



## 9. Las estructuras organizacionales de las universidades católicas: ¿Qué tan inclusivas son?

### Organizational Structures of Catholic Universities: How Inclusive Are They?

Alejandro Uribe López \* @ 

\* Universidad Pedagógica Nacional, Zapopan, Jalisco, México.

#### RESUMEN

Este artículo analiza la inclusividad de la estructura organizacional en la Universidad Particular Católica de Guadalajara (UPCG). Examina cómo estas estructuras influyen en la calidad educativa y la capacidad de adaptación al entorno contemporáneo, contrastando las demandas del mercado con los principios filosóficos católicos. Se empleó una metodología cualitativa basada en el interaccionismo simbólico y la fenomenología. Como método se utilizó la entrevista semiestructurada realizada a directivos, personal administrativo, docentes y estudiantes. Así como dos grupos focales: uno con personal administrativo para analizar su percepción sobre la estructura organizacional; otro con estudiantes y egresados para explorar su visión sobre los esfuerzos inclusivos de la universidad. Los resultados demuestran cómo la estructura organizacional de la UPCG ha evolucionado de un modelo simple a una burocracia maquinal, caracterizada por una línea media sobredimensionada y procesos formalizados. Si bien esta estructura buscaba garantizar la estabilidad y la estandarización, generó rigidez, limitando la inclusión de diversos actores y su capacidad de adaptación al contexto. El personal administrativo percibe sobrecarga laboral y falta de agilidad en los procesos. Los alumnos, por otro lado, perciben que esta misma estructura no favorece la inclusión ni la aplicación de los valores institucionales en algunos casos. Para avanzar hacia un modelo más inclusivo, la universidad debe fomentar la participa-

ción, la comunicación horizontal y la flexibilidad en la toma de decisiones, equilibrando la formalización con la adaptación a un entorno dinámico.

**Palabras clave:** Universidad Católica; estructura organizacional; inclusión social; calidad educativa

## Organizational Structures of Catholic Universities: How Inclusive Are They?

### ABSTRACT

This article examines the inclusiveness of the organizational structure of the Universidad Particular Católica de Guadalajara (UPCG). It studies the impact of these structures on educational quality, institutional legitimacy, and adaptability to the contemporary environment, while contrasting market demands with Catholic philosophical principles. A qualitative methodology based on symbolic interactionism and phenomenology was employed. Documentary analysis was conducted on statutes, strategic plans, and accreditation reports. Additionally, semi-structured interviews were conducted with administrators, administrative staff, faculty, students, and parents. Finally, focus groups were organized to explore perceptions of educational quality and inclusion at UPCG. The results show that UPCG's organizational structure has evolved from a simple model to a machine bureaucracy, characterized by an oversized middle line and formalized processes. While this structure aimed to ensure stability and standardization, it generated rigidity, limiting the inclusion of various actors and their capacity to adapt to the context. Administrative staff perceive work overload and a lack of agility in processes. However, the structural rigidity of UPCG hinders its ability to effectively respond to the needs of its stakeholders, affecting the construction of institutional legitimacy. To move towards a more inclusive model, the university must promote active participation, horizontal communication, and flexibility in decision-making, striking a balance between formalization and adaptation to a dynamic environment.

**Keywords:** Catholic University; Organizational structure; Social inclusion; Educational quality; University autonomy

## **As estruturas organizacionais das universidades católicas: Quão inclusivas são?**

### **RESUMO**

Este artigo analisa a inclusividade das estruturas organizacionais na Universidade Particular Católica de Guadalajara (UPCG) como estudo de caso. Examina como essas estruturas influenciam a qualidade educacional, a legitimidade institucional e a capacidade de adaptação ao contexto contemporâneo, contrastando as demandas do mercado com os princípios filosóficos católicos. Foi utilizada uma metodologia qualitativa baseada no interacionismo simbólico e na fenomenologia. Realizou-se análise documental de estatutos, planos estratégicos e relatórios de acreditação. Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores, pessoal administrativo, docentes, estudantes e pais de família. Por fim, foram organizados grupos focais para explorar as percepções sobre qualidade educacional e inclusão na UPCG. Os resultados mostram que a estrutura organizacional da UPCG evoluiu de um modelo simples para uma burocracia maquinal, caracterizada por uma linha média superdimensionada e processos formalizados. Embora essa estrutura buscasse garantir estabilidade e padronização, gerou rigidez, limitando a inclusão de diversos atores e sua capacidade de adaptação ao contexto. O pessoal administrativo percebe sobrecarga de trabalho e falta de agilidade nos processos. No entanto, a rigidez estrutural da UPCG dificulta sua capacidade de responder eficazmente às necessidades de seus stakeholders, afetando a construção da legitimidade institucional. Para avançar em direção a um modelo mais inclusivo, a universidade deve promover a participação ativa, comunicação horizontal e flexibilidade na tomada de decisões, equilibrando a formalização com a adaptação a um ambiente dinâmico.

**Palavras-chave:** Universidade Católica; estrutura organizacional; inclusão social; qualidade educacional

## **Les structures organisationnelles des universités catholiques : sont-elles suffisamment inclusives ?**

### **RÉSUMÉ**

Cet article analyse l'inclusivité des structures organisationnelles de l'Université Particulière Catholique de Guadalajara (UPCG). Il examine comment ces structures influencent la qualité éducative, la légitimité institutionnelle

et la capacité d'adaptation à l'environnement contemporain, en contrastant les exigences du marché avec les principes philosophiques catholiques. Une méthodologie qualitative basée sur l'interactionnisme symbolique et la phénoménologie a été utilisée. Une analyse documentaire des statuts, des plans stratégiques et des rapports d'accréditation a été réalisée. En outre, des entretiens semi-structurés ont été menés auprès des dirigeants, du personnel administratif, des enseignants, des étudiants et des parents d'élèves. Enfin, des groupes de discussion ont été organisés pour explorer les perceptions de la qualité éducative et de l'inclusion à l'UPCG. Les résultats montrent que la structure organisationnelle de l'UPCG est passée d'un modèle simple à une bureaucratie mécaniste, caractérisée par une ligne médiane surdimensionnée et des processus formalisés. Bien que cette structure ait cherché à garantir la stabilité et la standardisation, elle a généré une rigidité, limitant l'inclusion de divers acteurs et leur capacité d'adaptation au contexte. Le personnel administratif perçoit une surcharge de travail et un manque d'agilité dans les processus. Cependant, la rigidité structurelle de l'UPCG entrave sa capacité à répondre efficacement aux besoins de ses parties prenantes, affectant la construction de la légitimité institutionnelle. Pour avancer vers un modèle plus inclusif, l'université doit favoriser la participation active, la communication horizontale et la flexibilité dans la prise de décision, en équilibrant la formalisation avec l'adaptation à un environnement dynamique.

**Mots clés:** Université catholique ; structure organisationnelle ; inclusion sociale ; qualité de l'éducation

## 1. INTRODUCCIÓN

Las universidades católicas, a diferencia de otras instituciones de educación superior, se distinguen por un modelo educativo que integra la formación académica, ética, social y espiritual, guiada por principios filosófico-teológicos y una misión centrada en la responsabilidad con la comunidad. Este enfoque se traduce en prácticas como el acompañamiento cercano, la promoción del espíritu de familia y el impulso de actividades de servicio a la sociedad y misiones, que buscan formar "buenos cristianos y virtuosos ciudadanos" (Universidad Particular Católica de Guadalajara [UPCG], 2018). La formación integral es un pilar central, entendida como el desarrollo de competencias profesionales, éticas, sociales y espirituales para incidir en el bienestar y la transformación de la persona.

No obstante, en el contexto contemporáneo, estas instituciones enfrentan el reto de equilibrar su misión humanista con las crecientes exigencias del mercado educativo, tales como la competitividad, la acreditación y la adaptación social y cultural (Marshall, 2026). Para ser verdaderamente inclusivas, deben garantizar el acceso, la permanencia y el éxito de los estudiantes provenientes de diversos contextos sociales, culturales y económicos, superando barreras culturales y estructurales (UNESCO, 2022). Esto requiere fomentar la participación de todos los actores universitarios, así como adaptar sus estructuras y procesos para responder a las necesidades de grupos históricamente marginados y promover una cultura institucional basada en el respeto, la acogida y la pertenencia. Así, la inclusión efectiva implica no solo fidelidad a los valores fundacionales, sino también la capacidad de adaptarse a las demandas contemporáneas, manteniendo la legitimidad institucional y la calidad como ejes centrales de su propuesta formativa.

