



Análisis Organizacional de la Universidad Católica de Colombia

Juan José Álvarez Ortiz

Isaías Acosta Herrera

Mariana Díaz Puentes

Mauricio Rodríguez Cordoba

Paula Sofía Torres Rodríguez

Pontificia Universidad Javeriana de Colombia

Facultad de Ciencias Económica y Administrativas

Gloria Marcela Ferran Muñoz

Bogotá, Colombia

06 de Julio de 2024

Índice

1. Objetivos Generales del trabajo a presentar..... 3

2. Objetivos específicos del trabajo a presentar.....3

3. Descripción de la empresa (Misión - Objetivos)..... 3

4. Organigrama de la Universidad Católica de Colombia.....4

5. Evento crítico: disminución de matrículas de pregrado y análisis teórico.....4

6. Análisis de la posible causa que genera este evento, relacionada con la teoría aprendida en el curso.5

7. Propuesta / solución relacionada con la teoría aprendida..... 5

8. Conclusiones.....5

1. Objetivos Generales del trabajo a presentar

Realizar un diagnóstico integral de la problemática de disminución de matrículas en los programas de pregrado de la Universidad Católica de Colombia, identificando factores internos y externos que afectan la

atracción y retención de estudiantes, para establecer posibles soluciones que optimicen su capacidad de respuesta ante un entorno desafiante.

2. Objetivos específicos del trabajo a presentar

- Identificar los factores internos (estructurales, culturales y tecnológicos) y externos (tecnológicos, económicos y socioculturales) que afectan la Universidad Católica de Colombia, limitando su adaptabilidad y capacidad de innovación y contribuyendo a la disminución en la matrícula estudiantil.
- Analizar las causas externas asociadas a los sectores tecnológico, económico y sociocultural, que afectan la competitividad de la universidad.
- Proponer estrategias de cambio organizacional y de cultura interna, basadas en teorías de diseño organizacional, que permitan mejorar la capacidad de adaptación y competitividad de la universidad frente a los desafíos del entorno actual.

3. Descripción de la empresa (Misión - Objetivos)

La Universidad Católica de Colombia es una Institución de Educación Superior privada que pertenece al sector de la educación. Con sede en la ciudad de Bogotá sujeta a inspección y vigilancia por el Ministerio de Educación Nacional, reconocida mediante la Resolución 2271 del 7 de julio de 1970 del Ministerio de Justicia (Universidad Católica de Colombia, 2024) Es miembro de la Federación Internacional de Universidades Católicas (FIUC), por lo que se funda bajo la doctrina católica.

Actualmente cuenta con certificación de alta calidad y ofrece 32 programas de diferentes niveles y especialidades. Para el año 2023, reporta uno de los puntos de contacto con la institución que la misma contaba con aproximadamente 7000 estudiantes.

Dado lo anterior, se presenta la visión y la misión de la organización.

Metas oficiales

Daff (2011) menciona que las metas oficiales (misión) tienen el fin de describir el motivo por el cual existe la organización. Además, define los alcances y los resultados esperados por el negocio. En el caso de la Universidad Católica de Colombia, el documento PEI (2020) expresa los siguientes fines misionales:

1. Aportar a la sociedad personas con valores y competencias, bajo los principios de la doctrina de Cristo.
2. Fomentar el desarrollo económico desde el crecimiento de las personas y la generación de ingresos.
3. Aportar a la disminución de la desigualdad social desde el acceso a educación de alta calidad.
4. Contribuir al desarrollo de la sociedad mediante la generación y la aplicación del conocimiento.

Los anteriores se emplean como un **mecanismo de comunicación** con interesados externos e internos. En el libro de Daff (2011) se menciona que estos grupos son aquellos, dentro o fuera de la organización, que tienen un interés directo en su desempeño.

Visión de la organización

La Universidad Católica de Colombia se presenta como una institución comprometida con la formación integral de sus estudiantes, promoviendo en ellos una profunda responsabilidad tanto personal como social. Su visión refleja el propósito de ser reconocida no solo por la calidad académica, sino también por incorporar una dimensión espiritual en la educación, que fortalezca el desarrollo humano y ético de sus integrantes. A través de la interacción activa de sus estudiantes, docentes y logros académicos, la Universidad busca impactar positivamente en la sociedad. (Universidad Católica de Colombia, s.f.).

4. Organigrama de la Universidad Católica de Colombia

Según Richard Daft en su libro "Teoría y diseño organizacional", el organigrama es una representación visual que muestra las relaciones jerárquicas y funcionales dentro de una institución. A continuación, se presenta el organigrama de la Universidad Católica de Colombia (Figura 1).

