerza esta lectura, al confirmar que los avances observados son significativos, pero que no se expresan todavía como una integración operativa estable y transversal, condición necesaria para ubicar el diagnóstico en un Nivel 4 pleno.

4.10.3 Ajustes derivados de la validación colegiada

Como resultado del proceso de validación, se realizaron ajustes de precisión interpretativa, orientados a matizar la formulación de algunos hallazgos y a clarificar los límites de la sostenibilidad observada, sin modificar la inferencia del Nivel 3 como nivel dominante. Estos ajustes se documentan de manera transparente en la Tabla 4.8, que sintetiza la relación entre el diagnóstico preliminar y el diagnóstico ajustado, así como el tipo de ajuste realizado.

Tabla 4.8. Ajustes derivados del proceso de validación colegiada

Elemento analizado	Lectura preliminar	Ajuste derivado de la validación	Tipo de ajuste
Continuidad de planes de mejora	Continuidad parcial	Reconocimiento de intermitencias y dependencias contextuales	Precisión interpretativa
Uso de evidencia en decisiones	Uso creciente	Identificación de heterogeneidad entre áreas	Matización contextual
Sostenibilidad de prácticas	Tendencia a integración	Confirmación de dependencia parcial de liderazgos	Afinación analítica
Nivel de madurez inferido	Nivel 3 en transición	Confirmación del Nivel 3 como dominante	Ratificación prudente

La validación colegiada, reformulada bajo esta lógica, no impulsa una sobre-inferenciación del nivel de madurez, sino que refuerza la consistencia del diagnóstico como una lectura situada, coherente con la evidencia documental, con la experiencia institucional contrastada y con el comportamiento longitudinal de los indicadores.

De este modo, la validación colegiada cierra el análisis empírico del Capítulo 4 sin adelantar conclusiones normativas, y deja establecido un diagnóstico sólido desde el cual puede desarrollarse, en el capítulo siguiente, la discusión interpretativa de la transición entre niveles de madurez.

4.11 Síntesis empírica de la aplicación del Método TOG

El presente capítulo desarrolló la aplicación empírica del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) al caso de estudio, siguiendo de manera sistemática la

secuencia metodológica definida en el Capítulo 3 y operando cada uno de sus componentes sobre un corpus documental institucional delimitado.

A lo largo del capítulo se definió, en primer término, la trayectoria organizacional de análisis, estableciendo los ciclos temporales y los hitos que estructuran el proceso de gestión de la calidad. Posteriormente, se construyó el corpus documental, explicitando la base empírica que sustenta el análisis y garantizando la trazabilidad entre evidencia, hallazgos e inferencias.

Con base en dicha evidencia, se identificaron hallazgos documentales que describen regularidades, desplazamientos y persistencias en la forma de gestionar la calidad a lo largo del tiempo. Estos hallazgos fueron reformulados como indicadores organizacionales, organizados en las familias analíticas del TOG, lo que permitió estructurar la lectura longitudinal del comportamiento de la gestión de la calidad en los distintos ciclos de la trayectoria.

La integración de esta lectura longitudinal condujo a la identificación del patrón dominante de gestión, entendido como la configuración funcional que prevalece en el funcionamiento organizacional, considerando la coherencia, integración y sostenibilidad de las prácticas observadas. A partir de dicho patrón, se realizó la inferencia del nivel de madurez organizacional, aplicando el modelo de madurez del TOG conforme al principio del patrón dominante y evitando una lógica normativa o de puntuación.

El capítulo incorporó, además, un proceso explícito de validación colegiada del diagnóstico, concebido como un mecanismo de control intersubjetivo orientado a reforzar la consistencia analítica del proceso interpretativo. Esta validación permitió afinar la formulación de algunos hallazgos y precisar el contexto de determinadas prácticas, sin alterar el patrón dominante identificado ni el nivel de madurez inferido.

En conjunto, el Capítulo 4 demuestra la operatividad del Método TOG, al mostrar cómo la evidencia documental institucional puede transformarse, mediante procedimientos analíticos trazables, en un diagnóstico organizacional de la gestión de la calidad sustentado metodológicamente. El capítulo cumple así una función demostrativa y empírica, sin adelantar interpretaciones críticas ni valoraciones de fondo.

Los resultados analíticos obtenidos en este capítulo constituyen los insumos empíricos que serán retomados en el capítulo siguiente, en el que se desarrolla la discusión de resultados, orientada a interpretar los hallazgos a la luz del marco teórico, contrastarlos con la literatura especializada y explorar sus implicaciones para la comprensión de la madurez organizacional y la gestión de la calidad en contextos similares.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y APORTES DEL ANÁLISIS DE MADUREZ ORGANIZACIONAL.

5.1 Propósito del capítulo y criterios de discusión

El presente capítulo tiene como propósito discutir e interpretar los resultados empíricos obtenidos en la aplicación del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG), desarrollada en el Capítulo 4, a la luz del marco teórico establecido en el Capítulo 2 y de los criterios metodológicos definidos en el Capítulo 3.

A diferencia del capítulo anterior, este apartado no genera nueva evidencia empírica ni aplica nuevamente el método, sino que se orienta a explicar el significado analítico de los resultados, situarlos conceptualmente dentro del campo de estudio de la madurez organizacional y delimitar los aportes y alcances del diagnóstico realizado.

La discusión se estructura conforme a tres criterios explícitos. En primer lugar, se analizan los resultados en términos de su coherencia interna, es decir, la correspondencia entre el patrón dominante de gestión identificado, la inferencia del nivel de madurez organizacional y la evidencia documental que los sustenta. En segundo lugar, se examina su consistencia teórica, contrastando los hallazgos con los enfoques conceptuales sobre gestión de la calidad, aprendizaje organizacional y madurez institucional revisados en el Capítulo 2 (Bolívar, 2000; Senge, 2006). Finalmente, se valora su pertinencia metodológica, reflexionando sobre el desempeño del TOG como herramienta analítica aplicada a un caso real.

Es importante precisar que la discusión desarrollada en este capítulo no tiene carácter evaluativo ni prescriptivo. Los resultados no se interpretan como juicios de desempeño, ni se traducen directamente en recomendaciones operativas. Su finalidad es comprender y explicar la trayectoria organizacional observada, reconociendo tanto los avances como las tensiones y límites inherentes al proceso de gestión de la calidad.

En coherencia con estos criterios, el capítulo se organiza en apartados que abordan, de manera progresiva, la discusión del patrón dominante de gestión, del nivel de madurez organizacional inferido, de las transiciones y asimetrías observadas, así como de los aportes metodológicos, alcances y límites del estudio. Esta estructura permite articular los

resultados empíricos con el marco conceptual y metodológico, preparando el terreno para la formulación de implicaciones y conclusiones en los capítulos finales.

5.2 Discusión del patrón dominante de gestión

La identificación del patrón dominante de gestión presentada en el Capítulo 4 constituye uno de los resultados analíticos centrales del estudio, en tanto sintetiza el comportamiento conjunto de las prácticas de gestión de la calidad observadas a lo largo de la trayectoria organizacional analizada. En este apartado, dicho patrón se discute desde una perspectiva interpretativa, articulándolo con los enfoques teóricos sobre gestión de la calidad, aprendizaje organizacional y madurez institucional desarrollados en el Capítulo 2.

La Gráfica 4.1 mostró una evolución progresiva del patrón dominante desde configuraciones iniciales caracterizadas por respuestas reactivas y baja integración, hacia una gestión de la calidad crecientemente integrada, documentada y sostenida en el tiempo. Esta trayectoria es consistente con los planteamientos teóricos que conciben la madurez organizacional como un proceso no lineal (Senge, 2006), en el que las organizaciones transitan gradualmente desde prácticas orientadas al cumplimiento externo hacia configuraciones más integradas en la operación cotidiana.

Desde esta perspectiva, el patrón dominante identificado puede interpretarse como la expresión de un proceso de aprendizaje organizacional acumulativo, en el cual la experiencia derivada de ciclos sucesivos de evaluación y mejora se traduce progresivamente en prácticas más coherentes y articuladas. La transición observada no responde a un cambio abrupto, sino a un proceso incremental, en el que coexisten prácticas de distintos niveles de desarrollo, particularmente en los periodos intermedios de la trayectoria.

La literatura sobre gestión de la calidad en organizaciones educativas señala que este tipo de coexistencia de prácticas es característica de procesos de maduración en contextos institucionales complejos, donde los mecanismos formales de aseguramiento de la calidad suelen consolidarse a ritmos distintos en función de factores como liderazgo académico, capacidades organizacionales y estabilidad de los equipos de trabajo. En este sentido, el patrón dominante observado no debe interpretarse como una homogeneidad plena

(Bolívar, 2000), sino como una prevalencia funcional de determinadas formas de gestión sobre otras.

Asimismo, el hecho de que el patrón dominante muestre una tendencia hacia la integración de la gestión de la calidad en la toma de decisiones académicas resulta relevante desde el punto de vista teórico, ya que refuerza la idea de que la madurez organizacional se expresa no solo en la existencia de procedimientos formales, sino en su uso efectivo como soporte para la acción organizacional. Este rasgo distingue a configuraciones más avanzadas de aquellas en las que la calidad permanece como un proceso paralelo o reactivo.

No obstante, la discusión del patrón dominante también permite identificar tensiones internas y asimetrías entre dimensiones de la gestión, particularmente en lo relativo a la sostenibilidad de ciertas prácticas y a su independencia respecto de personas o coyunturas específicas. Estas tensiones, lejos de invalidar el patrón identificado, confirman el carácter dinámico y contextual del proceso de maduración organizacional descrito en la literatura.

En conjunto, la discusión del patrón dominante de gestión permite situar los resultados del Capítulo 4 dentro de un marco conceptual más amplio, mostrando que la trayectoria observada es coherente con los enfoques teóricos sobre madurez organizacional y gestión de la calidad, al tiempo que evidencia las complejidades y transiciones propias de los procesos de institucionalización en contextos educativos.

5.3 Discusión del nivel de madurez organizacional inferido

La inferencia del nivel de madurez organizacional desarrollada en el apartado 4.9 constituye uno de los resultados analíticos centrales del estudio, en tanto permite situar el funcionamiento de la gestión de la calidad dentro de una configuración organizacional específica, interpretada a partir del patrón dominante observado en la trayectoria analizada.

De acuerdo con la evidencia empírica y la lectura longitudinal de los indicadores organizacionales, el diagnóstico se ubica de manera consistente en un Nivel 3 (Sistematizado / Intermitente), caracterizado por la existencia de mecanismos formales de gestión de la calidad que operan de manera recurrente, pero cuya estabilidad, transversalidad y sostenibilidad aún presentan variaciones significativas. Esta configuración refleja un estadio organizacional que ha superado enfoques meramente

reactivos o de cumplimiento, sin haber alcanzado todavía una integración operativa dominante.

Desde una perspectiva teórica, este resultado es coherente con los enfoques de madurez organizacional que conciben el desarrollo institucional como un proceso gradual y no lineal (Senge, 2006; Mintzberg et al., 1999), en el que las organizaciones avanzan mediante etapas intermedias caracterizadas por la coexistencia de prácticas formales relativamente consolidadas y dinámicas aún dependientes de contextos específicos. En este sentido, el Nivel 3 no debe interpretarse como un estado incipiente, sino como una fase de consolidación progresiva, particularmente relevante en organizaciones educativas sometidas a ciclos periódicos de evaluación externa.

La discusión del nivel inferido permite, además, establecer un diálogo explícito con la hipótesis formulada en el Capítulo 1. Dicha hipótesis planteaba que el desarrollo sistemático de la gestión de la calidad tendería a configuraciones organizacionales de mayor integración y madurez. A la luz de los resultados obtenidos, esta hipótesis se sostiene de manera parcial y heurística, en tanto la trayectoria analizada muestra avances claros en sistematización, articulación de procesos y uso de evidencia, pero también revela límites estructurales que impiden afirmar la consolidación de un Nivel 4 plenamente integrado.

Estos límites se manifiestan, entre otros aspectos, en la intermitencia de algunas prácticas, la heterogeneidad en su aplicación entre áreas, y la dependencia parcial de liderazgos o coyunturas institucionales. Tales rasgos, lejos de contradecir el avance observado, refuerzan la interpretación de un Nivel 3 avanzado, en el que la organización ha desarrollado capacidades relevantes para la gestión de la calidad, pero aún enfrenta desafíos para su institucionalización plena.

Desde el punto de vista metodológico, la identificación de un Nivel 3 en transición hacia configuraciones más integradas confirma la pertinencia del principio del patrón dominante adoptado por el TOG. Este principio permite capturar configuraciones organizacionales complejas sin forzar clasificaciones dicotómicas o sobrediagnósticos, reconociendo que los procesos de maduración implican zonas de transición en las que conviven prácticas de distintos niveles (Mintzberg et al., 1999).

En este marco, el Nivel 4 (Integrado / Operativo) no se asume como un estado alcanzado, sino como una referencia analítica de transición, útil para comprender la dirección del cambio organizacional sin convertirla en una meta prescriptiva. Esta lectura resulta coherente con el carácter interpretativo y no normativo del método, y evita proyectar conclusiones que no estén plenamente sustentadas por la evidencia.