Para precisar el concepto de inclusión, este estudio se apoya en la definición que ofrece la UNESCO (2022), la cual entiende como un proceso que asegura que todas las personas, en especial aquellas pertenecientes a grupos históricamente desfavorecidos, tengan acceso efectivo, permanencia y éxito en la educación, superando barreras sociales, económicas, culturales y educativas. La inclusión implica no solo la presencia de diversidad, sino la aceptación activa y el apoyo genuino a esa diversidad para garantizar igualdad de oportunidades y participación plena de todos los actores educativos. Así como también a la capacidad de la institución para adaptar sus estructuras y procesos en torno a la pluralidad.

En este artículo, la inclusión se aborda desde la perspectiva de la estructura organizacional de las universidades católicas, entendiendo que esta estructura debe permitir y facilitar la inclusión educativa. Por lo tanto, garantizar la inclusión significa que la estructura organizacional debe ser capaz de responder a las necesidades de todos los actores educativos, promoviendo la participación equitativa y asegurando que los servicios educativos sean accesibles y pertinentes para una población diversa.

La UPCG<sup>1</sup>, con más de setenta años de historia y heredera de la tradición formativa de la primera Normal Particular Católica de México, enfrenta hoy desafíos importantes para consolidarse como una institución inclusiva y reconocida por la calidad educativa que ofrece. Aunque forma parte del conjunto de universidades católicas en la Zona Metropolitana de Guadalajara, compite con instituciones de educación superior emergentes que absorben gran parte de la demanda educativa regional.

A pesar de sus esfuerzos por crecer en prestigio e importancia, las estructuras organizacionales de la UPCG no siempre han promovido un desarrollo que responda plenamente a las necesidades sociales y educativas del entorno. En este sentido, la inclusión se entiende como un elemento clave y transversal para que las universidades católicas puedan adaptarse a los cambios sociales y educativos contemporáneos.

En este contexto, la inclusión en la UPCG debe entenderse como la capacidad de su estructura organizacional para permitir y facilitar la inclusión educativa. Esto significa que la organización interna debe favorecer una gestión corresponsable e integrada entre actores internos y externos, que promueva la participación equitativa y la atención a la diversidad social y cultural.

La necesidad de medir y garantizar la calidad educativa surge en el marco del Estado Evaluador (Neave, 1998), que vincula la educación superior con el desarrollo económico y exige equidad, rendición de cuentas y respuestas a las expectativas sociales (Blackmur, 2007). Sin embargo, las universidades católicas, a diferencia de otras instituciones de educación superior (IES), enfrentan el desafío de equilibrar una misión filosófico-religiosa orientada a la formación integral —que abarca el desarrollo académico, ético, social y espiritual de los estudiantes, sustentada en valores específicos como la dignidad humana, la solidaridad y el espíritu de familia— con las exigencias del mercado universitario. Estas instituciones deben armonizar su misión filosófica con las demandas competitivas del mercado para alcanzar legitimidad social.

Este equilibrio resulta particularmente complejo, pues su legitimidad social no depende solo de responder a los indicadores de calidad y competitividad del mercado, sino también de mantener la fidelidad a su identidad confesional y a su compromiso con la responsabilidad social y la inclusión. En consecuencia, su estructura organizacional y sus procesos deben favorecer tanto la calidad académica como la vivencia de los valores institucionales, asegurando que la formación integral y la atención a la diversidad sean ejes centrales de su propuesta educativa.

Por ello, la inclusión en las universidades católicas se manifiesta no solo en garantizar el acceso educativo, sino en la creación de entornos educativos donde la formación integral se materializa a través de prácticas y estructuras que priorizan el acompañamiento cercano, la interacción respetuosa y el trabajo colaborativo. Así, la estructura organizacional se orienta a facilitar experiencias educativas que trascienden lo académico, promoviendo relaciones interpersonales sólidas, el desarrollo de compe-

tencias para el trabajo en equipo y la vivencia cotidiana de cada persona. De esta manera, la gobernanza colaborativa y la flexibilidad estructural no solamente impulsan la calidad educativa y el prestigio, sino que también permiten que la inclusión sea un proceso vivencial y coherente con la filosofía educativa católica.

El estudio de la UPCG permite comprender cómo las estructuras organizacionales pueden influir en la inclusión dentro del contexto universitario católico. Su historia ilustra los esfuerzos por adaptarse a un mercado educativo competitivo mientras mantiene sus principios religiosos, articulando la formación académica con el acompañamiento humano y la responsabilidad social. Sin embargo, sus formas de gobierno y su estructura organizacional han enfrentado limitaciones para responder con eficacia a los retos contemporáneos —como la necesidad de mayor flexibilidad, participación y atención a la diversidad—, lo que pone en evidencia la necesidad de revisar y transformar sus estructuras para favorecer una inclusión educativa real y efectiva, en consonancia con los desafíos que enfrentan otras universidades católicas en México.

El presente artículo forma parte de una investigación doctoral más amplia sobre la estructura organizacional y la legitimidad institucional en universidades católicas, cuyo caso de estudio fue la Universidad Particular Católica de Guadalajara (UPCG). En este trabajo se presentan los hallazgos relacionados específicamente con la inclusión educativa. El enfoque metodológico fue cualitativo, basado en entrevistas con tomadores de decisiones y en el desarrollo de grupos focales con estudiantes, egresados, docentes y personal administrativo, así como en el análisis documental de sus estatutos orgánicos, organigramas y planeaciones estratégicas. Estos métodos permitieron identificar cómo los actores institucionales perciben los conceptos de calidad educativa e inclusión dentro del marco estructural organizacional. Además, se analizó cómo estas percepciones impactan en la construcción social del concepto de legitimidad institucional, aunque en este artículo se enfatiza el análisis de la inclusión.

El análisis busca aportar al entendimiento teórico-práctico sobre el papel que desempeñan las estructuras organizacionales en la promoción de la inclusión educativa en las universidades católicas mexicanas. A través del estudio de caso de la UPCG, se exploran los retos y oportunidades que enfrentan estas instituciones para integrar prácticas inclusivas dentro de sus formas de gobierno y procesos internos. Si bien la literatura y los documentos institucionales sugieren que una estructura organizacional orientada a

la inclusión puede fortalecer la legitimidad institucional y la calidad educativa, este artículo se propone examinar, a partir de la evidencia empírica, cómo se manifiestan estas dinámicas en la práctica y cuáles son sus implicaciones para la atención a la diversidad social y cultural en el contexto universitario católico. Este artículo plantea que avanzar hacia modelos más inclusivos no solo fortalecerá la legitimidad institucional de estas universidades, sino también su capacidad para responder con efectividad a los desafíos educativos contemporáneos.

El propósito general de esta investigación fue analizar el grado de inclusividad de las estructuras organizacionales en la universidad católica objeto de estudio. Para ello, se plantea como objetivo específico: Describir, analizar e interpretar la estructura organizacional de UPCG, con énfasis en sus elementos inclusivos.

La pregunta que guió el estudio fue: ¿Qué características tiene la estructura organizacional de la UPCG en términos de inclusión? Y se planteó como respuesta tentativa la siguiente:

**La hipótesis central de este estudio sostiene que la estructura organizacional de la UPCG presenta características que limitan su capacidad de inclusión, lo cual influye en su forma de comunicarse, coordinarse y tomar decisiones. Esta limitada inclusividad resulta en una falta de flexibilidad para adaptarse a los cambiantes entornos sociales y educativos a los que busca atender. Se postula que esta rigidez estructural y baja inclusividad restringen la capacidad de la universidad para responder eficazmente a las diversas necesidades sociales.**

Se espera que, a partir de la revisión de la literatura y de los marcos de referencia institucionales, se pueda encontrar que una estructura organizacional más inclusiva y flexible, que promueva la participación de diversos actores y se alinee con las demandas del entorno, podría contribuir a mejorar la legitimidad institucional y la capacidad de adaptación de la Universidad Particular Católica de Guadalajara (UPCG). Por el contrario, la persistencia de estructuras rígidas y poco inclusivas se asocia, como veremos a continuación en la literatura, con limitaciones para su capacidad de adaptación y, por ende, para su legitimidad institucional al responder a los retos del contexto educativo contemporáneo. Así, la expectativa presentada orienta la interpretación de los resultados, pero no constituye la hipótesis central de este estudio.



## 2. MARCO TEÓRICO: LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Las estructuras organizacionales constituyen un elemento esencial para el funcionamiento de cualquier institución, incluidas las universidades católicas. Este apartado presenta un análisis de definiciones clave sobre el concepto de estructura organizacional y su relevancia en el contexto de las instituciones educativas católicas.