Además, la teoría sobre el **ciclo de vida organizacional y la decadencia** destaca que instituciones como la universidad pueden enfrentar un declive si no logran adaptarse a un entorno que demanda innovación constante. Según Daft, la “atrofia organizacional” ocurre cuando las organizaciones se vuelven rígidas y son incapaces de responder con flexibilidad a los cambios externos (Daft, 2021, Capítulo 9). Esto sugiere la necesidad de una revisión estructural y cultural en la universidad para revitalizar su atractivo y responder efectivamente a los desafíos actuales.

6. Causas de la Disminución de Matrículas en la Universidad Católica de Colombia

Una vez identificada la problemática principal, se presenta a continuación un análisis detallado de las causas subyacentes, vinculándolas con teorías organizacionales específicas.

Causa	Tema Asociado	Justificación en el contexto de la Universidad Católica
Estructura rígida y mecanicista, lo cual dificulta el proceso de innovación	Cultura Organizacional, política y poder: La cultura burocrática o mecanicista se caracteriza por la estabilidad, reglas establecidas y procedimientos formales, los cuales pueden restringir la innovación y la adaptabilidad. Esta cultura enfatiza el orden y el control, lo que puede ser contraproducente en un entorno cambiante (Daft, 2021, Capítulo 10 - Capítulo 13).	La universidad presenta una estructura rígida que reduce su atractivo para estudiantes que buscan programas académicos modernos y alineados con las tendencias actuales del mercado laboral, un factor clave en un mercado educativo que demanda agilidad y adaptación continua. Esta rigidez reduce su atractivo para estudiantes que buscan programas académicos modernos y alineados con las últimas tendencias del mercado laboral.
Ausencia de un equipo de innovación	Estructura Organizacional: La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para la comunicación y coordinación, los cuales pueden facilitar o limitar la adaptabilidad. Una estructura que no promueve equipos de innovación pierde la capacidad de responder eficientemente a los cambios del entorno (Daft, 2021, Capítulo 3).	Al no contar con un equipo específico para gestionar la innovación, carece de la capacidad de desarrollar estrategias educativas y tecnológicas que mejoren su competitividad frente a otras instituciones. Esto la coloca en desventaja frente a universidades que están integrando soluciones digitales y herramientas de aprendizaje virtual.
Dificultad en el cambio debido a la atrofia organizacional	Tamaño, Ciclo de Vida y Declive de la Organización: La atrofia organizacional ocurre cuando las organizaciones se vuelven ineficientes y resistentes al cambio debido a su éxito pasado y estructura burocrática. Esto genera una inercia que complica la respuesta ante nuevas demandas del entorno (Daft, 2021, Capítulo 3).	Con su estructura burocrática, enfrenta problemas de agilidad y flexibilidad. La inercia organizacional impide una respuesta rápida y eficiente ante el cambio de preferencias de los estudiantes hacia modalidades de estudio más flexibles y digitalizadas.
Competencia intensa de plataformas tecnológicas y educación en línea	Relaciones Interorganizacionales (Ecología Poblacional): Según la teoría de ecología poblacional, las organizaciones deben adaptarse al entorno competitivo para sobrevivir. La falta de adaptación puede llevar a una disminución en la competitividad y eventualmente a su desaparición (Daft, 2021, Capítulo 5).	Enfrenta una presión competitiva de plataformas como Coursera y EdX, que ofrecen programas académicos con alta flexibilidad, certificaciones reconocidas y contenidos actualizados. Esto reduce el atractivo de los programas tradicionales de la universidad y

		dificulta la captación de nuevos estudiantes.
Amenaza de productos sustitutos en forma de certificaciones rápidas y programas en línea	Estrategia y Efectividad: La competencia con productos sustitutos obliga a las organizaciones a innovar y diferenciarse. Si no se adaptan, pueden perder mercado frente a alternativas que ofrecen mayor valor agregado (Daft, 2021, Capítulo 2).	Las plataformas de aprendizaje en línea representan una alternativa atractiva para los estudiantes, que valoran la flexibilidad y el costo reducido. La universidad debe revisar sus estrategias y adaptar su oferta académica para competir con este tipo de productos sustitutos.
Entorno académico complejo que exige innovación continua	Innovación y Cambio: En entornos complejos, la innovación es clave para que las organizaciones se mantengan relevantes y competitivas. La falta de innovación reduce la capacidad de respuesta a nuevas oportunidades y amenazas del entorno (Daft, 2021, Capítulo 11).	La Universidad necesita implementar innovaciones constantes para ofrecer programas atractivos y actualizados. La falta de una estructura que promueva el cambio limita su capacidad de adaptación y afecta su competitividad en el mercado educativo actual.
Falta de enfoque en el cliente (estudiante)	Cultura Organizacional Orientada al Cliente: En organizaciones exitosas, la cultura se orienta a satisfacer las necesidades del cliente. Cuando la organización se enfoca más en procesos internos que en el cliente, pierde competitividad (Daft, 2021, Capítulo 11)	La Universidad parece más centrada en sus estructuras internas que en satisfacer las necesidades cambiantes de los estudiantes. La falta de una perspectiva orientada al estudiante reduce su capacidad para captar y retener alumnos que buscan experiencias personalizadas y relevantes para sus carreras.