En conjunto, la discusión del nivel de madurez organizacional inferido permite concluir que el programa académico analizado se sitúa en un estadio de madurez sistematizada avanzada, con condiciones incipientes de integración operativa, cuya consolidación depende de la estabilidad de las prácticas, de su apropiación transversal y de la continuidad del aprendizaje organizacional. Esta interpretación ofrece una base sólida y honesta para las implicaciones y orientaciones desarrolladas en los capítulos posteriores, sin asumir niveles de madurez no alcanzados ni cerrar el proceso de manera definitiva.

5.4 Análisis de transiciones, tensiones y asimetrías organizacionales

La lectura longitudinal de los indicadores organizacionales presentada en el Capítulo 4 permitió identificar no solo una tendencia general hacia configuraciones de gestión más integradas, sino también la presencia de transiciones graduales, tensiones internas y asimetrías entre dimensiones del proceso de gestión de la calidad. En este apartado, dichos elementos se discuten con el propósito de comprender la dinámica interna del proceso de maduración organizacional (Bolívar, 2000), más allá de la asignación puntual de un nivel de madurez.

La Tabla 4.6 mostró que los distintos indicadores no evolucionan de manera homogénea a lo largo de la trayectoria. Mientras algunos —como la sistematización de la autoevaluación y el uso de evidencia en la toma de decisiones— presentan una progresión relativamente consistente, otros —particularmente los asociados a la sostenibilidad temporal de las prácticas— evidencian avances intermitentes y ritmos de consolidación más lentos. Esta asimetría es coherente con los enfoques teóricos que señalan que la madurez organizacional se construye a partir de procesos diferenciados, influenciados por factores estructurales, culturales y de liderazgo.

Las transiciones observadas entre ciclos pueden interpretarse como momentos de reconfiguración organizacional en los que coexisten prácticas propias de distintos niveles

de madurez. En los periodos intermedios de la trayectoria, la evidencia muestra una superposición de mecanismos formales en proceso de consolidación con prácticas aún dependientes de coyunturas específicas. Este fenómeno refuerza la pertinencia de modelos de madurez que reconocen zonas de transición (Mintzberg et al., 1999), en contraposición a esquemas lineales que asumen cambios abruptos y uniformes.

Por su parte, las tensiones organizacionales identificadas se manifiestan principalmente en la relación entre la formalización de procesos y su sostenibilidad en el tiempo. La discusión de estos resultados sugiere que la institucionalización de la gestión de la calidad no depende exclusivamente de la existencia de procedimientos documentados, sino de su internalización en las rutinas organizacionales y de su capacidad para mantenerse operativos más allá de cambios de liderazgo o de presiones externas. Esta tensión ha sido ampliamente documentada en la literatura sobre aseguramiento de la calidad en educación superior, particularmente en contextos donde los procesos de evaluación externa actúan como detonadores iniciales del cambio.

Asimismo, las asimetrías entre dimensiones ponen de relieve que la madurez organizacional no puede comprenderse como un estado uniforme, sino como una configuración compleja, en la que algunas áreas o prácticas alcanzan niveles más avanzados de integración mientras otras permanecen en fases intermedias. Esta condición no invalida el diagnóstico de un patrón dominante integrado, sino que aporta una lectura más matizada del proceso de maduración, coherente con el principio metodológico adoptado por el TOG.

Desde una perspectiva interpretativa, estas transiciones, tensiones y asimetrías permiten comprender el nivel de madurez inferido no como un punto de llegada definitivo, sino como un estado dinámico en evolución, susceptible de consolidación o reconfiguración futura. Esta lectura resulta particularmente relevante para contextualizar los resultados del estudio, evitando interpretaciones simplistas y reconociendo la naturaleza procesual de la gestión de la calidad en organizaciones educativas.

En conjunto, el análisis de las transiciones, tensiones y asimetrías organizacionales enriquece la comprensión del patrón dominante y del nivel de madurez inferido, al situarlos

dentro de un proceso de cambio organizacional más amplio, caracterizado por avances diferenciados, aprendizajes acumulativos y desafíos persistentes.

5.5 Discusión de la validación colegiada como mecanismo metodológico

La incorporación de la validación colegiada del diagnóstico, desarrollada en el apartado 4.10, constituye un componente metodológico relevante del estudio, en tanto permite discutir no solo los resultados obtenidos, sino también la forma en que estos fueron contrastados y afinados intersubjetivamente. En este apartado, la validación colegiada se analiza como un mecanismo metodológico, más que como un procedimiento operativo aislado.

Desde una perspectiva teórica, la validación colegiada se inscribe en los enfoques que reconocen la naturaleza interpretativa del análisis organizacional, particularmente cuando este se fundamenta en evidencia documental y en la reconstrucción de trayectorias. La literatura sobre investigación cualitativa y análisis organizacional ha señalado que la validez de este tipo de diagnósticos no depende exclusivamente de la replicabilidad mecánica de los resultados, sino de la coherencia entre evidencia, interpretación y contexto (Senge, 2006), así como de la capacidad del análisis para resistir el contraste intersubjetivo.

En este sentido, la validación colegiada implementada en el Capítulo 4 no opera como un mecanismo de corrección normativa, ni como una forma de legitimación externa del diagnóstico, sino como un control metodológico orientado a reducir sesgos interpretativos individuales. La Tabla 4.8 mostró que los ajustes derivados del proceso de validación se concentraron en precisiones contextuales y afinaciones analíticas, sin modificar el patrón dominante identificado ni el nivel de madurez inferido. Este resultado refuerza la consistencia del diagnóstico y su alineación con la evidencia documental.

La discusión de este proceso permite destacar que la validación colegiada fortalece la trazabilidad del método, al hacer explícito cómo se incorporan aportes contextuales sin sustituir la base empírica del análisis. En contraste con modelos evaluativos en los que el juicio experto puede desplazar la evidencia, el enfoque adoptado por el TOG preserva el principio de primacía documental, relegando la validación colegiada a un papel de contraste interpretativo y no de decisión final.

Asimismo, la validación colegiada puede interpretarse como un puente entre el análisis metodológico y el aprendizaje organizacional (Bolívar, 2000). Al permitir que los actores institucionales reconozcan, precisen o cuestionen la interpretación de los resultados, el proceso favorece una comprensión compartida de la trayectoria organizacional, sin transformar el diagnóstico en un instrumento prescriptivo. Esta característica resulta especialmente pertinente en contextos educativos, donde la apropiación de los resultados suele ser un factor crítico para su uso reflexivo.

Desde una perspectiva metodológica más amplia, la discusión de la validación colegiada pone de relieve uno de los aportes del TOG frente a otros enfoques de madurez: su capacidad para integrar mecanismos de control intersubjetivo sin normativizar el diagnóstico. Esta combinación permite mantener el rigor analítico del método, al tiempo que reconoce la complejidad contextual de los procesos organizacionales y la pluralidad de miradas involucradas en su interpretación.

En conjunto, la validación colegiada discutida en este apartado refuerza la credibilidad del diagnóstico presentado en el Capítulo 4 y confirma su valor como instrumento analítico, más que como herramienta de evaluación o certificación. Este análisis metodológico prepara el terreno para la discusión posterior de los aportes, alcances y límites del uso del TOG, que se desarrollan en los apartados siguientes.

5.6 Aportes metodológicos del uso del Método TOG

La aplicación empírica del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG), desarrollada en los Capítulos 3 y 4, permite identificar aportes metodológicos relevantes que trascienden el caso de estudio específico y contribuyen a la discusión sobre el análisis de la madurez organizacional en contextos educativos.

Un primer aporte metodológico del TOG radica en su capacidad para integrar el análisis documental con una lectura longitudinal, evitando diagnósticos estáticos basados en evidencias aisladas. A diferencia de enfoques centrados en mediciones puntuales o en listas de verificación, el TOG permite reconstruir la trayectoria organizacional como un proceso dinámico, en el que las prácticas de gestión de la calidad se transforman, se consolidan o se debilitan a lo largo del tiempo. Esta perspectiva resulta particularmente pertinente en

organizaciones educativas, donde los procesos de cambio suelen ser graduales y no lineales.

Un segundo aporte se relaciona con el uso del principio del patrón dominante como criterio central de inferencia. La experiencia empírica mostró que este principio permite capturar configuraciones organizacionales complejas, caracterizadas por la coexistencia de prácticas asociadas a distintos niveles de madurez, sin forzar su reducción a categorías normativas rígidas. De este modo, el TOG ofrece una alternativa metodológica a modelos de madurez que asumen transiciones uniformes y simultáneas entre dimensiones, proporcionando una lectura más realista del funcionamiento organizacional (Mintzberg et al., 1999).

Asimismo, el TOG aporta un marco operativo claro para la derivación de indicadores organizacionales, al establecer una trazabilidad explícita entre evidencia documental, hallazgos analíticos e indicadores interpretativos. La aplicación del método evidenció que esta trazabilidad facilita la transparencia del análisis y refuerza la consistencia interna del diagnóstico, al hacer visible el tránsito desde los documentos institucionales hasta la inferencia del nivel de madurez.

Otro aporte metodológico significativo es la incorporación de la validación colegiada como mecanismo de control intersubjetivo, integrada al proceso analítico sin normativizarlo. La discusión del Capítulo 4 mostró que este mecanismo permite afinar interpretaciones y contextualizar hallazgos, sin desplazar la primacía de la evidencia documental ni convertir el diagnóstico en un ejercicio prescriptivo. Esta característica posiciona al TOG como un método que combina rigor analítico con sensibilidad contextual, aspecto frecuentemente demandado en estudios organizacionales aplicados.

Finalmente, la aplicación del TOG pone de relieve su potencial como herramienta de aprendizaje organizacional, más que como instrumento de evaluación o certificación. Al estructurar la interpretación de la gestión de la calidad en términos de trayectorias, patrones y niveles de madurez funcionales, el método facilita la comprensión compartida de los procesos organizacionales y abre espacios para la reflexión institucional, sin imponer juicios de desempeño.

En conjunto, estos aportes metodológicos sugieren que el TOG constituye una propuesta analítica sólida y flexible, capaz de adaptarse a distintos contextos organizacionales y de generar diagnósticos interpretativos consistentes. Su aplicación empírica confirma su utilidad no solo para describir estados organizacionales, sino para comprender procesos de cambio y orientar discusiones fundamentadas sobre la madurez organizacional y la gestión de la calidad.

5.6.1 Incremento de la certidumbre analítica a partir de la reorganización de la información.

Un aporte metodológico relevante derivado del proceso analítico desarrollado en este estudio es la identificación explícita de un incremento en la certidumbre del diagnóstico organizacional, asociado no a la incorporación de nueva evidencia empírica, sino a la mejora progresiva en la organización, sistematización y trazabilidad de la información disponible.

A lo largo del desarrollo del estudio se llevaron a cabo tres momentos sucesivos de análisis, caracterizados por condiciones documentales diferenciadas. Mientras que los primeros ejercicios permitieron identificar hallazgos, indicadores y patrones dominantes a partir de información heterogénea y parcialmente estructurada, el último momento de análisis se apoyó en una base documental más consistente, comparable y orientada a acción, seguimiento e impacto.

Es relevante destacar que este tercer momento no condujo a una modificación del patrón dominante identificado ni del nivel de madurez organizacional inferido, el cual se mantuvo consistentemente en un Nivel 3 (Sistematizado / Intermitente) con condiciones de transición hacia configuraciones más integradas. Sin embargo, sí permitió reducir la ambigüedad interpretativa, fortalecer la coherencia interna del diagnóstico y aumentar la resolución analítica con la que puede describirse la trayectoria organizacional.

Desde una perspectiva metodológica, este resultado pone de manifiesto que la mejora en la calidad de la información no implica necesariamente un cambio en el nivel de madurez, pero sí incide de manera directa en la robustez y confiabilidad del juicio analítico. Esta distinción resulta particularmente relevante para evitar lecturas inflacionarias de la

madurez organizacional y refuerza el valor del TOG como un método sensible a la calidad de la evidencia, pero prudente en la inferencia de niveles.

En este sentido, el tercer momento de análisis constituye un hallazgo metodológico en sí mismo, al evidenciar que un diagnóstico estable frente a mejoras sustantivas en la información disponible es un indicador de consistencia del método, más que de estancamiento organizacional. Este rasgo fortalece la validez interpretativa del TOG y su aplicabilidad en contextos donde la documentación institucional evoluciona progresivamente en términos de calidad y sistematización (Senge, 2006).

5.7 Alcances, límites y transferibilidad del diagnóstico

La discusión de los resultados obtenidos mediante la aplicación del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) permite identificar con claridad los alcances, límites y condiciones de transferibilidad del diagnóstico de madurez organizacional presentado en este estudio. Este ejercicio resulta fundamental para situar adecuadamente los aportes del trabajo y evitar lecturas sobregeneralizadas o interpretaciones fuera del marco metodológico definido.

En cuanto a los alcances, el diagnóstico elaborado permite comprender la trayectoria organizacional de la gestión de la calidad del programa académico analizado, identificando patrones dominantes, transiciones y configuraciones funcionales de madurez a partir de evidencia documental longitudinal. El método posibilita una lectura integrada del funcionamiento organizacional, superando enfoques fragmentados centrados exclusivamente en eventos, resultados o cumplimientos normativos. En este sentido, el principal alcance del diagnóstico es analítico e interpretativo, orientado a explicar cómo se gestiona la calidad en el tiempo y bajo qué configuraciones organizacionales.