### 2.1. Definiciones de estructura organizacional

Diversos autores han definido la estructura organizacional desde perspectivas complementarias. Para Simon (1964), es un “complejo diseño de comunicaciones y relaciones entre un grupo humano” (p. 56). Robins (1987) la describe como *el marco de la organización*, mientras que Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la conceptualizan como “la identificación y clasificación de actividades para el cumplimiento de los objetivos, incluyendo la coordinación y supervisión vertical y horizontal” (p. 65). Por su parte, Cuervo (2001) enfatiza su carácter jerárquico, definiéndola como “la vía de comunicación entre los diversos niveles y puestos” (p. 105).

Bueno (2007) amplía esta visión al plantear que la estructura organizacional es “la articulación de los recursos humanos mediante la asignación idónea de tareas, niveles de autoridad y delegaciones” (p. 15), destacando además su función en la promoción de una comunicación eficaz. Ruiz y Sabater (1999) aportan una dimensión funcional al afirmar que es “la forma en que una organización produce la división del trabajo, la especialización y la coordinación mediante normas, políticas, procedimientos y controles formales” (p. 34). Además, Mendoza, Planella y Larrosa (1995) subrayan su carácter integrador al definirla como “el conjunto de funciones y relaciones que determinan los fines de cada área de la organización y las formas de colaboración” (p. 102).

En esta investigación, se adopta la definición propuesta por Mintzberg (1991), quien sintetiza dos elementos recurrentes en las definiciones anteriores: la división del trabajo y la coordinación entre tareas. Según Mintzberg, una estructura organizacional es “la suma total en la que un trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego se logra la coordinación entre estas para alcanzar los fines de la organización” (p. 17). Mintzberg identifica cinco mecanismos fundamentales mediante los cuales las organizaciones coordinan su trabajo:

- Ajuste mutuo: La comunicación informal entre trabajadores garantiza esta coordinación a través del intercambio directo de información.

- Supervisión directa: Una persona asume la responsabilidad de garantizar que el trabajo sea realizado adecuadamente.
- Estandarización de procesos: El trabajo se programa o especifica mediante estándares definidos para garantizar uniformidad.
- Estandarización de resultados: Los resultados esperados del trabajo están claramente definidos.
- Estandarización de destrezas: Se especifican las competencias necesarias mediante programas formativos o procesos de adoctrinamiento.

Estos mecanismos no operan en aislamiento; más bien, se encuentran interrelacionados. Las organizaciones no siguen esquemas rígidos o lineales; sus dinámicas se desarrollan a partir de interacciones formales e informales entre sus diferentes partes. La inclusividad dentro de las estructuras organizacionales implica garantizar que todos los actores involucrados puedan participar activamente en los procesos institucionales. En el contexto universitario, esto significa promover una gestión corresponsable que integre a estudiantes, docentes, personal administrativo y otros stakeholders en la toma de decisiones.

La literatura revisada destaca que las estructuras inclusivas no solo mejoran la comunicación interna y externa, sino que también potencian la legitimidad institucional al responder a las demandas sociales contemporáneas (Marshall, 2016; UNESCO, 2022). Esto resulta relevante para las universidades católicas, cuya misión humanista implica un equilibrio entre valores filosófico-religiosos y las exigencias del mercado educativo actual. Esta tensión se refleja en la manera en que dichas instituciones conceptualizan la calidad educativa y la formación integral, entendidas no solo como excelencia académica, sino como la capacidad de formar personas íntegras, socialmente responsables y comprometidas con el bien común.

Así, la estructura organizacional debe ser capaz de articular procesos que permitan tanto el cumplimiento de indicadores de calidad y competitividad como la promoción de la comunidad universitaria y la atención a la diversidad. De este modo, el equilibrio entre valores fundacionales y las demandas del entorno constituye un rasgo distintivo y un desafío permanente para las universidades católicas, en el que la inclusión y la legitimidad institucional se encuentran estrechamente vinculadas.

Entre estos valores destacan la dignidad humana, la justicia social, la solidaridad, el respeto a la diversidad y la equidad. Si bien Salmi (2022) reconoce

que estos principios son promovidos por la mayoría de las instituciones de educación superior, en el caso de las universidades católicas adquieren una centralidad distintiva al integrarse explícitamente en su misión institucional y en el servicio social. Así, la vivencia cotidiana de estos valores, articulada con la formación espiritual y comunitaria, constituye un sello particular de la tradición educativa católica, que trasciende la mera declaración formal y se refleja en la experiencia universitaria integral.

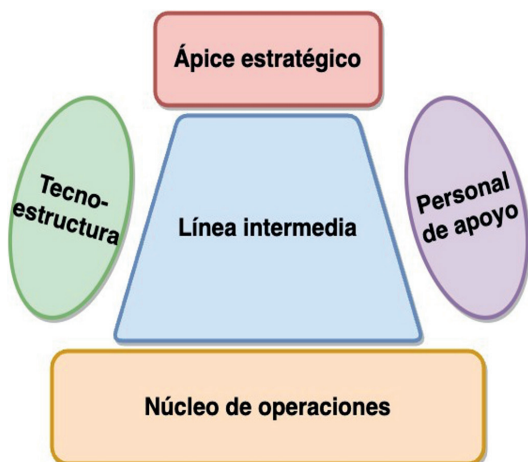
De acuerdo con la UNESCO (2022), la inclusión educativa se fundamenta en la justicia social, la igualdad de oportunidades y el reconocimiento activo de la diversidad cultural, étnica, de género y socioeconómica. Por ello, para las universidades católicas, integrar estos valores en sus estructuras organizacionales es clave para responder con legitimidad y calidad a las demandas de una sociedad diversa y cambiante. El análisis de cómo estos principios se traducen en prácticas y formas de gobierno concretas resulta fundamental para comprender los retos y oportunidades que enfrentan estas instituciones en el contexto contemporáneo. En este sentido, el estudio de caso específico de la UPCG permite explorar empíricamente la manera en que una universidad católica particular busca adaptar su estructura organizacional a las exigencias de la inclusión y los intentos por ajustarse a un entorno social y educativo en constante cambio.

## 2.2. Las configuraciones organizacionales de las universidades

La propuesta de Mintzberg (2009) para analizar la estructura de las organizaciones se basa en describir “cómo son los flujos de los procesos de trabajo, autoridad, coordinación, información y decisión” (p. 30). En este sentido, las instituciones cuentan con cinco componentes principales:

- **Ápice estratégico:** encargado de que la organización cumpla con su misión y satisfaga los intereses de quienes tienen poder sobre ella.
- **Núcleo de operaciones:** conformado por las personas responsables de la producción de productos y servicios.
- **Línea media:** conecta el núcleo de operaciones con el ápice estratégico y permite la coordinación institucional.
- **Tecnoestructura:** integrada por quienes ejercen control para afianzar la normalización dentro de la organización.
- **Staff de apoyo:** unidades especializadas que proporcionan soporte fuera del flujo de trabajo interno (Figura 1).

**Figura 1.** *Modelo de configuración estructural de Mintzberg*



**Fuente:** Adaptado de Mintzberg (1991)

**Nota:** Para facilitar su comprensión, se colorea cada una de las áreas de la configuración estructural: rojo para el ápice estratégico; azul para la línea intermedia; naranja para el núcleo de operaciones; verde para la tecnoestructura; y morado para el personal de apoyo.

Mintzberg (1991) propone cinco estructuras organizacionales de acuerdo con la relación entre sus partes: estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional, adhocracia y misionera. Estas categorías permiten analizar cómo las universidades católicas organizan su trabajo y toman decisiones en función de sus aspiraciones, tales como la calidad educativa y la inclusión.

Las universidades católicas tienden a adoptar formas burocráticas debido a su énfasis en la formalización del comportamiento para garantizar estabilidad y coordinación (Uribe, 2021). Dentro de estas, destacan dos tipos principales:

### **1. Burocracias maquinales:**

- a) Coordinación basada en la estandarización de servicios educativos.
- b) Alta formalización de comportamientos y agrupamiento por funciones.
- c) Estructura jerárquica con poder centralizado en el ápice estratégico.
- d) Comunicación informal limitada y procesos rígidos.

## 2. Burocracias operacionales:

- a) Coordinación mediante la estandarización de destrezas de docentes e investigadores.
- b) Mayor descentralización y autonomía en el núcleo operativo.
- c) Comunicación informal frecuente y agrupamiento funcional orientado al mercado.
- d) Responde mejor a entornos complejos pero estables.