Estas causas permiten conocer una visión más completa de las barreras internas de la universidad, lo que no solo clarifica las limitaciones actuales de la universidad, sino que también ofrece pistas sobre las áreas que podrían optimizarse para mejorar su competitividad y adaptabilidad.

7. Estrategias Propuestas para la Universidad Católica de Colombia

- Establecimiento de Alianzas Estratégicas con Empresas de Tecnología y Educación (Relaciones Internacionales) - Isomorfismo Mimético

La Universidad Católica de Colombia podría establecer una alianza estratégica con plataformas educativas, siguiendo el ejemplo de la colaboración entre Platzi y DeVry University. Este tipo de asociación permite a estudiantes latinoamericanos acceder a títulos estadounidenses a un costo reducido, con descuentos que pueden alcanzar hasta el 75% para estudiantes activos de Platzi. Esta estrategia amplía el alcance de Platzi y DeVry en el mercado latinoamericano, ofreciendo una educación de calidad y accesible.

Para la Universidad Católica, una colaboración similar implicaría ofrecer programas y certificaciones complementarias, asegurando la alineación de contenidos curriculares y objetivos tanto propios como de la plataforma. Esto requiere que los programas cumplan con los estándares curriculares de ambas instituciones, garantizando la calidad y coherencia académica.

Además, es fundamental que el acuerdo financiero entre la universidad y la plataforma sea sostenible, generando beneficios suficientes sin comprometer la viabilidad de los servicios educativos independientes de cada institución. De este modo, ambas partes aseguraron un equilibrio económico y de oferta educativa.

La integración de modalidades semipresenciales también sería clave para ampliar el alcance de los programas, permitiendo que los estudiantes combinen la flexibilidad del aprendizaje en línea con la experiencia en el campus. Asimismo, es necesario realizar un análisis profundo de las necesidades del mercado, adaptando la oferta a las demandas actuales de los estudiantes y del sector laboral, especialmente en áreas como tecnología y habilidades digitales.

- **Solicitar Registros Mixtos al Ministerio de Educación**

Para enfrentar la disminución de matrículas, la Universidad Católica de Colombia debería **solicitar al Ministerio de Educación un registro calificado mixto** en carreras de alta demanda, lo cual le permitiría ofrecer programas tanto en modalidad virtual como presencial. Según Daft, la capacidad de adaptación al **entorno externo** es esencial en organizaciones que deben responder a factores regulatorios y cambios en el mercado. Esta estrategia no solo mejoraría la flexibilidad de la oferta académica, sino que también permitiría a la universidad aprovechar sus recursos tecnológicos existentes, como Webex y herramientas de audio y video en sus aulas.

Al obtener este registro mixto, la universidad podría atraer a un perfil más amplio de estudiantes que buscan opciones de estudio accesibles y flexibles. Además, esta modalidad mixta responde a la **creciente competencia de plataformas educativas digitales**, ofreciendo a los estudiantes la opción de acceder a su educación de manera presencial o remota según sus necesidades, y alineándose con las tendencias actuales del mercado educativo. La solicitud de este registro no solo cumpliría con los estándares del Ministerio de Educación, sino que aumentaría el atractivo de la institución en un entorno cada vez más competitivo, contribuyendo así a mitigar la crisis de matrícula que enfrenta.

- **Determinar Coterminales entre Pregrados y Maestría**

Para abordar la **necesidad de innovación y cambio organizacional** en respuesta a la disminución de matrículas, la implementación de programas **coterminales entre pregrado y maestría** es una solución estratégica. Estos programas, que permiten a los estudiantes avanzar directamente hacia estudios de posgrado, responden al interés creciente en **programas educativos cortos y continuos**. Daft resalta la importancia de la **innovación en productos y servicios** para mantener la relevancia organizacional; en este caso, los coterminales brindan a los estudiantes una vía acelerada hacia una mayor especialización sin cambiar de institución, lo que promueve la retención.