No obstante, el diagnóstico presenta límites claramente identificables. En primer lugar, su validez está condicionada por la disponibilidad, calidad y continuidad de la evidencia documental producida por la organización. Aunque el TOG permite trabajar con información heterogénea y reconocer prácticas informales, la ausencia de documentación sistemática en determinados periodos limita la profundidad de algunas inferencias. En segundo lugar, el diagnóstico se circunscribe a un contexto institucional específico, por lo que sus resultados no deben interpretarse como representativos de otros programas o

instituciones sin un análisis contextual equivalente. Finalmente, el carácter interpretativo del método implica que las inferencias realizadas constituyen hipótesis analíticas situadas, susceptibles de revisión conforme se incorporen nuevos ciclos de evidencia.

Respecto a la transferibilidad, el estudio muestra que el TOG no es transferible en términos de resultados, sino en términos de procedimiento metodológico. Es decir, el valor del método no radica en replicar el nivel de madurez inferido, sino en la posibilidad de aplicar la misma secuencia analítica —definición de trayectoria, construcción del corpus, identificación de hallazgos, derivación de indicadores, lectura longitudinal, identificación de patrones y validación colegiada— en otros contextos organizacionales. La transferibilidad del TOG depende, por tanto, de que se respeten sus principios metodológicos y se adapte el análisis a las condiciones contextuales de cada organización.

En este sentido, el diagnóstico presentado no debe utilizarse como benchmark, ni como referencia normativa para evaluar a otras organizaciones. Su utilidad reside en ilustrar el funcionamiento del método y en demostrar su capacidad para generar diagnósticos organizacionales trazables, contextualizados y no normativos. Esta delimitación resulta especialmente relevante para evitar usos prescriptivos del método que contradigan su diseño conceptual.

En conjunto, la explicitación de los alcances, límites y condiciones de transferibilidad refuerza la validez epistemológica y metodológica del estudio, al reconocer tanto el potencial explicativo del TOG como las restricciones inherentes a su aplicación empírica. Esta reflexión crítica permite cerrar la discusión de resultados de manera equilibrada y prepara el terreno para la formulación de implicaciones y conclusiones en los capítulos finales del documento.

5.8 Síntesis de la discusión

La discusión desarrollada en este capítulo permitió interpretar de manera integrada los resultados empíricos obtenidos a través de la aplicación del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG), articulando el análisis del patrón dominante de gestión, la inferencia del nivel de madurez organizacional y las dinámicas de transición observadas con el marco teórico y metodológico del estudio.

En primer término, la discusión del patrón dominante de gestión evidenció que la trayectoria organizacional analizada se caracteriza por una tendencia progresiva hacia configuraciones más integradas de gestión de la calidad, coherente con los enfoques teóricos que conciben la madurez organizacional como un proceso acumulativo y no lineal. Esta lectura permitió comprender el comportamiento organizacional más allá de eventos puntuales, situándolo en una lógica de evolución temporal.

La discusión del nivel de madurez organizacional inferido mostró que la configuración identificada corresponde a un estado de integración operativa en proceso de consolidación, más que a una condición plenamente institucionalizada. Esta interpretación refuerza el carácter no normativo del diagnóstico y confirma la pertinencia del principio del patrón dominante como criterio metodológico para capturar configuraciones organizacionales complejas sin reducirlas a escalas rígidas.

Asimismo, el análisis de las transiciones, tensiones y asimetrías organizacionales permitió matizar la lectura del diagnóstico, evidenciando que los avances en la gestión de la calidad se producen a ritmos diferenciados entre dimensiones y que la coexistencia de prácticas de distintos niveles constituye un rasgo estructural del proceso de maduración. Esta perspectiva contribuye a una comprensión más realista del cambio organizacional en contextos educativos.

La discusión de la validación colegiada puso de relieve su valor como mecanismo de control intersubjetivo integrado al método, capaz de reforzar la consistencia analítica del diagnóstico sin sustituir la primacía de la evidencia documental ni transformar el análisis en un ejercicio prescriptivo. Este elemento metodológico fortalece la credibilidad del TOG y amplía su potencial como herramienta de aprendizaje organizacional.

Finalmente, la reflexión sobre los aportes metodológicos, alcances y límites del estudio permitió situar el uso del TOG como una propuesta analítica sólida, flexible y transferible en términos procedimentales, pero necesariamente contextual en sus resultados. Esta delimitación resulta clave para evitar usos normativos del diagnóstico y para comprender su valor como instrumento de interpretación y comprensión de trayectorias organizacionales.

En conjunto, la síntesis de la discusión confirma que los resultados empíricos obtenidos no solo son coherentes con el marco teórico y metodológico del estudio, sino que aportan elementos relevantes para la comprensión de la madurez organizacional y la gestión de la calidad en contextos educativos. Con ello, el Capítulo 5 cierra la fase interpretativa del trabajo y establece el puente conceptual necesario para la formulación de implicaciones, aportes finales y conclusiones generales que se desarrollan en los capítulos siguientes.

Referencias del capítulo:

Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. La Muralla.

Bolívar, A. (2012). Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo. Aljibe.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia. Granica.

Senge, P. M. (2006). La quinta disciplina. Granica.

CAPÍTULO 6. IMPLICACIONES DEL DIAGNÓSTICO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL Y PROYECCIÓN DEL MÉTODO TOG.

6.1 Propósito y alcance del capítulo

El presente capítulo tiene como propósito derivar y explicitar las implicaciones analíticas, organizacionales y metodológicas que se desprenden del diagnóstico de madurez organizacional desarrollado en los capítulos anteriores, particularmente de los resultados empíricos del Capítulo 4 y de la discusión interpretativa realizada en el Capítulo 5.

A diferencia de los capítulos previos, este apartado no introduce nueva evidencia empírica ni desarrolla una discusión teórica adicional, sino que se orienta a traducir los hallazgos y conclusiones analíticas en implicaciones fundamentadas, que permitan comprender el significado práctico y metodológico del nivel de madurez organizacional identificado, así como proyectar el uso del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) *en escenarios futuros*.

El alcance del capítulo se sitúa en un nivel derivativo y proyectivo. Por una parte, se analizan las implicaciones organizacionales del nivel de madurez inferido, entendidas como efectos observables en la forma de gestionar la calidad, en la toma de decisiones y en la sostenibilidad de las prácticas institucionales. Por otra, se exploran las implicaciones metodológicas del uso del TOG, valorando su potencial como herramienta de análisis longitudinal y de aprendizaje organizacional más allá del caso estudiado.

Es importante precisar que las implicaciones formuladas en este capítulo no constituyen recomendaciones operativas ni planes de acción prescriptivos. En coherencia con el carácter no normativo del TOG, las implicaciones se plantean como orientaciones analíticas y reflexivas, derivadas directamente del diagnóstico y de su discusión, evitando traducir los resultados en mandatos o juicios de desempeño.

Asimismo, el capítulo delimita explícitamente el alcance interpretativo de dichas implicaciones, reconociendo que estas se encuentran condicionadas por el contexto institucional analizado, la trayectoria específica reconstruida y la naturaleza documental de

la evidencia utilizada. Esta delimitación resulta clave para preservar la consistencia metodológica del estudio y para evitar generalizaciones indebidas.

En coherencia con estos propósitos, el Capítulo 6 se organiza en apartados que abordan, de manera progresiva, las implicaciones organizacionales del nivel de madurez identificado, las implicaciones para la gestión de la calidad y el aprendizaje organizacional, las implicaciones metodológicas del uso del TOG, y las orientaciones para el seguimiento longitudinal del diagnóstico. Esta estructura permite cerrar el ciclo analítico del estudio y preparar el tránsito hacia las conclusiones.

Nota de alcance metodológico:

Es importante precisar que el Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) no se origina como un modelo de intervención, ni como una herramienta de aplicación directa orientada a la mejora operativa de los procesos de calidad. Su construcción responde, fundamentalmente, a la necesidad de contar con un marco analítico que permita valorar e interpretar trayectorias organizacionales a partir de evidencia documental de carácter longitudinal.

En este sentido, el TOG se posiciona primariamente como un método de interpretación organizacional, orientado a la comprensión del funcionamiento y evolución de la gestión de la calidad, más que a su transformación directa. No obstante, los resultados del estudio sugieren que el método podría, en desarrollos posteriores, explorarse en fases de aplicación orientada, en las que su potencial como herramienta de acompañamiento a procesos de mejora sea analizado de manera específica y bajo condiciones metodológicas diferenciadas.

6.2 Implicaciones organizacionales del nivel de madurez identificado

La inferencia de un Nivel 3 de madurez organizacional (Sistematizado / Intermitente), con condiciones de transición hacia configuraciones más integradas, tiene implicaciones organizacionales específicas que permiten comprender cómo opera actualmente la gestión de la calidad y cuáles son los límites estructurales que caracterizan su funcionamiento (Bolívar, 2000).

En primer lugar, este nivel de madurez implica que la organización ha desarrollado capacidades formales relevantes para la gestión de la calidad. La existencia de procesos sistematizados de autoevaluación, planes de mejora recurrentes y generación sostenida de evidencia documental indica que la calidad ha dejado de ser una práctica reactiva o meramente episódica, asociada exclusivamente a eventos de evaluación externa. Desde una perspectiva organizacional, esto supone un avance significativo respecto a configuraciones centradas en el cumplimiento normativo.

Sin embargo, el carácter intermitente del nivel identificado también señala que dichas capacidades no operan aún de manera plenamente estable y transversal. La evidencia analizada muestra que la activación de algunos mecanismos de calidad continúa dependiendo de coyunturas específicas, como ciclos de evaluación, cambios de liderazgo o impulsos institucionales particulares. Esta dependencia contextual limita la consolidación de la gestión de la calidad como un componente estructural del funcionamiento organizacional.

Otra implicación organizacional relevante se relaciona con la heterogeneidad en la apropiación de las prácticas de calidad. En un Nivel 3 avanzado, la sistematización de procesos coexiste con diferencias significativas entre áreas, equipos o actores, lo que genera configuraciones organizacionales asimétricas. Estas asimetrías no deben interpretarse como fallas, sino como rasgos característicos de organizaciones que se encuentran en procesos de transición y consolidación (Mintzberg et al., 1999).

Asimismo, el diagnóstico sugiere que la gestión de la calidad empieza a influir en ciertos espacios de toma de decisiones, particularmente en ámbitos colegiados y de planeación académica, pero aún no gobierna de manera dominante el conjunto de las decisiones organizacionales. Esta condición distingue claramente al Nivel 3 avanzado de un Nivel 4 integrado, en el que la calidad se incorpora de forma regular y sostenida como eje operativo transversal.

En términos organizacionales, estas implicaciones permiten caracterizar a la institución como un sistema que ha construido bases estructurales para una gestión de la calidad más integrada, pero que enfrenta el desafío de reducir la intermitencia y la dependencia contextual para avanzar hacia configuraciones de mayor estabilidad. Esta lectura resulta

coherente con el enfoque del TOG, al reconocer la madurez organizacional como un proceso dinámico y gradual, y no como un estado homogéneo alcanzado de una vez.

6.3 Implicaciones para la gestión de la calidad

Las implicaciones del diagnóstico de madurez organizacional para la gestión de la calidad deben interpretarse a partir de la configuración funcional identificada como Nivel 3 (Sistematizado / Intermitente), con avances relevantes, pero aún condicionados por intermitencias, heterogeneidades y dependencias contextuales (Bolívar, 2000). En este sentido, las implicaciones que se derivan no describen una gestión plenamente integrada, sino un modo de operación en proceso de consolidación.

En un Nivel 3 avanzado, la gestión de la calidad se caracteriza por la existencia de mecanismos formales recurrentes, tales como ejercicios sistemáticos de autoevaluación, planes de mejora documentados y producción continua de evidencia institucional. Estas prácticas indican que la calidad ha sido incorporada como una función organizacional reconocida, superando enfoques puramente reactivos o centrados en el cumplimiento episódico de exigencias externas.

No obstante, la evidencia analizada muestra que dichos mecanismos no operan aún de manera uniforme ni sostenida en todos los ámbitos de la organización. La activación de procesos de calidad continúa estando, en ciertos momentos, asociada a ciclos específicos de evaluación, a impulsos de liderazgo o a demandas institucionales concretas, lo que limita su consolidación como práctica transversal y autónoma. Esta condición es consistente con un Nivel 3, en el que la sistematización convive con intermitencias operativas.

Otra implicación relevante para la gestión de la calidad se relaciona con el uso de la información generada por los procesos evaluativos. En el nivel identificado, la información comienza a ser utilizada como insumo para la reflexión y la toma de decisiones en determinados espacios, particularmente en órganos colegiados o instancias de planeación, pero su uso no es aún estructural ni dominante en el conjunto de la organización (Senge, 2006). Esto sugiere una transición incipiente desde una lógica documental hacia una lógica de gestión basada en evidencia, sin que esta última se haya institucionalizado plenamente.

Asimismo, la gestión de la calidad en un Nivel 3 avanzado presenta variaciones significativas en su apropiación por parte de los distintos actores y áreas. Estas asimetrías reflejan que la calidad se ha incorporado de manera desigual, generando configuraciones internas diferenciadas que influyen en la consistencia de las prácticas. Desde una perspectiva analítica, esta heterogeneidad no invalida los avances logrados, pero sí delimita el alcance real de la integración observada.