Además, otros modelos presentes en las universidades católicas pueden ser la adhocracia y la estructura misionera. La adhocracia representa un modelo flexible y dinámico que podría ser adoptado en el futuro, permitiendo responder eficazmente a ambientes complejos y cambiantes, favoreciendo la innovación y la adaptabilidad. Por su parte, las estructuras misioneras se basan en la estandarización de normas y valores compartidos, donde la coordinación se logra a través de la internalización de creencias y objetivos comunes por parte de sus miembros.

Para clasificar las universidades según su estructura organizacional, es fundamental considerar criterios como la coordinación, autorregulación y toma de decisiones. Aunque las universidades católicas suelen operar bajo modelos burocráticos maquinales u operacionales, la incorporación de elementos de estructuras misioneras y la evolución hacia formas adhocráticas podrían potenciar su capacidad de adaptación a entornos dinámicos y fortalecer su compromiso con los valores institucionales para volverse más inclusivas.

### 2.3. Elementos esenciales de las estructuras organizacionales católicas

El análisis de las estructuras organizacionales en las universidades católicas, como la UPCG, permite identificar elementos clave que influyen en su funcionamiento y legitimidad institucional, tales como la microespecialización, la gestión estructurada, la centralización del poder y la integración de la misión católica en la vida universitaria (Schoenherr, 2002; Uribe, 2021). A diferencia de otras IES, estos elementos se articulan con una misión educativa centrada en la formación integral, la responsabilidad social y la vivencia de valores institucionales, lo que constituye un rasgo distintivo (Pharr, 2017).

En cuanto al liderazgo y la gobernanza, las universidades católicas han experimentado una transición hacia el liderazgo laico, en el que rectores y equipos de dirección no clericales enfatizan la integración de la identidad

católica en todos los aspectos universitarios (Pharr, 2017; Russo & Gregory, 2010). La gobernanza colaborativa también es relevante, promoviendo la participación del profesorado y del personal en la toma de decisiones, en sintonía con el énfasis eclesial en la comunidad y la corresponsabilidad (Hubbard, 2016).

Desde una perspectiva comparada, López (2002) y autores como Baldrige *et al.* (1982), Birnbaum (1988) y Lomi y Harrison (2012) han identificado distintas formas de gobierno universitario —burocrático, colegiado, político, anarquía organizada y cibernético— que, en el caso mexicano y latinoamericano, se combinan en modelos democráticos elitistas, jerárquico-burocráticos, oligarquías académicas, oligarquías empresariales o religiosas, y estructuras híbridas. Así, las universidades católicas mexicanas suelen adoptar formas de gobierno oligárquicas o jerárquico-burocráticas, donde la toma de decisiones es centralizada, pero combinada con prácticas colegiadas en órganos consultivos y académicos (López, 2002).

En cuanto al liderazgo y la gobernanza, las universidades católicas han experimentado una transición hacia el liderazgo laico, donde rectores y equipos de dirección no clericales enfatizan la integración de la identidad católica en todos los aspectos universitarios (Pharr, 2017; Russo & Gregory, 2010). La gobernanza colaborativa también es relevante, promoviendo la participación del profesorado y el personal en la toma de decisiones, en sintonía con el énfasis eclesial en la comunidad y la corresponsabilidad (Hubbard, 2016).

Respecto a los elementos organizativos, estas instituciones suelen exhibir niveles altos de microespecialización y gestión estructurada, similares a los modelos burocráticos tradicionales (Schoenherr, 2002). No obstante, la literatura reciente muestra una transición hacia estructuras más flexibles, como las matriciales, que facilitan la adaptación a cambios externos y la innovación educativa (Ojeda, 2013). Por ejemplo, en las universidades lasallistas de América Latina se busca que las estructuras organizacionales permitan mayor autonomía, flexibilidad y colaboración interinstitucional, aunque persiste un modelo estructural burocrático (Ojeda, 2013).

En cuanto a la dimensión legal y eclesial, la constitución y gobernanza de estas instituciones están fuertemente influenciadas por el derecho canónico y documentos como *Ex Corde Ecclesiae*, que establecen directrices sobre la identidad, la participación de laicos y la relación con la autoridad eclesiástica (Russo & Gregory, 2010; Ordoñez, 2013). Este marco legal distingue a las uni-

versidades católicas de otras IES, pues regula tanto su legitimidad como los límites de la libertad académica y la incorporación de la doctrina católica en la vida institucional.

Finalmente, un aspecto emergente es la tendencia a crear redes internacionales de cooperación, lo que exige estructuras menos jerárquicas y más orientadas a la colaboración y la flexibilidad (Ojeda, 2013). Estos elementos esenciales incluyen posiciones individuales, agrupamientos organizacionales y la centralización o descentralización del poder (Mintzberg, 1991). A continuación, se presenta un resumen de cada uno:

Con relación a las Posiciones individuales, estas se definen por tres aspectos fundamentales:

1. Especialización de la tarea: Puede ser horizontal (tareas repetitivas realizadas por una persona) o vertical (profundidad en el control del proceso completo).
2. Formalización del comportamiento: Se establece mediante descripciones de posición, flujos de trabajo específicos o reglas organizacionales, lo que permite predecir y coordinar actividades. Las estructuras altamente formalizadas son burocráticas, mientras que las menos formalizadas son adhocísticas.
3. Capacitación y adoctrinamiento: La capacitación desarrolla habilidades técnicas relacionadas con el cargo, mientras que el adoctrinamiento inculca normas organizacionales.

Las universidades católicas tienden a adoptar estructuras burocráticas que garantizan coordinación, pero limitan la libertad de los actores en sus tareas.

Con relación a los agrupamientos organizacionales, estos se presentan por unidades de trabajo y establecen jerarquías mediante organigramas. Este proceso puede realizarse según la función, si está enfocado en especializarse y procesos internos, tiende a ser más burocrático y menos flexible, o bien si se enfoca en el mercado (productos, servicios o clientes específicos), favorece la flexibilidad y adaptación al entorno cambiante. Históricamente, las universidades católicas han utilizado agrupamientos funcionales, priorizando metodologías educativas y criterios de acreditación sobre la flexibilidad.

Por último, la centralización y descentralización del poder. La centralización implica que las decisiones se concentren en pocos individuos, mientras que la descentralización distribuye el poder entre varios actores. Mintzberg (2009)

identifica cuatro formas de concentración del poder: en un solo individuo por su cargo, en analistas técnicos que estandarizan decisiones, en expertos según sus conocimientos o en todos los miembros mediante participación colectiva.

La descentralización favorece una respuesta rápida al entorno y estimula la motivación, pero las universidades católicas tienden hacia estructuras centralizadas para garantizar coordinación. Los elementos esenciales de las estructuras organizacionales —posiciones individuales, agrupamientos y centralización/descentralización— determinan cómo una institución coordina su trabajo y responde al entorno. En el caso de las universidades católicas como la UPCG, prevalecen características burocráticas y funcionales que limitan su flexibilidad e inclusividad.

### 3. MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación se planteó responder a la pregunta: ¿Qué características tiene la estructura organizacional de la UPCG en términos de inclusión? Para ello, se utilizó una metodología cualitativa fundamentada en el interaccionismo simbólico y la fenomenología, complementada con los marcos epistemológicos de la teoría de la complejidad y la teoría de la estructuración. Este enfoque permitió analizar cómo los actores institucionales construyen significados sobre inclusión, calidad y prestigio dentro de la estructura organizacional.

El estudio adoptó un diseño basado en el análisis textual discursivo (ATD) y la triangulación de datos a través de tres métodos principales:

1. **Análisis documental.** Se revisaron documentos institucionales clave. Entre ellos destacan:
  - Modelo Educativo Universitario (1998, 2018).
  - Filosofía Institucional (2017).
  - Estatutos orgánicos (1992-2019).

Estos documentos permitieron identificar los principios filosóficos, normativos y estratégicos que guían la estructura organizacional de la UPCG.

2. **Entrevistas.** Se realizaron entrevistas semiestructuradas con actores internos y externos para explorar sus percepciones sobre inclusión, calidad y



prestigio institucional. En total, se entrevistaron 13 personas clave, entre ellas directivos, personal administrativo, investigadores y estudiantes. Estas entrevistas aportaron información sobre las dinámicas internas de la organización y su relación con el entorno.

3. Grupos focales. Se organizaron dos grupos focales: uno con personal administrativo para analizar su percepción sobre la estructura organizacional y su impacto en la calidad educativa. Otro con estudiantes y egresados para explorar su visión sobre los esfuerzos inclusivos de la universidad en términos de calidad y prestigio.