Este enfoque no solo garantiza una continuidad en la matrícula, sino que también mejora el atractivo de la universidad en el mercado educativo, alineándose con una tendencia que prioriza la eficiencia y especialización en periodos cortos. La implementación de programas coterminales no solo responde a las demandas del mercado, sino que actúa como un mecanismo de **retención de estudiantes**, asegurando una base de estudiantes que persista en la institución, lo cual es clave para la sostenibilidad y competitividad de la universidad.

- **Ofrecer Microcredenciales en Áreas Demandadas**

Finalmente, una solución efectiva ante la competencia de plataformas tecnológicas y certificaciones rápidas es la **oferta de microcredenciales en temas demandados**. Siguiendo la teoría de Daft sobre la **innovación en productos y la presión para el cambio** debido a las expectativas de los estudiantes, esta estrategia permite a la universidad diversificar su oferta académica, enfocándose en habilidades y conocimientos específicos. Al ofrecer microcredenciales en áreas como emprendimiento e innovación, la universidad responde directamente a las **expectativas cambiantes del mercado laboral** y a la preferencia de los estudiantes por **credenciales personalizadas y aplicables**.

Esta solución permite a la universidad competir eficazmente con los cursos y certificaciones de plataformas en línea, adaptando su oferta académica a las necesidades actuales de los estudiantes que buscan formación flexible y directa. Además, la oferta de microcredenciales ayuda a atraer tanto a estudiantes actuales como a nuevos, mejorando la percepción de la universidad como una institución innovadora y receptiva ante las demandas del mercado.

Estas soluciones, en su conjunto, permiten a la Universidad Católica de Colombia **abordar las causas de la disminución de matrículas** de manera integral, fortaleciendo su competitividad, adaptabilidad y atractivo en el mercado educativo. A través de la adaptación a los requerimientos regulatorios, la innovación en su oferta académica y el desarrollo de programas más flexibles, la universidad podrá responder a los desafíos del entorno externo, mejorando su capacidad para retener y atraer estudiantes en un entorno en constante cambio.

8. Conclusiones

- El diagnóstico realizado permitió identificar factores externos generales y específicos del sector de la Educación Superior que inciden directamente en el problema crítico detectado. Reconocer estos factores es fundamental para identificar oportunidades y amenazas clave para la Universidad Católica de Colombia, las cuales respaldan las estrategias a corto, mediano y largo plazo que se implementarán.
- El análisis de las teorías organizativas permitió identificar factores internos, tanto culturales como organizacionales, que representan desafíos para la Universidad Católica de Colombia. Con una cultura organizacional tradicional y una estructura jerárquica de múltiples niveles, la universidad enfrenta limitaciones significativas: los cambios son difíciles de implementar y la innovación es casi inexistente. Estas características se traducen en debilidades que deben abordarse estratégicamente para que la universidad pueda mantener su competitividad en el sector educativo.
- Las estrategias formuladas, basadas en un análisis profundo del entorno, del sector y de los factores internos de la institución, permiten definir acciones a corto, mediano y largo plazo. Estas estrategias están orientadas a que la Universidad Católica de Colombia no solo se adapte a las demandas actuales, sino que también anticipe desafíos futuros y establezca un modelo institucional centrado en las necesidades emergentes de estudiantes, docentes y del mercado educativo.

9. Referencias

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (7ª ed., Bettina Anzelett, Trad.). Cengage Learning.

Platzi. (2023, 19 de septiembre). *Platzi y DeVry University se unen para ofrecer nuevas oportunidades educativas en Estados Unidos*. Recuperado de <https://platzi.com/blog/alianza-devry/>

Ministerio de Educación Nacional. (2023). Los jóvenes de estrato 1, 2 y 3 en Educación Superior pública, quienes representan el 97% del total, tendrán por primera vez garantizada su matrícula gratuita. Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Noticias/405589:Gratuidad-en-la-matricula-en-Educacion-Superior-publica-ya-es-una-realidad>

OECD. (2020). Acceso y equidad en la educación superior en Colombia. En *Evaluaciones de Políticas Nacionales de Educación: La Educación Superior en Colombia*. Recuperado de <https://www.oecd-ilibrary.org>.

Universidad Católica de Colombia. (2020). *Plan de Desarrollo Institucional 2020+*. Oficina de Planeación. <https://www.ucatolica.edu.co>