Desde el enfoque del TOG, estas implicaciones permiten comprender que la gestión de la calidad opera como un sistema en construcción, con bases formales y capacidades operativas incipientes para avanzar hacia mayores niveles de integración. La presencia simultánea de prácticas sistematizadas y de dependencias contextuales indica que la organización se encuentra en una fase de transición, en la que la consolidación de la gestión de la calidad depende de la reducción progresiva de la intermitencia y del fortalecimiento de su uso transversal.

En conjunto, las implicaciones para la gestión de la calidad derivadas del diagnóstico señalan que el Nivel 3 avanzado identificado no representa un estado final, sino un punto de apoyo analítico desde el cual es posible comprender tanto los avances alcanzados como los desafíos pendientes. Esta lectura resulta coherente con el carácter longitudinal del TOG y prepara el análisis para las implicaciones relacionadas con el aprendizaje organizacional y la proyección futura de la gestión de la calidad.

6.4 Implicaciones para el aprendizaje organizacional

El diagnóstico de madurez organizacional situado en un Nivel 3 (Sistematizado / Intermitente) tiene implicaciones directas para comprender el aprendizaje organizacional como un proceso incipiente, diferenciado y aún no plenamente institucionalizado. Desde el enfoque del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG), el aprendizaje organizacional no se concibe como un resultado automático del avance en la madurez, sino como una capacidad que se construye progresivamente a partir de la estabilidad, apropiación y reutilización de las prácticas de gestión de la calidad.

En el nivel de madurez identificado, el aprendizaje organizacional se manifiesta principalmente en la capacidad de la organización para sistematizar experiencias previas, recuperar información generada en ciclos anteriores y utilizarla como insumo para ajustes

posteriores. La trayectoria analizada muestra que los resultados de los procesos de autoevaluación y seguimiento comienzan a ser retomados, particularmente en determinados espacios colegiados o momentos de planeación, lo que constituye un indicio claro de aprendizaje organizacional en formación (Senge, 2006).

No obstante, este aprendizaje no opera aún de manera transversal ni sostenida. Este aprendizaje no opera de manera transversal ni sostenida. Su reutilización es selectiva y dependiente de actores o contextos específicos, lo que impide su consolidación como rutina organizacional estable (Bolívar, 2000). La evidencia empírica y la validación colegiada indican que la reutilización del conocimiento generado es selectiva y heterogénea, concentrándose en ciertos actores, equipos o áreas, mientras que en otros ámbitos permanece limitada o dependiente de iniciativas individuales. Esta condición es característica de un Nivel 3 avanzado, en el que el aprendizaje organizacional existe, pero no ha sido incorporado como una rutina organizacional estable. permanece limitada o dependiente de iniciativas individuales. Esta condición es característica de un Nivel 3 avanzado, en el que el aprendizaje organizacional existe, pero no ha sido incorporado como una rutina organizacional estable.

Otra implicación relevante es que el aprendizaje organizacional identificado se encuentra estrechamente vinculado a coyunturas específicas, como ciclos de evaluación externa, procesos de seguimiento formal o impulsos derivados del liderazgo académico. Desde una lectura analítica, esta dependencia contextual sugiere que la organización aprende cuando las condiciones lo activan, pero aún no cuenta con mecanismos plenamente autónomos que garanticen la continuidad del aprendizaje más allá de dichos estímulos.

Asimismo, el análisis muestra que el aprendizaje organizacional se expresa más claramente en la capacidad de reconocer problemas y ajustar procedimientos, que en la anticipación sistemática de escenarios o en la generación de innovaciones sostenidas. Este rasgo es coherente con una configuración de madurez sistematizada, en la que la organización aprende principalmente de manera reactiva–reflexiva, más que proactiva o anticipatoria, como se esperaría en niveles de madurez más integrados.

Desde el enfoque del TOG, estas implicaciones permiten comprender que el aprendizaje organizacional en el Nivel 3 avanzado funciona como una capacidad

emergente, habilitada por la sistematización de la gestión de la calidad, pero limitada por la intermitencia de las prácticas y por la ausencia de una apropiación transversal. La transición hacia configuraciones más integradas requeriría que el aprendizaje organizacional dejara de depender de eventos específicos y se incorporara como un componente regular del funcionamiento institucional, condición que aún no se observa como dominante en la trayectoria analizada.

En conjunto, las implicaciones para el aprendizaje organizacional derivadas del diagnóstico refuerzan la lectura de un proceso en construcción, en el que la organización ha desarrollado bases relevantes para aprender de su experiencia, pero enfrenta desafíos para convertir ese aprendizaje en una capacidad colectiva, estable y sostenida. Esta interpretación resulta coherente con el carácter longitudinal del TOG y proporciona un marco analítico sólido para las orientaciones y proyecciones desarrolladas en los apartados siguientes.

6.5 Implicaciones metodológicas del uso del Método TOG

La aplicación empírica del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) en un contexto caracterizado por un Nivel 3 de madurez organizacional permite derivar implicaciones metodológicas relevantes para valorar su alcance, pertinencia y desempeño analítico, particularmente en escenarios donde la gestión de la calidad presenta avances significativos, pero aún no consolidados de manera estable.

Una primera implicación metodológica se relaciona con la capacidad del TOG para captar configuraciones organizacionales intermedias, evitando diagnósticos binarios o sobrediagnósticos. La experiencia de aplicación mostró que el enfoque basado en patrones dominantes y lectura longitudinal (Mintzberg et al., 1999).

En segundo término, el uso del TOG evidenció la utilidad de la derivación inductiva de indicadores organizacionales a partir de hallazgos documentales, particularmente en niveles de madurez intermedios. En un Nivel 3 avanzado, donde las prácticas no operan aún de manera homogénea, la construcción de indicadores contextualizados permitió mantener una alta coherencia entre evidencia y análisis, evitando la imposición de categorías externas que podrían distorsionar la lectura del funcionamiento organizacional.

Otra implicación metodológica relevante se vincula con el principio del patrón dominante como criterio de inferencia. En el presente estudio, este principio permitió reconocer que, aun cuando existen condiciones incipientes de integración operativa, el funcionamiento organizacional continúa mostrando intermitencias suficientes para situar el diagnóstico en un Nivel 3. Metodológicamente, esta lectura refuerza la pertinencia del TOG para formular diagnósticos prudentes y situados, especialmente en contextos de transición, donde la tentación de anticipar niveles superiores puede generar inconsistencias analíticas.

Asimismo, la incorporación de la validación colegiada como mecanismo de control intersubjetivo mostró su valor metodológico para reforzar lecturas conservadoras y evitar sobre-inferencias. En un Nivel 3 avanzado, la experiencia vivencial contrastada mediante la validación colegiada permitió matizar la interpretación de los avances observados y delimitar con mayor precisión los límites de la integración alcanzada. Este uso de la validación colegiada contribuye a fortalecer la consistencia metodológica del TOG, al integrar conocimiento contextual sin desplazar la primacía de la evidencia documental.

Desde una perspectiva metodológica más amplia, la aplicación del TOG en este estudio confirma su viabilidad operativa en escenarios no plenamente consolidados, mostrando que el método es capaz de generar diagnósticos interpretativos robustos incluso cuando la gestión de la calidad se encuentra en fases intermedias de desarrollo. Esta característica amplía el potencial de uso del TOG, al no restringir su aplicabilidad a organizaciones con altos niveles de institucionalización.

Finalmente, la experiencia de aplicación pone de relieve el carácter iterativo del método, al evidenciar que el diagnóstico de madurez organizacional debe entenderse como una hipótesis analítica revisable, susceptible de ser actualizada conforme se incorporen nuevos ciclos de evidencia. Esta implicación metodológica refuerza el carácter longitudinal del TOG y lo posiciona como una herramienta adecuada para el seguimiento progresivo de procesos de maduración, más que como un instrumento de clasificación estática.

En conjunto, las implicaciones metodológicas derivadas del uso del TOG en un Nivel 3 avanzado en transición confirman que el método ofrece un marco analítico flexible,

prudente y contextualizado, capaz de capturar la complejidad de procesos organizacionales en desarrollo sin forzar conclusiones ni anticipar estados no alcanzados.

6.6 Orientaciones para el seguimiento longitudinal del diagnóstico

El diagnóstico de madurez organizacional formulado en este estudio, al situarse en un Nivel 3 (Sistematizado / Intermitente) avanzado, debe entenderse como una lectura analítica situada, válida para un momento específico de la trayectoria organizacional y no como un resultado definitivo o cerrado. En este sentido, una implicación central del uso del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) es la necesidad de concebir el diagnóstico como parte de un proceso de seguimiento longitudinal, orientado a observar la evolución de los patrones de gestión de la calidad en el tiempo.

Desde el enfoque TOG, el seguimiento longitudinal no implica verificar el cumplimiento de metas ni confirmar ascensos automáticos entre niveles de madurez. Su finalidad es analítica e interpretativa, orientada a identificar si las prácticas sistematizadas logran reducir su intermitencia, si disminuye la dependencia de coyunturas específicas y si se fortalece la integración operativa de la gestión de la calidad en el funcionamiento organizacional (Senge, 2006).

Una primera orientación para el seguimiento longitudinal consiste en mantener la misma estructura analítica del método, es decir, conservar la definición explícita de la trayectoria, la construcción sistemática del corpus documental y la identificación de hallazgos e indicadores organizacionales en ciclos sucesivos. La estabilidad de esta estructura es indispensable para garantizar la comparabilidad temporal de los diagnósticos y evitar lecturas fragmentadas o inconmensurables.

Otra orientación relevante se relaciona con la observación específica de las condiciones de transición desde un Nivel 3 avanzado hacia configuraciones más integradas. En este sentido, el seguimiento longitudinal debe atender particularmente a:

- la estabilidad de las prácticas de calidad más allá de eventos de evaluación externa,
- la regularidad en el uso de evidencia para la toma de decisiones,
- la reducción de asimetrías entre áreas o actores,
- y la disminución de la dependencia de liderazgos o impulsos individuales.

Estas dimensiones no se conciben como criterios de cumplimiento, sino como señales analíticas que permiten valorar si la gestión de la calidad avanza hacia una integración operativa más consistente o si permanece en un estado predominantemente intermitente.

Asimismo, el seguimiento longitudinal se ve fortalecido cuando se mantiene la validación colegiada como mecanismo recurrente, no para redefinir niveles de madurez, sino para contrastar intersubjetivamente la lectura de los cambios observados. En un Nivel 3 avanzado, la validación colegiada resulta especialmente pertinente para identificar discrepancias entre la formalización documental y la operación real de las prácticas, evitando interpretaciones optimistas no sustentadas.

Desde una perspectiva metodológica, estas orientaciones refuerzan el carácter iterativo y evolutivo del TOG, al concebir el diagnóstico de madurez como una hipótesis analítica revisable, susceptible de ser ajustada conforme se incorporan nuevos ciclos de evidencia. El seguimiento longitudinal permite así distinguir entre avances estructurales y mejoras coyunturales, aportando una comprensión más fina de los procesos de consolidación organizacional.

En conjunto, las orientaciones para el seguimiento longitudinal derivadas de un Nivel 3 sistematizado en transición subrayan que el valor del diagnóstico no reside en anticipar niveles superiores, sino en acompañar analíticamente el proceso de cambio, identificando con claridad cuándo las prácticas logran estabilizarse y cuándo persisten condiciones de intermitencia. Esta perspectiva prepara el terreno para la formulación de orientaciones y recomendaciones condicionadas en el capítulo siguiente, sin asumir estados de madurez no alcanzados.

6.7 Síntesis de implicaciones

El análisis desarrollado en este capítulo permitió integrar y sintetizar las principales implicaciones derivadas del diagnóstico de madurez organizacional formulado a partir de la aplicación del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG).

En el plano organizacional, la síntesis de implicaciones muestra que la institución ha logrado superar enfoques reactivos o meramente normativos, al consolidar mecanismos formales de gestión de la calidad que operan de manera recurrente. No obstante, estos

mecanismos no se expresan todavía como un sistema plenamente integrado y estable, lo que sitúa a la organización en una fase de consolidación progresiva, más que en un estado de integración operativa dominante.

En cuanto a la gestión de la calidad, las implicaciones sintetizadas evidencian que la calidad funciona como una práctica reconocida y sistematizada, con capacidad para generar información relevante y orientar ciertos procesos de decisión. Sin embargo, la persistencia de intermitencias y la heterogeneidad en la apropiación de las prácticas delimitan su alcance real como eje transversal del funcionamiento organizacional, reforzando la lectura de un nivel de madurez intermedio avanzado.

Desde la perspectiva del aprendizaje organizacional, la síntesis confirma la presencia de capacidades incipientes de aprendizaje acumulativo, sustentadas en la reutilización parcial de resultados y en la reflexión derivada de ciclos sucesivos de evaluación. Este aprendizaje, no obstante, no ha alcanzado aún un carácter plenamente colectivo y sostenido, manteniéndose dependiente de contextos específicos y de la activación de determinados actores o procesos.

En el ámbito metodológico, la integración de las implicaciones refuerza el valor del TOG como un método analítico prudente y contextualizado, particularmente adecuado para el estudio de configuraciones organizacionales intermedias y en transición. La experiencia de aplicación confirma que el método permite evitar sobrediagnósticos, reconocer avances reales y delimitar con claridad los límites de la integración alcanzada, manteniendo la coherencia entre evidencia, interpretación y nivel inferido.