Con esto el análisis se centró en dos categorías principales: la configuración estructural de la UPCG y la relación entre inclusión, estructura organizacional y legitimidad institucional. El periodo analizado abarcó desde 1992 hasta 2022, cubriendo seis administraciones rectorales.

Este enfoque metodológico no solo permitió identificar las dinámicas internas de poder y coordinación dentro de la universidad, sino también evaluar cómo estas influyen en su capacidad para alcanzar legitimidad institucional mediante prácticas inclusivas.

#### 4. RESULTADOS

Recordando a Mintzberg (1991), la estructura organizacional se entiende como la forma en que se dividen las tareas dentro de una organización y cómo se logra la coordinación entre ellas para alcanzar los objetivos institucionales. Esta estructura debe traducirse en sistemas efectivos de comunicación, toma de decisiones y coordinación que permitan el cumplimiento de las actividades asignadas a los diferentes participantes. Mintzberg denomina a este conjunto de sistemas como configuración estructural.

Para analizar la evolución de la configuración estructural de la UPCG, se realizó un recorrido histórico desde 1992 hasta su modelo actual. Su estructura organizacional (Figura 2) mostraba una clara tendencia vertical, con la Junta de Gobierno como el órgano central para la coordinación y toma de decisiones. La línea media incluía al rector, vicerrectores, directores académicos y coordinadores de carrera, configurando una estructura simple según Mintzberg (2008), adecuada para una institución en desarrollo. Sin embargo, en la práctica, la UPCM carecía de personal administrativo propio y espacio exclusivo, compartiendo instalaciones con una Normal, lo que limitaba su autonomía organizacional (E2080322).

**Figura 2.** Estructura Organizacional UPCG 1992

**Fuente:** Adaptado del primer estatuto orgánico de la UPCG, 1992.

Para el año 2000, con la institucionalización del primer estatuto orgánico de la UPCG, la línea media se amplió con más instancias y responsabilidades, destacando la vicerrectoría como el puesto con mayor normatividad. Esta expansión de la línea media y la jerarquización creciente indican una transición hacia una burocracia mecánica según Mintzberg (2009), caracterizada por mayor formalización, supervisión y comunicación vertical, lo que puede ralentizar la capacidad de adaptación y coordinación.

El segundo rector de la UPCG describió esta evolución señalando la creación de una Junta de Gobierno con representación amplia y la consolidación de áreas administrativas y académicas, aunque en la práctica la estructura seguía siendo relativamente simple (E2080322).

Durante la gestión del cuarto Rector de la UPCG, la estructura se completó con la incorporación de nuevas áreas y órganos colegiados, como el Consejo Universitario, que regulaba aspectos académicos y administrativos

(E4090322). Esta etapa refleja una burocracia más formalizada y reglamentada, con mayor control sobre procesos y procedimientos.

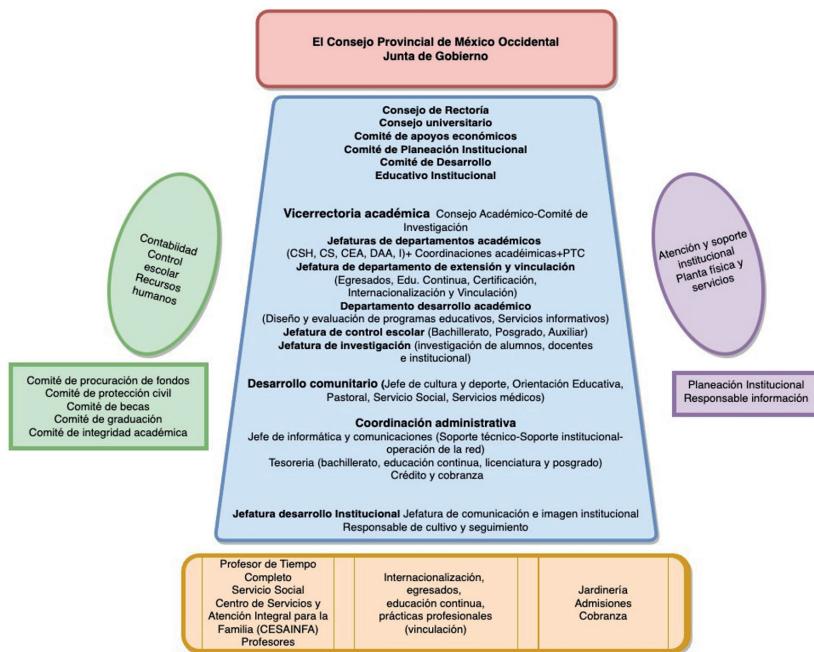
No fue sino hasta la gestión del sexto rector (2007-2017) que la estructura organizacional diseñada en los estatutos comenzó a implementarse plenamente. El estatuto orgánico de 2007 permaneció vigente con pocas modificaciones hasta 2017, cuando se actualizó para incluir un organigrama más complejo y con nuevos comités especializados, como protección civil, becas, graduación e integridad académica (UPCG, 2007; UPCG, 2017; E5110322). En esta organización, la vicerrectoría académica se consolidó como el núcleo de la línea media, con múltiples jefaturas y coordinaciones académicas, de investigación y vinculación (Figura 3, en página siguiente). Sin embargo, se observa que algunas áreas y comités no están directamente relacionados con la misión institucional, lo que plantea interrogantes sobre la proporcionalidad y alineación entre puestos y estrategia (UPCG, 2018; 2019).

El cuarto rector explicó que durante su gestión se reorganizaron las áreas académicas para agruparlas en grandes jefaturas, integrando posgrados y fortaleciendo la investigación y vinculación, elementos esenciales para el modelo universitario actual (E5110322; E10290322).

El análisis de la estructura organizacional de la UPCG revela un diseño dinámico que se ha expandido significativamente a lo largo de su historia. Como muestra la Figura 3, la línea media —compuesta por vicerrectorías, jefaturas y coordinaciones— se ha vuelto la sección más nutrida de la configuración estructural. Esto plantea la pregunta: ¿cuál es el tamaño óptimo de la línea media para ofrecer el servicio educativo? Según Mintzberg (2015), este tamaño depende de la capacidad de coordinación y comunicación entre departamentos, junto con la alineación con los objetivos institucionales. En el caso de la UPCG, la ampliación de la línea media respondió a la necesidad de gestionar las áreas de investigación, vinculación y desarrollo académico, pero también introdujo instancias menos vinculadas a la misión central, por ejemplo, los comités ad hoc y jefaturas administrativas.

La misión de la UPCG —“formar personas competentes, de manera integral, mediante la generación de experiencias de aprendizaje, investigación y extensión para contribuir en la construcción de una sociedad más solidaria” (UPCG, 2015)— guio la creación de áreas estratégicas como

- Jefatura de Investigación
- Departamento de Extensión y Vinculación
- Coordinación de Desarrollo Académico

**Figura 3.** Estructura organizacional de la UPCG, 2019

**Fuente:** Adaptado del estatuto orgánico del 2019, su organigrama y la entrevista con el cuarto vicerrector.

**Nota:** Las siglas del diagrama tienen el siguiente significado:

- CSH= Jefatura Ciencias Sociales y Humanidades
- CS= Jefatura Ciencias de la Salud
- CEA= Jefatura Ciencias Económico-Administrativas
- DAA= Jefatura Diseño, Arquitectura y Animación
- I= Jefatura Ingenierías
- PTC= Profesor de tiempo completo

Sin embargo, también se incorporaron instancias como la Jefatura de Desarrollo Institucional y comités especializados (protección civil, becas, integridad académica), cuya relación directa con la misión es menos evidente. Esto sugiere una tensión entre la expansión estructural y la focalización en objetivos centrales. La estructura organizacional se alineó formalmente con el Plan Estratégico 2015-2020, que definió cinco ejes con objetivos específicos (Tabla 1).

Tabla 1. Áreas y objetivos de la planeación estratégica 2015-2020	
Los cinco ejes estratégicos y el resumen de objetivos	
Ejes	Resumen de objetivos
Formación y docencia	Actualizar periódicamente los programas académicos, fortalecer la formación en valores y asegurar que los procesos de enseñanza-aprendizaje estén alineados con el modelo educativo institucional.
Investigación	Desarrollar un plan rector de investigación y promover la generación de proyectos.
Extensión y vinculación	Impulsar la participación de la comunidad en proyectos con diversos sectores, ofrecer programas de educación continua, mantener la comunicación con egresados y la inserción laboral.
Gestión y go-bierno	Actualizar la normatividad institucional, buscar la autosustentabilidad económica, implementar sistemas de evaluación y comunicación, lograr la acreditación de calidad, innovar en procesos organizacionales y planificar el desarrollo de infraestructura.
Administración	Capacitar y desarrollar al personal, garantizar recursos y equipamiento adecuados, y asegurar la calidad de los servicios institucionales.