Finalmente, la síntesis de implicaciones subraya que el diagnóstico de madurez organizacional no debe entenderse como un punto de llegada, sino como una hipótesis analítica situada, susceptible de revisión conforme se incorporen nuevos ciclos de evidencia y se observen cambios en la estabilidad y transversalidad de las prácticas de gestión de la calidad. Esta lectura prepara el tránsito hacia el Capítulo 7, en el que se formulan las conclusiones generales del estudio y se derivan orientaciones y recomendaciones condicionadas, explícitamente ancladas al Nivel 3 avanzado identificado y a sus posibilidades de evolución.

En conjunto, el Capítulo 6 cierra la fase de implicaciones del estudio, integrando los efectos organizacionales, de gestión, de aprendizaje y metodológicos del diagnóstico, y estableciendo un puente analítico sólido y coherente hacia el cierre conclusivo del trabajo.

Referencias del capítulo:

Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. La Muralla.

Bolívar, A. (2012). Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo. Aljibe.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia. Granica.

Senge, P. M. (2006). La quinta disciplina. Granica.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES, ORIENTACIONES Y RECOMENDACIONES OBTENIDAS DE ESTE CASO DE ESTUDIO.

Las orientaciones presentadas en este capítulo no se formulan como recomendaciones operativas prescriptivas ni como un plan de acción organizacional. En coherencia con el carácter no normativo del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG), dichas orientaciones se conciben como referencias analíticas que permiten visualizar posibles transiciones entre configuraciones de madurez.

En este sentido, no se establecen secuencias obligatorias de implementación, sino que se proponen marcos de interpretación que pueden ser utilizados de manera contextualizada por la organización, en función de sus condiciones específicas, sus dinámicas internas y sus procesos de toma de decisión.

El propósito de estas orientaciones es contribuir a la reflexión estratégica y al aprendizaje organizacional, más que a la prescripción de acciones estandarizadas.

7.1 Síntesis conclusiva del estudio

El presente capítulo tiene como finalidad integrar y cerrar de manera conclusiva el estudio, articulando los principales hallazgos y reflexiones derivados del desarrollo metodológico, la aplicación empírica y el análisis interpretativo-realizados a lo largo del documento. En coherencia con la naturaleza del trabajo y con el enfoque del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG), este cierre se estructura explícitamente en tres planos conclusivos complementarios:

- a) conclusiones relativas a la implementación y desempeño del método,
- b) conclusiones sustantivas sobre los resultados encontrados, y
- c) *orientaciones y recomendaciones derivadas del diagnóstico, formuladas de manera heurística y condicionada (Senge, 2006; Mintzberg et al., 1999).*

En el primer plano, el capítulo formula conclusiones sobre la implementación del Método TOG, considerando su desempeño como herramienta analítica aplicada a un caso real. A partir del desarrollo del Capítulo 3 y de su aplicación empírica en el Capítulo 4, se concluye que el TOG mostró ser operativamente viable, metodológicamente coherente y

analíticamente sensible a configuraciones organizacionales intermedias, particularmente en contextos donde la gestión de la calidad presenta avances sistematizados, pero aún no plenamente integrados. Este plano conclusivo no evalúa el método en términos de eficacia normativa, sino que reflexiona sobre su capacidad para captar trayectorias, patrones dominantes y zonas de transición, evitando sobrediagnósticos y permitiendo lecturas prudentes y contextualizadas.

En el segundo plano, el capítulo integra las conclusiones sobre los resultados encontrados, es decir, sobre la madurez organizacional y la trayectoria de gestión de la calidad analizada. A partir de la evidencia documental, la lectura longitudinal de los indicadores y la validación colegiada, el estudio concluye que la organización se sitúa en un Nivel 3 (Sistematizado / Intermitente) avanzado, con condiciones incipientes de transición hacia configuraciones más integradas, pero sin que estas últimas constituyan aún el patrón dominante. Este plano conclusivo da cuenta explícita del contraste entre lo supuesto en la hipótesis del Capítulo 1 y lo efectivamente encontrado, reconociendo que la hipótesis se sostiene de manera parcial y heurística, al tiempo que delimita con claridad los límites estructurales que impiden afirmar un nivel superior de madurez.

En el tercer plano, el capítulo formula orientaciones y recomendaciones derivadas del diagnóstico, concebidas no como prescripciones normativas ni como planes de implementación, sino como referencias heurísticas para la reflexión y la toma de decisiones futuras. Estas orientaciones se encuentran explícitamente ancladas al Nivel 3 avanzado identificado y se formulan como posibilidades de tránsito hacia configuraciones más integradas, sin asumir niveles no alcanzados ni proyectar estados de institucionalización plena. Este plano proyectivo busca preservar la coherencia epistemológica del TOG, al tiempo que aporta utilidad analítica e institucional al diagnóstico realizado.

De este modo, el Capítulo 7 no cierra el estudio como un punto de llegada definitivo, sino como una conclusión analítica situada, que integra la experiencia de implementación del método, los resultados empíricos obtenidos y las orientaciones derivadas de manera coherente y honesta con la evidencia. Esta síntesis final consolida el documento como una unidad académica rigurosa, metodológicamente consistente y conceptualmente clara,

estableciendo una base sólida tanto para la reflexión institucional como para futuras aplicaciones del Método TOG en contextos similares.

7.2 Conclusiones sobre la madurez organizacional identificada

El diagnóstico de madurez organizacional desarrollado a lo largo del estudio permite concluir, de manera consistente y metodológicamente fundamentada, que la gestión de la calidad del programa académico analizado se sitúa en un Nivel 3 (Sistematizado / Intermitente) avanzado, conforme al modelo interpretativo del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG).

Esta conclusión se sustenta en la evidencia documental longitudinal, en la identificación del patrón dominante de gestión y en el proceso de validación colegiada, los cuales muestran que la organización ha logrado superar configuraciones reactivas o centradas exclusivamente en el cumplimiento normativo, al desarrollar mecanismos formales y recurrentes de gestión de la calidad. La existencia de procesos sistematizados de autoevaluación, planes de mejora periódicos y generación sostenida de evidencia institucional constituye un avance significativo en la trayectoria organizacional, coherente con procesos de madurez intermedia en organizaciones educativas complejas (Bolívar, 2000).

No obstante, la madurez identificada no alcanza aún una integración operativa dominante, característica de niveles superiores del modelo. La persistencia de intermitencias en la operación de las prácticas, la heterogeneidad en su apropiación entre áreas y actores, y la dependencia parcial de coyunturas institucionales o liderazgos específicos delimitan con claridad el alcance del nivel alcanzado. Estos rasgos son consistentes con una configuración organizacional en fase de consolidación, más que con un estado plenamente integrado o institucionalizado.

En este sentido, la conclusión sobre la madurez organizacional no se formula como una clasificación cerrada, sino como una lectura situada de la trayectoria en un momento determinado. El Nivel 3 avanzado identificado refleja un estadio en el que la organización ha construido bases estructurales relevantes para la gestión de la calidad, pero aún enfrenta desafíos para convertir dichas bases en prácticas estables, transversales y autónomas.

Al mismo tiempo, la trayectoria observada permite reconocer la existencia de condiciones incipientes de transición hacia configuraciones más integradas, tales como el uso creciente de evidencia en ciertos espacios de toma de decisiones, la mayor articulación entre diagnóstico y seguimiento, y la progresiva reutilización de información generada en ciclos anteriores. Estas condiciones, sin embargo, no constituyen todavía el patrón dominante, por lo que su reconocimiento se mantiene en el plano analítico y heurístico, y no como un logro consolidado.

La conclusión central que se deriva de este análisis es que la madurez organizacional identificada representa un punto de inflexión relevante en la trayectoria de la gestión de la calidad, al situar a la organización en un nivel que combina avances sustantivos con límites estructurales claramente identificables. Esta formulación evita sobrediagnósticos y preserva la coherencia entre el método aplicado, la evidencia analizada y la interpretación realizada.

En conjunto, la conclusión sobre la madurez organizacional confirma que el valor del diagnóstico no reside en la asignación de un nivel como fin en sí mismo, sino en la comprensión del proceso organizacional subyacente, de sus avances reales y de sus desafíos pendientes. Esta lectura proporciona una base sólida para el contraste interpretativo con la hipótesis inicial y para la formulación de orientaciones y recomendaciones condicionadas, desarrolladas en los apartados siguientes del capítulo.

7.3 Contraste interpretativo de la hipótesis del Capítulo 1

El presente apartado tiene como propósito contrastar de manera interpretativa la hipótesis formulada en el Capítulo 1 con los resultados obtenidos a lo largo del estudio, atendiendo al carácter analítico, longitudinal y no normativo del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG).

La hipótesis inicial planteó que el desarrollo sistemático de la gestión de la calidad, a través de ciclos sucesivos de evaluación, seguimiento y mejora, tendería a configuraciones organizacionales de mayor madurez, caracterizadas por una integración progresiva de la calidad en el funcionamiento institucional. Esta formulación no se concibió como una relación causal o correlacional en sentido estadístico, sino como una expectativa heurística sobre la dirección del cambio organizacional.

A la luz de los resultados empíricos obtenidos, el contraste con dicha hipótesis permite afirmar que la trayectoria organizacional analizada muestra avances consistentes en la sistematización de la gestión de la calidad, así como indicios claros de una transición hacia formas de operación más integradas. En este sentido, la hipótesis se sostiene parcialmente, en tanto la evidencia documental y la lectura longitudinal de los indicadores confirman una evolución desde configuraciones reactivas o centradas en el cumplimiento hacia un Nivel 3 (Sistematizado / Intermitente) avanzado, consistente con modelos de desarrollo organizacional no lineales (Senge, 2006; Mintzberg et al., 1999).

No obstante, el contraste interpretativo también revela que los avances observados no son suficientes para afirmar la consolidación de un nivel de madurez integrado y operativo. La persistencia de intermitencias en la operación de las prácticas, la heterogeneidad en su apropiación entre áreas y actores, y la dependencia parcial de coyunturas institucionales o liderazgos específicos delimitan con claridad el alcance de la hipótesis inicial. Estos elementos indican que la integración de la gestión de la calidad no se ha convertido aún en el patrón dominante del funcionamiento organizacional.

Desde esta perspectiva, el contraste entre lo supuesto y lo encontrado conduce a una reformulación analítica de la hipótesis, más que a su confirmación o refutación. El estudio muestra que la relación entre la sistematización de la gestión de la calidad y el avance en la madurez organizacional no es lineal ni automática, sino mediada por condiciones estructurales, organizacionales y contextuales que influyen en la estabilidad y transversalidad de las prácticas.

En términos heurísticos, la hipótesis inicial permite comprender adecuadamente la dirección general del cambio, pero los resultados del estudio obligan a matizar sus alcances, reconociendo que la consolidación de niveles superiores de madurez requiere no solo la existencia de mecanismos formales, sino su apropiación sostenida, transversal y autónoma en la vida organizacional. Esta matización refuerza el valor del enfoque longitudinal adoptado, al mostrar que los procesos de maduración se construyen mediante transiciones graduales, más que mediante saltos abruptos entre niveles.

En conjunto, el contraste interpretativo realizado en este apartado permite concluir que la hipótesis del Capítulo 1 cumple una función explicativa y orientadora, pero no se verifica

como una relación cerrada entre variables. Su valor reside en haber proporcionado un marco inicial para el análisis de la trayectoria organizacional, que es posteriormente redefinido y enriquecido a partir de la evidencia empírica y de la lectura interpretativa desarrollada en el estudio.

Este contraste cierra de manera coherente el ciclo lógico del trabajo —hipótesis, método, aplicación y resultados— y establece una base sólida para las conclusiones sobre la trayectoria organizacional y para la formulación de orientaciones y recomendaciones condicionadas, desarrolladas en los apartados siguientes del capítulo.

7.4 Conclusiones sobre la trayectoria organizacional:

La trayectoria organizacional reconstruida en este estudio permite concluir que la gestión de la calidad del programa académico analizado ha seguido un proceso gradual, acumulativo y no lineal, característico de organizaciones educativas que transitan desde configuraciones reactivas hacia formas más sistematizadas de operación. Esta trayectoria no puede comprenderse únicamente como una secuencia de logros incrementales, sino como un proceso estratégico de consolidación, marcado por avances, ajustes y persistencias estructurales, en coherencia con enfoques organizacionales basados en aprendizaje institucional (Bolívar, 2000).

Desde una lectura longitudinal, la evidencia documental muestra que la organización ha logrado establecer bases formales y recurrentes para la gestión de la calidad, superando enfoques centrados exclusivamente en el cumplimiento episódico de requerimientos externos. La sistematización progresiva de procesos de autoevaluación, planeación y seguimiento confirma una trayectoria de avance real. Sin embargo, este avance no se ha traducido aún en una integración operativa dominante y transversal, lo que sitúa a la organización en un Nivel 3 (Sistematizado / Intermitente) avanzado, en transición hacia configuraciones más integradas.

La lectura estratégica de esta trayectoria sugiere que el momento organizacional identificado no es propicio para una lógica de aceleración hacia niveles superiores de madurez, sino para una estrategia de consolidación. En un Nivel 3 avanzado, el desafío estratégico central no consiste en ampliar o complejizar los mecanismos de calidad, sino

en reducir la intermitencia de las prácticas existentes, fortalecer su estabilidad y disminuir su dependencia de coyunturas específicas o de liderazgos individuales.

Desde esta perspectiva, la trayectoria observada indica que la madurez organizacional no avanza mediante saltos abruptos, sino mediante la estabilización progresiva de prácticas ya sistematizadas. La coexistencia de prácticas relativamente consolidadas con otras aún frágiles o desigualmente apropiadas no debe interpretarse como un fracaso del proceso, sino como un rasgo estructural de las fases intermedias de maduración. Estratégicamente, reconocer esta condición permite evitar sobrediagnósticos y decisiones apresuradas orientadas a “alcanzar” niveles superiores sin haber consolidado las bases existentes.

Asimismo, la lectura estratégica de la trayectoria pone de relieve que la integración operativa de la gestión de la calidad —propia de un Nivel 4— debe concebirse como un resultado emergente del aprendizaje organizacional, y no como una meta impuesta desde fuera del proceso. En este sentido, la trayectoria analizada muestra señales incipientes de transición —como el uso creciente de evidencia en ciertos espacios de decisión y la mayor articulación entre diagnóstico y seguimiento—, pero estas señales aún no configuran un patrón dominante que permita afirmar una integración plena.

En términos estratégicos, la trayectoria organizacional identificada sugiere que el camino más consistente hacia mayores niveles de madurez pasa por la profundización de la coherencia interna, la reducción de asimetrías entre áreas y la construcción de condiciones que permitan sostener las prácticas de calidad más allá de eventos específicos. Esta orientación estratégica no prescribe acciones concretas, sino que define un marco de sentido desde el cual interpretar los avances y orientar la reflexión institucional.

En conjunto, la conclusión estratégica sobre la trayectoria organizacional reafirma que el valor del análisis longitudinal desarrollado en este estudio no reside en fijar estados finales, sino en comprender el proceso de maduración como una secuencia de consolidaciones graduales. Esta lectura prepara de manera coherente el terreno para la formulación de orientaciones y recomendaciones heurísticas, desarrolladas en el apartado siguiente, explícitamente ancladas al Nivel 3 avanzado identificado y a sus posibilidades reales de evolución.

7.4.1 Trayectoria organizacional desde un Nivel 3 avanzado

La lectura estratégica de la trayectoria organizacional identificada en este estudio permite profundizar en el significado del diagnóstico de madurez alcanzado, no en términos de metas normativas, sino como marco de sentido para la evolución futura de la gestión de la calidad. Desde esta perspectiva, el Nivel 3 (Sistematizado / Intermitente) avanzado constituye un punto estratégico particular, caracterizado por la coexistencia de avances relevantes y límites estructurales claramente identificables.

En un Nivel 3 avanzado, la estrategia organizacional plausible no se orienta a la aceleración hacia niveles superiores de madurez, sino a la consolidación de las capacidades ya desarrolladas. La trayectoria analizada muestra que la organización ha invertido esfuerzos significativos en la sistematización de procesos, en la generación de evidencia y en la formalización de mecanismos de calidad. Estratégicamente, el desafío central en este estadio no es añadir nuevos dispositivos, sino estabilizar y sostener los existentes, reduciendo su intermitencia y dependencia contextual.

Desde esta lectura, la integración operativa de la gestión de la calidad —propia de un Nivel 4— debe concebirse como un resultado emergente, derivado de la maduración progresiva de prácticas ya sistematizadas, y no como un objetivo estratégico impuesto de manera exógena. La evidencia longitudinal sugiere que los intentos de forzar la integración sin haber consolidado la estabilidad de las prácticas tienden a generar sobrecarga organizacional, fragmentación o simulación de procesos, más que avances sustantivos en la madurez.

La trayectoria organizacional identificada indica, además, que el tránsito hacia configuraciones más integradas depende críticamente de la reducción de asimetrías internas. Desde una perspectiva estratégica, esto implica reconocer que la madurez organizacional no se construye únicamente a partir de decisiones centrales, sino mediante la alineación progresiva de prácticas, significados y usos de la calidad entre áreas y actores diversos. En este sentido, la estrategia más consistente en un Nivel 3 avanzado es aquella que favorece la coherencia interna antes que la expansión funcional.

Asimismo, la lectura estratégica pone de relieve que la dependencia parcial de liderazgos y coyunturas observada en la trayectoria no debe interpretarse exclusivamente

como una debilidad, sino como un rasgo típico de fases intermedias de maduración. Estratégicamente, ello sugiere que la atención no debe centrarse en eliminar de inmediato dichas dependencias, sino en crear condiciones para que las prácticas se sostengan más allá de ellas, mediante rutinas, acuerdos colegiados y usos compartidos de la evidencia.

En conjunto, el análisis estratégico de la trayectoria organizacional permite concluir que el Nivel 3 avanzado identificado representa una ventana de oportunidad, en la que la organización cuenta con bases suficientes para avanzar, pero requiere prudencia estratégica para evitar sobrediagnósticos y decisiones apresuradas. Esta lectura estratégica no prescribe acciones específicas, pero delimita con claridad el tipo de decisiones y orientaciones coherentes con el estadio de madurez alcanzado, preparando el terreno para las orientaciones y recomendaciones heurísticas desarrolladas en el apartado 7.7.

Tabla 7.1 Priorización de aspectos del Nivel 3 y estrategias de transición al Nivel 4

Aspecto del Nivel 3	Estrategia TOG 3→4	Resultado esperado
Gobernanza correctiva	Agendas colegiadas con indicadores críticos	Gobernanza operativa
Evidencia reactiva	Series históricas simples	Memoria organizacional
Carga organizacional	Integrar evidencia al trabajo cotidiano	Reducción de sobrecarga
Apropiación parcial	Clarificar corresponsabilidades	Apropiación institucional

7.4.2 Condiciones humanas, laborales y de compromiso que facilitan la transición 3→4

La viabilidad de la transición del Nivel 3 al Nivel 4 no depende únicamente de ajustes técnicos, sino de la existencia de condiciones humanas y laborales favorables. El análisis muestra comunidades académicas estables, continuidad de actores clave y conocimiento organizacional acumulado, que constituyen un capital humano relevante.

Las tensiones laborales asociadas a la gestión de la calidad se explican más por la falta de integración de los mecanismos al trabajo cotidiano que por ausencia de compromiso. La transición requiere avanzar hacia un esquema de compromiso corresponsable entre el personal académico y la institución.

Indicadores de compromiso corresponsable incluyen: participación efectiva en órganos colegiados; uso real de resultados para decisiones; reconocimiento institucional del tiempo invertido en calidad; y reducción de actividades duplicadas.

7.4.3 Escenarios potenciales ante la no transformación de la estructura organizacional

El análisis realizado permite identificar escenarios previsibles en caso de que el programa continúe enfrentando los procesos de certificación bajo la misma lógica organizacional observada hasta el momento, sin avanzar hacia una estructura integrada de gestión de la calidad.

En un primer escenario, el programa podría estabilizarse indefinidamente en un Nivel 3 de madurez organizacional, manteniendo resultados favorables en los procesos de acreditación, pero reproduciendo ciclos de activación reactiva, reinicio de planes de mejora y dependencia de estímulos externos. En este contexto, la calidad se sostendría como un sistema funcional, pero no integrado ni autorregulado.

Un segundo escenario implica el incremento progresivo de la fatiga organizacional. La evidencia analizada sugiere que la carga asociada a la gestión de la calidad se concentra en periodos específicos y se percibe como un esfuerzo adicional al trabajo académico. La persistencia de esta dinámica, aun en contextos de certificación exitosa, puede afectar la sostenibilidad humana del sistema y reducir la capacidad institucional para sostener mejoras a largo plazo.

Un tercer escenario se relaciona con la profundización de la dependencia estructural respecto a los procesos de acreditación externa. Bajo esta lógica, la certificación se convierte en el principal organizador del sistema de calidad, limitando la capacidad de la organización para anticipar cambios, autorregularse y aprender de manera autónoma.

Finalmente, la ausencia de una transición deliberada hacia una estructura integrada incrementa el riesgo estratégico a mediano plazo. Cambios en los marcos de referencia, en los criterios de evaluación o en las condiciones institucionales podrían exigir respuestas más costosas y menos oportunas, reduciendo el margen de maniobra organizacional.

Desde el enfoque TOG, estos escenarios refuerzan la pertinencia de la transición del Nivel 3 al Nivel 4 no como una aspiración normativa, sino como una estrategia preventiva orientada a asegurar la sostenibilidad organizacional, la integración operativa de la calidad y la corresponsabilidad entre la institución y sus actores académicos, en coherencia con modelos de aprendizaje organizacional y autorregulación institucional (Senge, 2006).

El cambio del marco de referencia CACEI en 2018 intensifica estas tensiones, al exigir evidencia sistemática de acción, seguimiento e impacto. En ausencia de una estructura integrada de gestión, este desplazamiento incrementa la carga documental y operativa, amplificando la percepción de sobre esfuerzo institucional. Desde el enfoque TOG, este fenómeno no se interpreta como una falla del marco externo, sino como un indicador de la necesidad de evolucionar hacia esquemas de gestión más integrados, capaces de absorber la complejidad sin depender de activaciones episódicas.

7.4.4 Sensibilidad de la madurez organizacional ante la corresponsabilidad institucional

El nivel de madurez organizacional alcanzado resulta altamente sensible a la forma en que se distribuye la corresponsabilidad de la gestión de la calidad entre la dirección académica y el cuerpo responsable de su operación. En el Nivel 3, la corresponsabilidad se presenta de manera asimétrica, favoreciendo una cultura eficaz pero reactiva.

Un incremento en la corresponsabilidad estructural —sin modificar los instrumentos existentes— podría generar cambios significativos en el grado de integración del sistema, desplazando la calidad de un mandato episódico hacia un criterio ordinario de gestión.

Tabla 7.2 Análisis de sensibilidad de la corresponsabilidad organizacional y su impacto en la madurez

Escenario de corresponsabilidad	Rol de la dirección	Rol del cuerpo responsable	Impacto en la madurez
Baja corresponsabilidad	Activa solo en eventos	Ejecución reactiva	Permanencia en Nivel 3
Corresponsabilidad media	Decisiones periódicas basadas en evidencia	Integración operativa parcial	Transición gradual 3→4

Alta corresponsabilidad	Calidad como criterio permanente de gestión	Operación integrada y preventiva	Consolidación del Nivel 4
----------------------------	---	--	------------------------------

7.4.5 Eficiencia histórica de la gestión de la calidad y beneficios no capturados (2007–2023)

El análisis longitudinal realizado permite inferir que, si bien el Programa Educativo logró sostener procesos de certificación exitosos entre 2007 y 2024, dicha trayectoria se construyó mayoritariamente bajo una lógica reactiva de activación del sistema de calidad. Desde una perspectiva de eficiencia organizacional, esta condición no impidió el logro de resultados favorables, pero sí generó costos acumulados en términos de esfuerzo, tiempo y desgaste institucional.

La ausencia de una integración temprana de la calidad como práctica cotidiana implicó la reiteración de diagnósticos, la reformulación cíclica de planes de mejora y la producción intermitente de evidencia, lo que sugiere un uso subóptimo del conocimiento organizacional ya generado. En términos de beneficios no capturados, el sistema no logró transformar plenamente la experiencia acumulada en aprendizaje institucional sostenido ni en capacidades anticipatorias.

Desde el enfoque TOG, estos costos–beneficios perdidos explican por qué la transición del Nivel 3 al Nivel 4 debe entenderse no solo como una meta de madurez, sino como una estrategia de eficiencia organizacional orientada a reducir la dependencia de estímulos externos, disminuir la carga operativa y maximizar el valor del aprendizaje acumulado.

Tabla 7.3 Análisis comparativo de costos–beneficios organizacionales inferidos (2007–2023)

Dimensión organizacional	Costos acumulados (lógica reactiva)	Beneficios no capturados
Gestión del tiempo académico	Picos recurrentes de carga y reprocesos	Rutinas estables y distribuidas
Gestión del conocimiento	Uso episódico de evidencia	Aprendizaje institucional acumulativo
Gobernanza	Activación correctiva dependiente de acreditación	Autorregulación y anticipación

Capital humano	Fatiga organizacional intermitente	Apropiación natural de la calidad
----------------	---------------------------------------	--------------------------------------

7.5 Aportes metodológicos del estudio

El estudio aporta un conjunto de contribuciones metodológicas relevantes para el análisis de la madurez organizacional en contextos educativos, derivadas tanto del diseño del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) como de su implementación empírica en un escenario caracterizado por un Nivel 3 (Sistematizado / Intermitente) avanzado, reforzando enfoques interpretativos y longitudinales del cambio organizacional (Mintzberg et al., 1999).

Un primer aporte metodológico consiste en la formalización del TOG como un método interpretativo, longitudinal y no normativo, capaz de analizar la madurez organizacional sin recurrir a escalas de cumplimiento ni a relaciones correlacionales. La aplicación del método mostró que es posible inferir niveles de madurez a partir de patrones dominantes, reconociendo explícitamente zonas de transición y evitando sobrediagnósticos. Este enfoque resulta especialmente pertinente para organizaciones que no presentan configuraciones plenamente integradas, pero sí avances sistematizados y heterogéneos.

Un segundo aporte metodológico es la centralidad del análisis longitudinal como principio estructurante. Al organizar la evidencia por ciclos y observar su comportamiento en el tiempo, el TOG permitió distinguir avances sostenidos de mejoras coyunturales, así como identificar intermitencias y dependencias contextuales que no serían visibles mediante lecturas transversales. Este aporte refuerza la utilidad del método para comprender procesos de maduración como trayectorias, y no como estados discretos.