Fonte: Adaptado de la planeación estratégica de la UPCG (2019).

En este sentido, el sexto Rector de la UPCG define más claramente las funciones, áreas, puestos, responsabilidades, coordinación, comunicación y actividades de las diversas instancias universitarias, además de que crea nuevos departamentos para responder a la planeación estratégica que se planteó:

[...] bueno a partir de 2013, que empieza la rectoría [...] pues empieza un trabajo desde las coordinaciones separadas, pero luego, con el Rector se hizo un trabajo de tratar de unir por jefaturas, la de Ciencias Económico Administrativas, la de Artes, Animación, Diseño y Arquitectura, la de Ingenierías, Ciencias Sociales y Humanidades y la de Salud [...] en Ciencias de la Salud, Sociales y Humanidades se integran también los Posgrados (E5110322).

La expansión de las áreas de coordinación en la UPCG respondió a la necesidad de cumplir con la planeación estratégica y los múltiples objetivos institucionales, en especial en el área de gestión y gobierno, que concentró la mayor cantidad de metas. Sin embargo, este ensanchamiento estructural

trajo consigo retos que fueron identificados tanto por los rectores como por el personal administrativo. En total, se establecieron 137 metas y 86 procesos institucionales, lo que complejizó la gestión y generó una estructura robusta, a veces desproporcionada respecto al tamaño de la matrícula de 704 estudiantes, como se mencionará a continuación.

Este fenómeno no es exclusivo de la UPCG y debe analizarse críticamente por sus implicaciones en la legitimidad social y el reconocimiento institucional. Como señala Salmi (2022), la legitimidad de una universidad depende en gran medida de su capacidad para responder de manera eficaz y pertinente a las demandas y expectativas de la sociedad, lo que incluye garantizar la inclusión y la equidad en el acceso, la permanencia y el éxito académico de todos los grupos sociales. Diversos autores han advertido que, cuando la estructura es compleja o burocrática, puede dificultar la agilidad y la capacidad de respuesta de la institución, generando barreras internas que afectan tanto la percepción externa de la universidad como la experiencia de sus propios miembros (Marshall, 2016; Uribe, 2021; Knight *et al.*, 2023). Cuando la estructura organizacional es compleja o burocrática, dificulta la agilidad y la capacidad de respuesta de la institución, genera barreras internas que afectan tanto la percepción externa de la universidad como la experiencia de sus propios miembros. Este fenómeno se observa en la UPCG, donde los testimonios recabados evidencian que, si bien la formalización y centralización han permitido mantener la coordinación y la identidad institucional, también han generado dificultades para la comunicación y la toma de decisiones ágiles.

Por ejemplo, miembros del personal administrativo señalan que "...a veces la comunicación es muy vertical, entonces si no llega la información de arriba, no sabemos cómo actuar y eso retrasa las cosas" (GF1P2121022). Asimismo, la concentración de decisiones en el ápice estratégico limita la autonomía de las áreas operativas: "...las decisiones importantes casi siempre se toman en la junta de gobierno o con el rector, nosotros solo las ejecutamos" (E490322). Estos hallazgos empíricos permiten interpretar que, en este sentido, la robustez estructural y la burocratización, aunque aportan estabilidad y coordinación, lejos de ser solo un indicador de capacidad de gestión, pueden convertirse en un obstáculo para la inclusión educativa si no están alineadas con los principios de equidad, pluralismo y justicia social promovidos por la UNESCO (2022).

La saturación de procesos y la desproporción entre estructura y matrícula pueden llevar a una desconexión con las necesidades reales de los estudiantes y de la comunidad, lo que afecta de forma negativa a la legitimación social

de la universidad. Asimismo, dificulta la implementación de políticas inclusivas, ya que la toma de decisiones se fragmenta o ralentiza, y se pierde la visión integral de la misión educativa. Por tanto, problematizar el ensanchamiento estructural implica reconocer que la legitimidad y el reconocimiento social de la universidad no dependen solo del cumplimiento de metas administrativas o del crecimiento organizacional, sino, fundamentalmente, de la capacidad de la estructura para ser inclusiva, flexible y orientada a la justicia social. Solo así la universidad podrá responder a las exigencias contemporáneas de equidad y calidad educativa, y consolidar su papel como institución socialmente legítima y reconocida. La Tabla 2 contiene un resumen de sus diversas opiniones.

Tabla 2. Testimonio del personal administrativo con respecto a la estructura organizacional	
Grupo focal realizado al personal administrativo	
Categoría	Testimonio
Estructura organizacional	[...] veo una estructura organizacional en algunas áreas corta ante las necesidades que tiene la institución y los alumnos, y no esbelta en muchas áreas [...] y eso pues nos impide trabajar en conjunto muchas veces [...] (GF1P1220922)
	[...] una universidad robusta organizacionalmente [...] para la cantidad de alumnos que tenemos [...] (GF1P2220922)
	[...] creo que sí podrían reducirse o hacerse más delgados algunos de los procesos [...] Yo siempre que hablo con alguien y le preguntas: ¿Cómo estás?, te dice “Ay no, súper ocupado”. Es como el pan nuestro de cada día, no dudo que haya mucho trabajo. Estoy segurísima de que todo mundo tenemos mucho trabajo, pero, sí cuestionaría los procesos [...] (GF1P4220922)

Fonte: Grupo focal personal administrativo de la UPCG.

El análisis de datos institucionales confirma que la estructura organizacional de la UPCG es amplia en relación con su matrícula: para el ciclo 2020-2021, había 72 administrativos y 272 docentes para 704 estudiantes de licenciatura y posgrado, lo que representa un promedio de 10 alumnos por administrativo y 2,5 alumnos por docente. Esta sobredimensión, reconocida en los documentos institucionales y por los propios actores, se traduce en saturación de trabajo y falta de agilidad en los procesos, lo que refuerza la percepción de que la estructura ha crecido de manera reactiva más que planificada. Testi-

monios del personal administrativo corroboran lo anterior cuando señalan: "... aquí todos hacemos de todo y a veces se siente que somos muchos para tan pocos alumnos..." (GF1P4220922).

Este fenómeno no es exclusivo de la UPCG; estudios sobre universidades católicas latinoamericanas han documentado que la tendencia a mantener estructuras amplias responde a la búsqueda de una atención personalizada y a la centralidad de la formación integral, pero puede generar ineficiencias y retos de sostenibilidad en contextos de matrícula reducida (Ojeda, 2013; López, 2002). Así, la sobredimensión organizacional en la UPCG debe interpretarse tanto como una expresión de su modelo educativo y misión institucional, como un desafío para su legitimidad y capacidad de adaptación en el entorno actual.

El personal administrativo de la UPCG manifestó sentirse saturado de trabajo, lo cual atribuye a la falta de claridad y agilidad en los procedimientos internos, así como a la ausencia de apoyo tecnológico. Esta situación ha provocado que los puestos y áreas se vean sobrecargados, ya que existen 86 procesos institucionales activos, según el catálogo de servicios (UPCG, 2019d). Los testimonios también señalan que el crecimiento de la estructura organizacional no ha sido ordenado ni planificado, lo que ha contribuido a la saturación y a la percepción de ineficiencia en la gestión administrativa.

A esta percepción se suma la voz de estudiantes y egresados, quienes resaltan que la formación integral en la UPCG se percibe como un proceso que trasciende lo académico y que está íntimamente ligado a la vivencia de valores institucionales y a la responsabilidad social. Por ejemplo, dos de los participantes señalan: *"La universidad nos enseña a ser buenos cristianos y ciudadanos responsables, pero a veces los trámites burocráticos nos alejan de actividades como el servicio social"* (GF2P4080922).

Estos testimonios reflejan una **tensión entre los valores declarados y la estructura organizacional**, donde la centralización de decisiones y la saturación de procesos limitan la agilidad para implementar programas socioeducativos y actividades extracurriculares que son esenciales para la formación integral y la inclusión educativa.

De acuerdo con los documentos institucionales, la formación integral en la UPCG implica desarrollar no solo competencias académicas y profesionales, sino también éticas, sociales y espirituales, en coherencia con su misión de formar "personas íntegras y altamente capacitadas para incidir en el progreso y el bienestar social" (UPCG, 2018a). Esta visión se traduce en actividades



como el servicio social, las misiones, el trabajo colaborativo, el acompañamiento docente y la promoción del espíritu de familia, valores que son reconocidos por estudiantes, egresados, personal administrativo y el ápice estratégico de la universidad.

Sin embargo, la estructura organizacional actual, caracterizada por una burocracia maquina y una proliferación de procesos, ha dificultado que estos valores y principios se materialicen en la experiencia cotidiana de la comunidad universitaria. Como lo señala la UNESCO (2022), la inclusión educativa requiere estructuras flexibles, procesos ágiles y participación corresponsable de todos los actores, condiciones que actualmente se ven limitadas en la UPCG, como lo muestra la Tabla 3.

Tabla 3. Relación entre valores institucionales, estructura organizacional e inclusión en la UPCG		
Grupo focal realizado a los estudiantes		
Valor institucional	¿Favorece la inclusión?	Testimonio citado
Espíritu de familia	Parcialmente. La estructura fomenta la comunidad.	"[...] egresan como personas íntegras que conocen la importancia de lo académico, pero también de esta parte tanto espiritual, como de deporte, como de cultura." (GF2P2080922)
Formación integral	Parcialmente. La saturación de procesos y centralización dificultan la implementación	"La universidad nos enseña a ser buenos cristianos y ciudadanos responsables, pero a veces los trámites burocráticos nos alejan de actividades como el servicio social." (GF2P3080922)
Responsabilidad social	Sí, aunque limitada por recursos y logística.	"Las misiones en comunidades marginadas son clave para nuestra formación, pero necesitamos más apoyo logístico." (E2080322)
Relaciones interpersonales y trabajo en equipo	Sí, pero podría fortalecerse con mayor flexibilidad estructural.	"[...] un buen profesionista es una persona que debe saber trabajar en equipo y eso también era muy importante." (E3090322)
Acompañamiento y cercanía	Parcialmente. La carga administrativa afecta su calidad.	"[...] para otros, calidad académica es sinónimo de acercamiento y acompañamiento con el alumno [...]" (GF1P4220922)
Excelencia académica y humana	Sí, en lo académico, pero la integralidad depende de reducir la rigidez estructural.	"La relación humana, el trato como persona, la formación integral, que sean competentes y competitivos [...], responsables con el mundo complejo que estamos viviendo [...]" (GF1P3220922)

Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis de los testimonios y documentos institucionales, se identifican dos grandes etapas en la evolución de la estructura organizacional de la UPCG:

1. Estructura simple (1992-2006): En sus primeros años, la UPCG operó con una estructura poco jerarquizada, mínima diferenciación entre unidades y escaso staff de apoyo, lo que permitía una toma de decisiones ágil y una rápida adaptación al entorno. Tanto el primer rector como el segundo vicerrector coinciden en que la coordinación se centraba en el rector y una línea media compuesta por puestos clave, lo que favoreció el crecimiento institucional en esta etapa inicial. Desde la perspectiva de la inclusión, esta estructura facilitaba la participación directa de estudiantes, docentes y personal administrativo en la vida universitaria, promoviendo la comunicación horizontal, el acompañamiento cercano y el sentido de comunidad.
2. Burocracia maquina (2007-2019): A partir de 2007, la universidad adoptó una estructura más formalizada y compleja, con proliferación de departamentos, reglamentaciones y procedimientos. Esta transformación, impulsada por la necesidad de certidumbre y estabilidad, trajo consigo ventajas en la organización de procesos, pero también problemas de burocratización y desproporción respecto al tamaño de la matrícula. En términos de inclusión, los testimonios del personal administrativo subrayan que, aunque la estructura es robusta, genera procesos complicados y poco ágiles, además de limitar la inclusión de diversas opiniones y dificultar la adaptación al contexto. La centralización de la toma de decisiones y la saturación de trabajo han generado barreras internas, reduciendo la participación efectiva de los actores universitarios en la gestión y dificultando la incorporación de la voz estudiantil y del personal operativo.

La sobredimensión organizacional respecto a la matrícula refuerza la percepción de que la estructura ha crecido de manera reactiva más que planificada, lo que impacta negativamente tanto en la agilidad institucional como en la vivencia cotidiana de los valores de comunidad y pertenencia. La evolución de la estructura organizacional de la UPCG muestra que el paso de un modelo simple a uno burocrático ha tenido implicaciones directas en la inclusión: mientras el primero facilitó la participación, el acompañamiento y la atención personalizada, el segundo ha generado barreras internas que dificultan la integración plena de todos los actores universitarios y la adaptación a los retos contemporáneos de la educación superior.

La literatura organizacional, especialmente desde la perspectiva de Giddens (2012), señala que la creación de sentido compartido es fundamental para la reproducción de la realidad institucional. En la UPCG, aunque la estructura se diseñó para responder a la docencia y posteriormente se amplió a investigación y extensión, los actores institucionales han ejercido su agencia para reinterpretar y adaptar las reglas, generando tensiones entre lo formalmente establecido y las prácticas cotidianas. Este fenómeno se acentúa por la dificultad de implementar acuerdos institucionales, que suelen enfrentarse a conflictos y ambigüedades (Powell & DiMaggio, 2001).

El análisis evidencia que los procesos y estructuras han sido definidos principalmente por la visión de los rectores y la Junta de Gobierno, sin una participación profunda de la comunidad universitaria. Esto contradice el principio de inclusión educativa definido por la UNESCO (2022), que exige la integración activa de estudiantes, docentes y personal administrativo en la toma de decisiones.

La rigidez de la burocracia maquinal (Mintzberg, 1991) dificulta la adaptación a las necesidades de grupos históricamente marginados, como estudiantes de bajos recursos o con discapacidades. En la UPCG, si bien se promueve el “espíritu de familia” y la formación integral, el análisis de los testimonios y documentos institucionales revela la ausencia de protocolos claros para garantizar la accesibilidad física, la existencia de becas inclusivas o mecanismos específicos de atención a la diversidad. Un testimonio de estudiante ilustra cómo la falta de flexibilidad y la centralización en la toma de decisiones pueden obstaculizar el acceso efectivo a apoyos económicos:

**Un ejemplo es cuando solicité la beca y me asignaron un 10% de descuento, luego me dijeron que para acceder a ella debía de cumplir con 60 horas becarias; en ese momento yo trabajaba por la tarde por lo que tener ese porcentaje no era suficiente para dejar el trabajo [...] entonces rechacé el porcentaje y la comisión de becas me contestó diciéndome que ahora se me otorgaría el 50% sin siquiera solicitarlo” (GF3P180922).**

Este caso evidencia que, aunque existen mecanismos de apoyo, la estructura rígida y la falta de criterios claros o procesos transparentes pueden generar incertidumbre, desigualdad y respuestas poco coherentes con las necesidades reales de los estudiantes. En síntesis, la experiencia de los estudiantes con el proceso de becas en la UPCG muestra que la estructura organizacional burocrática no solo ralentiza la gestión de apoyos, sino que también puede

reproducir barreras para la equidad y la inclusión, a pesar de los valores institucionales declarados.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En síntesis, el recorrido de la estructura organizacional de la UPCG, desde un modelo simple inicial hasta una burocracia maquina más compleja, ha generado un equilibrio entre crecimiento, estabilidad y desafíos en términos de inclusión, eficiencia y adaptabilidad. Los hallazgos permiten dar una respuesta más completa a la pregunta central de este artículo: ¿Qué características tiene la estructura organizacional de la UPCG en términos de inclusión?

En síntesis, la estructura organizacional de la UPCG ha evolucionado hacia una burocracia maquina que, si bien ha permitido cierto crecimiento y estabilidad, presenta limitaciones para promover la inclusión educativa y la formación integral de sus estudiantes. La evidencia indica que, aunque la estructura se ha alineado con los objetivos institucionales, su crecimiento no siempre ha favorecido la inclusión plena de todos los actores ni la flexibilidad necesaria para responder a los retos contemporáneos.

Esta rigidez limita la capacidad de la universidad para consolidar una legitimidad institucional basada en la participación, la calidad educativa y el prestigio, elementos que, según la UNESCO (2022), son inseparables de una educación inclusiva y equitativa. Para avanzar hacia un modelo organizacional más inclusivo y orientado a la formación integral, la UPCG debe fomentar la descentralización, la comunicación horizontal y la participación corresponsable, equilibrando la formalización con la adaptación a un entorno dinámico y diverso.