Un tercer aporte se relaciona con la derivación inductiva de indicadores organizacionales a partir de hallazgos documentales. En lugar de aplicar indicadores predefinidos, el método construye categorías analíticas directamente ancladas en la evidencia, lo que incrementa la coherencia entre datos, interpretación y nivel inferido. Esta característica demostró ser particularmente valiosa en niveles de madurez intermedios, donde la diversidad de prácticas exige sensibilidad contextual.

Asimismo, el estudio aporta evidencia sobre la pertinencia del principio del patrón dominante como criterio de inferencia metodológica. La experiencia de aplicación mostró

que este principio permite integrar comportamientos organizacionales disímiles en una lectura unificada, sin forzar la clasificación en niveles superiores no alcanzados. En el caso analizado, este criterio fue clave para reconocer un Nivel 3 avanzado en transición, preservando la honestidad analítica del diagnóstico.

Otro aporte metodológico relevante es la incorporación de la validación colegiada como mecanismo de control intersubjetivo, no orientado a confirmar niveles “deseables”, sino a contrastar la interpretación con la experiencia institucional. En un contexto de madurez intermedia, la validación colegiada contribuyó a reforzar lecturas prudentes, delimitar los alcances reales de la integración observada y evitar inferencias optimistas no sustentadas por la evidencia documental.

Finalmente, el estudio demuestra el carácter iterativo y revisable del TOG, al concebir el diagnóstico de madurez organizacional como una hipótesis analítica situada, susceptible de actualización conforme se incorporen nuevos ciclos de evidencia. Este aporte metodológico posiciona al TOG no solo como una herramienta de diagnóstico, sino como un instrumento de seguimiento y aprendizaje organizacional, adecuado para acompañar procesos de cambio en el tiempo.

En conjunto, los aportes metodológicos del estudio confirman que el TOG ofrece un marco analítico robusto, flexible y prudente, especialmente apto para el análisis de configuraciones organizacionales intermedias y en transición. Su implementación empírica valida la coherencia interna del método y amplía su potencial de uso en contextos donde la madurez organizacional se construye de manera gradual y contextualizada.

7.6 Aportes teóricos y empíricos del estudio

El estudio aporta contribuciones relevantes tanto en el plano teórico como en el empírico, derivadas de la articulación entre el desarrollo metodológico del TOG, su aplicación longitudinal y la interpretación prudente de los resultados obtenidos en un contexto organizacional real.

7.6.1 Aportes teóricos

En el plano teórico, el estudio contribuye a la comprensión de la madurez organizacional al reforzar una concepción procesual, no lineal y contextualizada de dicho

constructo. A diferencia de enfoques que conciben la madurez como una secuencia rígida de estados discretos, los resultados del estudio muestran que la madurez organizacional se configura mediante zonas de transición, en las que coexisten prácticas pertenecientes a distintos niveles y donde la dominancia funcional resulta más relevante que la presencia aislada de rasgos avanzados.

En el plano teórico, el estudio contribuye a la comprensión de la madurez organizacional al reforzar una concepción procesual, no lineal y contextualizada de dicho constructo. A diferencia de enfoques que conciben la madurez como una secuencia rígida de estados discretos, los resultados del estudio muestran que la madurez organizacional se configura mediante zonas de transición, en las que coexisten prácticas pertenecientes a distintos niveles y donde la dominancia funcional resulta más relevante que la presencia aislada de rasgos avanzados (Senge, 2006; Mintzberg et al., 1999).

Asimismo, el trabajo aporta a la discusión teórica al problematizar la noción de integración en la gestión de la calidad. La evidencia analizada sugiere que la integración no debe entenderse únicamente como formalización de procesos o acumulación de mecanismos, sino como estabilidad operativa, transversalidad y autonomía contextual de las prácticas. Esta distinción permite matizar el tránsito entre niveles de madurez y evita interpretaciones simplificadoras que equiparan sistematización con integración plena.

Otro aporte teórico relevante es la articulación entre madurez y aprendizaje organizacionales desde una perspectiva longitudinal. El estudio muestra que el aprendizaje organizacional emerge de manera gradual y diferenciada, estrechamente vinculado a la sistematización de la gestión de la calidad, pero condicionado por la estabilidad y apropiación de las prácticas. Esta lectura refuerza enfoques que conciben el aprendizaje como una capacidad construida socialmente, más que como un resultado automático del avance en madurez.

7.6.2 Aportes empíricos

En el plano empírico, el estudio aporta una reconstrucción longitudinal detallada de la trayectoria organizacional de la gestión de la calidad en un programa académico, basada en evidencia documental sistematizada y analizada a lo largo de ciclos sucesivos. Esta reconstrucción permite visibilizar no solo avances, sino también intermitencias, asimetrías

y dependencias contextuales que suelen quedar ocultas en diagnósticos transversales o evaluaciones puntuales.

El diagnóstico empírico de un Nivel 3 (Sistematizado / Intermitente) avanzado, formulado de manera explícita y contrastado mediante validación colegiada, constituye en sí mismo un aporte empírico relevante, al ofrecer un ejemplo documentado de configuración organizacional intermedia, frecuentemente subrepresentada en estudios que tienden a focalizarse en estados iniciales o altamente institucionalizados.

Asimismo, el estudio aporta evidencia empírica sobre la utilidad del análisis longitudinal para distinguir entre mejoras coyunturales y transformaciones estructurales en la gestión de la calidad. La identificación de patrones dominantes y de condiciones de transición proporciona un marco empírico sólido para comprender cómo evolucionan las prácticas organizacionales en el tiempo y bajo qué condiciones tienden a estabilizarse o a permanecer intermitentes.

En conjunto, los aportes teóricos y empíricos del estudio radican en enriquecer la comprensión de la madurez organizacional como proceso, en ofrecer evidencia empírica situada sobre configuraciones intermedias de gestión de la calidad, y en mostrar el valor analítico de enfoques metodológicos que privilegian la trayectoria, la interpretación y la prudencia inferencial. Estos aportes refuerzan la relevancia del trabajo tanto para el desarrollo conceptual del campo como para el análisis empírico de organizaciones educativas en contextos de cambio y consolidación.

7.7 Orientaciones y recomendaciones condicionadas al Nivel 3 avanzado

Las orientaciones y recomendaciones que se presentan a continuación no constituyen prescripciones normativas ni planes de implementación, sino referencias heurísticas derivadas del diagnóstico de madurez organizacional, formuladas explícitamente desde un Nivel 3 (Sistematizado / Intermitente) avanzado, en transición hacia configuraciones más integradas. Su finalidad es orientar la reflexión institucional y el uso del diagnóstico, en coherencia con enfoques de aprendizaje organizacional y mejora progresiva (Bolívar, 2000; Senge, 2006).

En coherencia con el enfoque del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG), estas orientaciones se estructuran en tres ejes complementarios:

- a) orientaciones para la consolidación de prácticas sistematizadas,
- b) orientaciones para favorecer la transición hacia mayor integración,
- c) orientaciones para el uso reflexivo del diagnóstico y del método.

7.7.1 Orientaciones para la consolidación de prácticas sistematizadas

Dado que el diagnóstico identifica un Nivel 3 avanzado, una primera orientación consiste en fortalecer la estabilidad de las prácticas ya sistematizadas, reduciendo su dependencia de coyunturas específicas. Desde una perspectiva analítica, esto implica prestar atención a la regularidad en la activación de los mecanismos de calidad, independientemente de la proximidad de procesos de evaluación externa.

En este sentido, resulta pertinente orientar la reflexión institucional hacia la continuidad operativa de los procesos de autoevaluación, planeación y seguimiento, de modo que su funcionamiento no dependa exclusivamente de impulsos extraordinarios o de liderazgos individuales. Esta orientación no supone la creación de nuevos mecanismos, sino la estabilización de los existentes, coherente con un estadio de madurez sistematizado.

Asimismo, la reducción de asimetrías internas en la apropiación de las prácticas de calidad constituye una orientación relevante en este nivel. La evidencia muestra que la sistematización convive con diferencias significativas entre áreas o actores, por lo que resulta analíticamente pertinente observar y reflexionar sobre cómo se distribuyen y sostienen las prácticas, sin asumir aún una integración transversal plena.

7.7.2 Orientaciones para favorecer la transición hacia mayor integración

Desde el Nivel 3 avanzado identificado, las orientaciones hacia configuraciones más integradas no deben formularse como metas de Nivel 4, sino como condiciones de tránsito posibles, cuya consolidación puede observarse longitudinalmente.

Una orientación central en este sentido es el uso más regular y explícito de la evidencia generada por la gestión de la calidad en los procesos de toma de decisiones. La transición hacia mayor integración se ve favorecida cuando la información producida deja de operar

únicamente como respaldo documental y comienza a funcionar como insumo recurrente para la deliberación colegiada y la planeación académica, aun cuando este uso no sea todavía dominante.

Otra orientación relevante es la reducción progresiva de la dependencia contextual, particularmente de liderazgos específicos o de momentos coyunturales. Desde una lectura heurística, la transición hacia mayor integración puede observarse cuando las prácticas de calidad se sostienen pese a cambios organizacionales, condición que aún no se identifica como dominante, pero cuya emergencia puede ser monitoreada como señal analítica.

Estas orientaciones no implican asumir que la integración operativa ya se ha alcanzado, sino identificar señales tempranas de tránsito, coherentes con la trayectoria observada y con el carácter gradual del proceso de maduración organizacional.

7.7.3 Orientaciones para el uso reflexivo del diagnóstico y del Método TOG

Una tercera línea de orientaciones se relaciona con el uso del diagnóstico de madurez y del propio Método TOG como herramientas de reflexión institucional y aprendizaje organizacional. En un Nivel 3 avanzado, el valor del diagnóstico no reside en la asignación del nivel, sino en la posibilidad de comprender el funcionamiento organizacional, sus avances y sus límites.

Desde esta perspectiva, el diagnóstico puede utilizarse como referente analítico para:

- contrastar percepciones internas sobre la gestión de la calidad,
- orientar discusiones colegiadas sobre la estabilidad y sostenibilidad de las prácticas,
- y acompañar procesos de revisión institucional sin traducirlos en juicios evaluativos.

Asimismo, el uso recurrente del TOG como herramienta de análisis longitudinal permite observar la evolución de la trayectoria organizacional, distinguiendo entre mejoras coyunturales y transformaciones más estructurales. Esta orientación refuerza el carácter iterativo del método y su potencial como instrumento de seguimiento y aprendizaje, más que como mecanismo de clasificación estática.

En conjunto, las orientaciones y recomendaciones formuladas en este apartado se encuentran estrictamente condicionadas al Nivel 3 avanzado identificado, y se conciben como heurísticas de tránsito, no como prescripciones de llegada. Su formulación preserva la coherencia epistemológica del TOG, al tiempo que aporta utilidad analítica e institucional, permitiendo que el diagnóstico de madurez organizacional sea utilizado de manera reflexiva, contextualizada y progresiva.

Con el propósito de fortalecer la utilidad práctica del estudio y favorecer la implementación efectiva de las orientaciones derivadas del diagnóstico, se propone una operacionalización analítica de las recomendaciones, mediante la definición de acciones estratégicas, responsables organizacionales, horizontes de implementación e indicadores de seguimiento. Esta operacionalización mantiene coherencia con el nivel de madurez organizacional identificado, evitando un enfoque prescriptivo y privilegiando una orientación contextualizada y progresiva hacia mayores niveles de integración en la gestión de la calidad.

7.7.4 Operacionalización orientativa de las recomendaciones

La operacionalización de las recomendaciones presentada en este apartado se construye a partir del nivel de madurez organizacional identificado en el Capítulo 4, particularmente en lo relativo a una configuración sistematizada con persistencias de intermitencia. En este sentido, las acciones propuestas no suponen un estado de integración consolidado, sino que se formulan como extensiones analíticas compatibles con las capacidades organizacionales observadas, orientadas a favorecer su progresiva estabilización e integración.

La operacionalización de las recomendaciones derivadas del diagnóstico se presenta como una herramienta analítica orientada a traducir los hallazgos del estudio en líneas de acción susceptibles de ser consideradas en la gestión académica. En congruencia con el enfoque del Método TOG, esta operacionalización no establece una secuencia prescriptiva de implementación, sino que organiza de manera estructurada las condiciones organizacionales, los actores involucrados y los mecanismos de seguimiento que pueden favorecer la transición desde configuraciones sistematizadas hacia esquemas más integrados de gestión de la calidad.

Tabla 7.4 Operacionalización de recomendaciones derivadas del diagnóstico de madurez organizacional

Acción estratégica	Responsable organizacional	Horizonte de implementación	Indicador de seguimiento	Mecanismo de revisión
Formalizar mecanismos de seguimiento de planes de mejora	Coordinación del programa / consejo del programa	Corto plazo	% de acciones con evidencia de seguimiento documentado	Revisión semestral en comité académico
Fortalecer la vinculación entre diagnóstico, planeación y decisiones colegiadas	Comité académico/ consejo del programa	Mediano plazo	Actas que integran referencia a resultados de evaluación	Auditoría interna anual
Consolidar la construcción de series longitudinales de indicadores	Responsable de calidad / apoyo institucional	Mediano plazo	Disponibilidad de indicadores comparables entre ciclos	Informe anual de resultados
Reducir la dependencia de liderazgos individuales en la gestión de la calidad	Dirección del departamento- Dirección académica	Largo plazo	Continuidad de prácticas ante cambios de responsables	Evaluación organizacional periódica
Integrar el uso de evidencia en la toma de decisiones académicas cotidianas	Cuerpo académico	Largo plazo	Evidencia de uso de información en acuerdos colegiados	Seguimiento colegiado sistemático

Nota: En el contexto del programa analizado, el término comité académico se utiliza como categoría analítica para referir al espacio colegiado responsable de la toma de decisiones y del seguimiento de la gestión de la calidad. En la práctica institucional, estas funciones son operativamente desarrolladas por el grupo de mejora continua, lo que refleja una articulación entre estructuras formales y dinámicas organizacionales propias de un nivel de madurez sistematizado con rasgos de integración parcial.

Con el propósito de fortalecer el carácter aplicable de las orientaciones propuestas, y en atención a la necesidad de traducir el diagnóstico a prácticas de gestión observables, se

presenta a continuación una operacionalización referencial de las recomendaciones. En ella se identifican acciones concretas, actores responsables, mecanismos de implementación y criterios de seguimiento, con la finalidad de mostrar cómo las orientaciones derivadas del Nivel 3 avanzado pueden integrarse a la gestión cotidiana del programa sin alterar su carácter interpretativo.

La Tabla 7.4 presenta las orientaciones en términos de capacidades organizacionales asociadas al nivel de madurez identificado, mientras que la Tabla 7.5 traduce dichas orientaciones en un esquema operativo referencial, sin carácter prescriptivo, orientado a su posible incorporación en la gestión cotidiana del programa.

Tabla 7.5 Esquema operativo para la implementación de las orientaciones derivadas del diagnóstico de madurez organizacional

Acción operativa	Responsable principal	Mecanismo de implementación	Indicador de seguimiento	Frecuencia
Seguimiento sistemático de planes de mejora	Coordinación del programa / Comité académico	Revisión formal en sesiones colegiadas	% de acciones con evidencia de avance documentado	Semestral
Vinculación explícita diagnóstico–decisión	Comité académico	Inclusión de resultados de autoevaluación en actas	Actas que refieren resultados de evaluación	Mensual
Sistematización de evidencia institucional	Responsable de calidad / apoyo académico	Organización de repositorio documental por ciclo	Evidencias organizadas y accesibles por periodo	Trimestral
Continuidad de acciones estratégicas	Responsables de línea académica	Seguimiento de acuerdos previos en sesiones subsecuentes	% de acuerdos con seguimiento registrado	Semestral
Incorporación del aprendizaje institucional	Dirección del programa	Uso de resultados previos en planeación académica	Evidencia de reutilización de diagnósticos	Anual

Esta operacionalización no tiene carácter prescriptivo ni normativo, sino ilustrativo, en tanto muestra cómo las capacidades organizacionales existentes pueden ser fortalecidas mediante acciones concretas. Su incorporación al análisis permite hacer explícita la

corresponsabilidad institucional en la gestión de la calidad, al tiempo que traduce el diagnóstico de madurez organizacional en esquemas de acción que favorecen la estabilidad de las prácticas y la progresiva integración de la calidad en el quehacer académico cotidiano.

7.8 Limitaciones metodológicas y alcances del estudio

El presente estudio reconoce de manera explícita un conjunto de limitaciones metodológicas inherentes tanto al diseño del Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG) como a su aplicación empírica en un contexto organizacional específico. La identificación de estas limitaciones no debilita los resultados obtenidos, sino que delimita con precisión su alcance interpretativo y refuerza la consistencia epistemológica del trabajo.

Una primera limitación metodológica se relaciona con la naturaleza documental de la evidencia analizada. Si bien el TOG privilegia la evidencia producida por la propia organización como expresión de su funcionamiento real, esta evidencia depende de los procesos de registro, sistematización y formalización institucional. En contextos de madurez intermedia, como el identificado en este estudio, la documentación puede presentar variaciones en profundidad, consistencia y continuidad, lo que condiciona el grado de detalle de algunas inferencias. Esta limitación no invalida el análisis, pero exige interpretar los resultados como lecturas situadas, y no como representaciones exhaustivas del funcionamiento organizacional.

Una segunda limitación metodológica se deriva del carácter interpretativo del proceso de inferencia del nivel de madurez. El TOG no opera mediante métricas cuantitativas ni reglas de asignación automática, sino a partir de la identificación de patrones dominantes y de su contraste longitudinal. Esta característica implica que los niveles de madurez inferidos constituyen hipótesis analíticas, susceptibles de revisión conforme se incorporen nuevos ciclos de evidencia, como señalan los enfoques organizacionales no normativos (Bolívar, 2012).

Asimismo, el estudio presenta limitaciones relacionadas con el alcance contextual del caso analizado. La aplicación del TOG se realizó en un programa académico específico, bajo condiciones institucionales particulares y en un periodo temporal delimitado. En

consecuencia, los resultados empíricos no son transferibles en términos de contenido, sino únicamente en términos de procedimiento metodológico. La generalización del diagnóstico de madurez a otros contextos requeriría aplicaciones adicionales del método, respetando las condiciones y trayectorias propias de cada organización.

Otra limitación metodológica relevante se vincula con la validación colegiada, concebida en el TOG como un mecanismo de control intersubjetivo y no como una fuente primaria de evidencia. Si bien este procedimiento permitió contrastar la interpretación con la experiencia institucional, su alcance está condicionado por la composición del colectivo participante y por los marcos de referencia desde los cuales se realiza el contraste. Metodológicamente, esto implica que la validación colegiada fortalece la consistencia interpretativa, pero no sustituye ni amplía la base empírica documental.

Finalmente, el estudio reconoce como límite metodológico el hecho de que el diagnóstico se sitúa en un Nivel 3 (Sistematizado / Intermitente) avanzado, lo que implica que ciertas dinámicas propias de niveles de madurez más integrados no pueden observarse plenamente. En este sentido, el TOG muestra su capacidad para analizar configuraciones intermedias, pero también evidencia que la identificación de transiciones hacia niveles superiores requiere seguimiento longitudinal adicional, más allá del periodo analizado.

En conjunto, las limitaciones metodológicas identificadas delimitan el alcance del estudio como un ejercicio analítico riguroso, prudente y contextualizado, orientado a comprender procesos de maduración organizacional más que a emitir juicios evaluativos o prescriptivos. Estas delimitaciones refuerzan el carácter interpretativo del TOG y preparan el terreno para la formulación de líneas de investigación futura y para el cierre final del documento, desarrollados en los apartados siguientes.

7.9 Líneas de investigación y proyección futura

El diagnóstico de madurez organizacional formulado en este estudio, así como las implicaciones y orientaciones derivadas, abren un conjunto de líneas de investigación y proyección futura que permiten dar continuidad analítica al trabajo, tanto en el plano académico como en el institucional. Estas líneas se conciben como posibilidades de profundización coherentes con el Nivel 3 avanzado identificado y con el enfoque

longitudinal del TOG, en concordancia con enfoques de investigación organizacional evolutiva (Mintzberg et al., 1999).

Una primera línea de proyección futura se relaciona con el seguimiento longitudinal ampliado de la trayectoria organizacional. Dado que el diagnóstico se sitúa en un estadio de transición, resulta metodológicamente pertinente explorar cómo evolucionan las prácticas sistematizadas en ciclos posteriores, particularmente en términos de estabilidad, transversalidad y reducción de intermitencias. Estudios futuros podrían aplicar nuevamente el TOG en periodos sucesivos para observar si las condiciones incipientes de integración se consolidan, se estancan o se reconfiguran, fortaleciendo así la comprensión empírica de los procesos de maduración organizacional.

Una segunda línea de investigación se vincula con la comparación analítica entre configuraciones organizacionales intermedias. La identificación de un Nivel 3 avanzado en este estudio pone de relieve la relevancia de analizar organizaciones que no se encuentran ni en estados iniciales ni plenamente institucionalizados. Investigaciones comparativas que utilicen el TOG en distintos programas o instituciones podrían contribuir a identificar patrones comunes, divergencias y trayectorias diferenciadas dentro de los niveles intermedios de madurez, enriqueciendo el marco interpretativo del método.

Una tercera línea prospectiva se orienta a profundizar en la relación entre madurez y aprendizaje organizacionales, particularmente en contextos de sistematización intermitente. Estudios futuros podrían explorar con mayor detalle cómo se construyen, se distribuyen y se sostienen las capacidades de aprendizaje en organizaciones que han desarrollado mecanismos formales de calidad, pero que aún no logran una apropiación transversal. Esta línea permitiría refinar conceptualmente el vínculo entre madurez, aprendizaje y sostenibilidad de las prácticas.

Asimismo, el estudio abre una línea de proyección relacionada con la aplicación del TOG en distintos niveles y escalas organizacionales. Si bien la aplicación realizada se centró en un programa académico, el método podría adaptarse para analizar trayectorias de gestión de la calidad a nivel de unidades académicas más amplias o incluso a nivel institucional. Esta proyección permitiría explorar la articulación entre trayectorias de

distintos subsistemas organizacionales, así como las tensiones y sinergias que emergen entre ellos.

Desde una perspectiva metodológica, otra línea futura consiste en el refinamiento y expansión del propio TOG a partir de su aplicación acumulada. El uso reiterado del método en distintos contextos permitiría ajustar la definición de indicadores, profundizar en la caracterización de las zonas de transición entre niveles y fortalecer los criterios interpretativos asociados al patrón dominante. Esta línea de investigación contribuiría a consolidar el TOG como un marco metodológico robusto y en evolución.

Finalmente, en el plano institucional, la proyección futura del estudio reside en el uso reflexivo del diagnóstico de madurez organizacional como insumo para procesos de análisis interno, planeación y aprendizaje colectivo. Sin traducirse en planes prescriptivos, el TOG puede funcionar como una herramienta de acompañamiento analítico, útil para observar la evolución de la gestión de la calidad y para sostener discusiones informadas sobre su consolidación en el tiempo.

En conjunto, las líneas de investigación y proyección futura delineadas en este apartado subrayan que el valor del estudio no se agota en el diagnóstico realizado, sino que se proyecta hacia la comprensión continua de la madurez organizacional como proceso, reforzando el carácter iterativo, longitudinal y heurístico del TOG y abriendo espacios para su aplicación y desarrollo en escenarios diversos.

7.10 Cierre final del estudio

El presente estudio se propuso analizar la madurez organizacional de la gestión de la calidad a partir de un enfoque longitudinal, interpretativo y no normativo, formalizado en el Método de Trayectoria Organizacional de Gestión (TOG).

Un primer elemento central del cierre del estudio es la aportación metodológica del TOG como instrumento analítico, diseñado para comprender la madurez organizacional no como un estado estático, sino como un proceso construido en el tiempo. El método se distingue por organizar la evidencia institucional a partir de trayectorias, patrones dominantes y zonas de transición, evitando lógicas normativas o de cumplimiento y privilegiando inferencias prudentes y contextualizadas.

En la aplicación realizada, el análisis de la evidencia no se abordó como un conjunto homogéneo de datos, sino como un proceso estructurado en tres momentos analíticos sucesivos, caracterizados por condiciones diferenciadas de organización, sistematización y trazabilidad de la información:

- a) un primer momento exploratorio, orientado a reunir y reconocer la evidencia documental disponible y a identificar regularidades iniciales en la gestión de la calidad;
- b) un segundo momento de sistematización y lectura longitudinal, en el que la evidencia organizada permitió derivar hallazgos, indicadores organizacionales y patrones dominantes de gestión;
- c) y un tercer momento de refinamiento analítico, sustentado en una base documental más consistente y estructurada, que no modificó el diagnóstico de madurez organizacional, pero incrementó de manera significativa la certidumbre y resolución interpretativa del juicio emitido.

Esta implementación por momentos pone de relieve que la aportación del TOG no reside únicamente en su formulación conceptual, sino en su capacidad operativa para organizar progresivamente la información institucional en el tiempo, permitiendo pasar de registros dispersos a diagnósticos estables, robustos y metodológicamente defendibles, particularmente en contextos de madurez organizacional intermedia.

A partir de esta implementación, el estudio concluye que la madurez organizacional identificada corresponde a un Nivel 3 (Sistematizado / Intermitente) avanzado, entendido como una lectura situada del funcionamiento organizacional en un momento específico de su trayectoria. Este diagnóstico confirma avances relevantes en la gestión de la calidad, al tiempo que explicita sus límites estructurales y evita sobrediagnósticos.

El cierre del estudio reafirma que la madurez organizacional debe comprenderse como un proceso dinámico y abierto, y que el valor del análisis realizado no radica en la asignación de un nivel como fin en sí mismo, sino en la posibilidad de hacer visible la trayectoria, organizar la información en el tiempo y orientar reflexiones futuras. Desde esta perspectiva, las orientaciones y recomendaciones formuladas se conciben como heurísticas

de tránsito, coherentes con el nivel real de madurez alcanzado y con el carácter iterativo del método.

En conjunto, el estudio aporta tanto un método analítico original como una forma de implementación empírica basada en la organización temporal de la información, consolidando al TOG como una herramienta útil para el análisis, el seguimiento y la comprensión progresiva de la madurez organizacional en contextos educativos.

Referencias del capítulo:

Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. La Muralla.

Bolívar, A. (2012). Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo. Aljibe.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia. Granica.

Senge, P. M. (2006). La quinta disciplina. Granica.