Los testimonios del personal administrativo revelan la percepción de una estructura robusta pero desequilibrada, con áreas sobrecargadas y procesos burocráticos que dificultan la agilidad y eficiencia. La falta de sistematización, la escasa incorporación de tecnologías y la centralización de decisiones en la alta dirección contribuyen a generar una sensación de saturación y falta de claridad en los roles y responsabilidades.

Este panorama contrasta con la necesidad de promover una gestión corresponsable que integre a estudiantes, docentes, personal administrativo y otros stakeholders en los procesos de toma de decisiones. Para lograr una mayor inclusión, la UPCG debe avanzar hacia un modelo organizacional que fomente la participación de manera activa, la comunicación horizontal y la flexibilidad en la adaptación a los cambios del entorno.

Si bien la estructura actual se alinea formalmente con el plan estratégico institucional, los objetivos y metas definidos no siempre se traducen en prácticas inclusivas. La clave para transformar la estructura radica en priorizar la creación de sentido compartido, fomentar la agencia de los actores institucionales y establecer mecanismos de coordinación que permitan equilibrar la formalización con la flexibilidad.

En conclusión, la estructura organizacional de la UPCG presenta desafíos significativos en términos de inclusión. Para construir una legitimidad institucional sólida, la universidad debe transitar hacia un modelo más adaptable, participativo y centrado en las necesidades de su comunidad. Este cambio implica revisar los procesos de toma de decisiones, promover la transparencia y la comunicación horizontal, e invertir en la capacitación y el desarrollo del personal administrativo y académico. Al adoptar una estructura más inclusiva, la UPCG podrá responder de manera más efectiva a los desafíos educativos contemporáneos y fortalecer su compromiso con la formación integral de sus estudiantes, la investigación relevante y el servicio a la sociedad.

## REFERENCIAS

- Blackmur, D. (2007). The Public Regulation of Higher Education Qualities: Rationale, Processes, and Outcomes. In P. Maassen & M. Klemenčič (Eds.), *Quality assurance in higher education* (pp. 15-45). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4967-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4967-3_2)
- Bueno Campos, E. (2007). *Organización de empresas: estructura, proceso y modelos*. Ediciones Pirámide. <https://bit.ly/3YFbwVx>
- Cuervo García, Á. (2001). *Introducción a la administración de empresas*. Civitas Ediciones. <https://bit.ly/4jkCcDp>
- Giddens, A. (2012). *Las nuevas reglas del método sociológico. Crítica positiva de las sociologías comprensivas*. Amorrortu. <https://bit.ly/4iyt2IA>
- Glanzer, P. L., Cockle, T. F., Martin, J., & Alexander, S. (2023). Understanding the Diversity of Catholic Higher Education: A New Empirical Guide for Evaluating the Influence of Catholic Identity. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 62(1), 49-67. <https://doi.org/10.1111/jssr.12815>
- Goodin, R. (2003). Las instituciones y su diseño. En R. Goodin, *Teoría del diseño institucional* (pp. 13-74). Gedisa. <https://bit.ly/4iFsgU8>
- Hubbard, A. (2016). Built on a Rock: A Study in the Longevity and Adaptability of Organizational Structure within the Catholic Church. *SPNHA Review*, 12(1), 5. Article 5. <https://tinyurl.com/ypsxrhub>

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill. <https://bit.ly/4j0ITV>
- López Zarate, R. (2002). Formas de gobierno y gobernabilidad institucional: Análisis comparativo de seis instituciones de Educación Superior. ANUIES - Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. <https://bit.ly/3l4p9Z3>
- Mendoza, X., Planellas, M., & Larrosa-Calvo, A. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad: política general de empresa*. Masson. <https://bit.ly/4iBGANn>
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. McGill University. <https://bit.ly/3SaVWgL>
- Mintzberg, H. (2009). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. Atlas. <https://bit.ly/3YlI5YO>
- Mintzberg, H. (2015). *Rebalancing society: Radical renewal beyond left, right, and center*. Berrett-Koehler Publishers. <https://bit.ly/4iGdSuy>
- Neave, G. (1998). The evaluative state reconsidered. *European Journal of Education*, 33(3), 265-284. <https://doi.org/10.1111/1467-3584.00086>
- Ojeda Ortiz, J. A. (2013). La organización en red de las universidades para la gestión y generación de conocimiento organizativo. (Tesis doctoral inédita). Universidad Complutense de Madrid. <https://tinyurl.com/mr63fx5c>
- Ordóñez González, J. A. (2013). Facultades de gobierno de las universidades de inspiración cristiana, escuelas y universidades católicas o eclesásticas a la luz del derecho canónico (Opinión). *Revista Académica de la Facultad de Derecho de la Universidad La Salle*. <https://tinyurl.com/3y3jdc4v>
- Pharr, C. (2017). Changing Catholic College and University Leadership: Retaining Catholic Identity. *Integritas: Advancing the Mission of Catholic Higher Education*, 9(2). <https://tinyurl.com/h26kftx>
- Powell, W., & DiMaggio, P. (2001). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. Fondo de Cultura Económica. <https://bit.ly/3GuDKMF>
- Robins, J. (1987). Organizational economics: Notes on the use of transaction-cost theory in the study of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 68-86. <https://doi.org/10.2307/2392656>
- Ruiz Mercader, J., & Sabater Sánchez, R. (1999). Análisis de la estructura organizativa y de la influencia que ejerce el tamaño sobre ella. Una aproximación empírica. *Dirección y Organización*, (21), 66-82. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i21.294>
- Russo, C. J., & Gregory, D. E. (2010). Ex Corde Ecclesiae and Catholic Higher Education in the United States: A Legal Perspective. *Journal of Catholic Higher Education*, 28(1), 58-74. <https://doi.org/10.1080/15507394.2001.10012274>

- Schoenherr, R. A. (2002). *Bureaucratic Counterinsurgency in Catholic History*. Oxford University Press eBooks (pp. 133-142). <https://doi.org/10.1093/0195082591.003.0010>
- Salmi, J. (2022). *Equidad, inclusión y pluralismo en la educación superior*. Documento encargado para la Conferencia Mundial de Educación Superior del 18 al 20 de mayo de 2022. UNESCO. <https://bit.ly/3UjYl8m>
- Simon, H. A. (1964). On the Concept of Organizational Goal. *Administrative Science Quarterly*, 9(1), 1–22. <https://doi.org/10.2307/2391519>
- Rose, A. M. (1958). [Review of *Technical Change and Industrial Relations: A Study of the Relations Between Technical Change and Social Structure in a Large Steelworks*, by W. H. Scott, A. H. Halsey, J. A. Banks, & T. Lupton]. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 562–564. <https://doi.org/10.2307/2390804>
- Salmi, J. (2022). *Equidad, inclusión y pluralismo en la educación superior*. Documento encargado para la Conferencia Mundial de Educación Superior del 18 al 20 de mayo de 2022. UNESCO. <https://tinyurl.com/msvfrx47>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2022). *Equidad, inclusión y pluralismo en la educación superior*. Documento encargado para la Conferencia Mundial de Educación Superior del 18 al 20 de mayo de 2022. UNESCO. <https://tinyurl.com/ymtfd2az>
- Universidad Privada Católica de México. (1998). *Modelo Educativo Particular Católico con sede en México*. UPCM.
- Universidad Privada Católica de Guadalajara. (2007). *Estatuto orgánico*. UPCG
- Universidad Privada Católica de Guadalajara. (2010). *Estatuto orgánico*. UPCG
- Universidad Privada Católica de Guadalajara. (2015). *Estatuto orgánico*. UPCG
- Universidad Privada Católica de Guadalajara. (2017). *Filosofía Institucional*. UPCG
- Universidad Privada Católica de Guadalajara. (2018). *Modelo Educativo Universitario*. UPCG
- Universidad Privada Católica de Guadalajara. (2019). *Estatuto orgánico*. UPCG
- Universidad Privada Católica de Guadalajara. (2019a). *Planeación estratégica 2015-2020*. UPCG
- Uribe López, A. (2021). *La estructura organizacional de las instituciones de educación superior que les permite ser legítimas por medio de la percepción de calidad. Un estudio de caso en una universidad católica*. XVI Congreso Nacional de Investigación Educativa, COMIE. <https://bit.ly/4lxKLf3>

## NOTAS

1 El nombre y las siglas de la universidad han sido modificados para proteger la confidencialidad institucional y la identidad de las personas participantes, en cumplimiento de los acuerdos éticos de la investigación. La institución no autorizó el uso de su nombre oficial en publicaciones académicas.