

## LA OPTIMIZACION OPERATIVA TOTAL

Roberto Ramírez, Ramòn Pérez M., Miriam Bobadilla

Un modelo de optimización estructura organizadamente objetivos, restricciones y recursos. En algunas de las exposiciones anteriores se han identificado parámetros institucionales, que necesariamente basamentan cualquier alternativa de viabilidad para la universidad que busca la más alta calidad en una realidad regida por la estrechez.

Estrechez que no sólo gravita en el ámbito de la cantidad de recursos sino también en el esquema cultural de valores predominantes. El reto es construir una institución de calidad en una sociedad en donde no hay aprecio por la excelencia y el cumplimiento del deber.

A pesar de esa realidad apubullante, el INTEC cuenta con 21 años de tesonera labor a contracorriente. Ha sabido durante ese tiempo alcanzar metas insospechadas. Esta institución que es un sueño realizado, tiene la virtud de repensarse para no perder en el esfuerzo de su cotidianidad la importancia de su misión. Merece ser preservada. Esto supone de parte de sus dirigentes, arrojo, inteligencia, valor y compromiso con sus ideales y principios.

Entremos a considerar en este momento las metas, restricciones y recursos que conforman el escenario institucional para especificar su COMO. En los estatutos, se consagra claramente su misión: mediante la educación superior se pretende contribuir a la transformación del país en un ambiente de excelencia, pluralidad ideológica y compromiso social. Como podemos ver la meta se define en un contexto. Ese contexto es consustancial a la propia misión y no tomarlo en cuenta en la práctica implicaría la negación real del proyecto.

La restricción más relevante por sus implicaciones materiales como ya lo han manifestado en esta misma sala fundadores y defensores del proyecto es la ESCASEZ DE RECURSOS. Si se analiza en detalle la conjugación de esta restricción que confiesa una precariedad objetiva frente a

una meta que persigue un ideal excelso, no existen respuestas fáciles, pero sí evidentes.

Este proyecto sólo es factible localizando la atención en lo prioritario, no para abandonar tareas adyacentes que le son inherentes al quehacer universitario sino para conseguir un resultado aceptable, que permita la continuidad sin perder sus principios filosóficos.

Me parece que existe consenso en los presentes en que el proyecto INTEC sólo es viable bajo una estructura organizativa ágil y una gestión económica austera.

Aunque tal idea no encuentra contradictores, y ésto nos debe alegrar, en la realidad, sus principios y filosofías son pertinentes en el momento actual, y lucen sostenibles durante un buen tiempo. Debe admitirse, sin embargo, que si fueran escritos hoy, el discurso sería diferente. Esto nos lleva a la siguiente conclusión: conseguido un norte claro, la tarea del corto y mediano plazo está en definir las distintas tácticas, EL COMO DEL MOMENTO PARTICULAR, para no perder la dirección correcta.

En 20 años el escenario nacional ha cambiado profundamente. Si bien se siguen planteando muchas de las mismas necesidades, las respuestas aceptadas como válidas son otras, y son distintas también sus bases de justificación. Desde el punto de vista económico y político el escenario se ha renovado relevantemente sobre todo a partir de 1986. Ante esta nueva situación la universidad debe definir su respuesta.

Este parece ser un escenario propicio para declarar que la estructura organizativa del INTEC debe ser profundamente repensada. En esa tarea se debe tener como telón de fondo la austeridad y la misión. En consecuencia la existencia o la antigüedad de un puesto no justifica su validez, cada puesto y cada actividad deben ser justificadas en un contexto de alta eficiencia que enfatiza un uso racional de los recursos disponibles.

Esta idea parte de verdades compartidas y aceptadas,

pero reclama en su implementación una recia valentía pues conmina a reducir la estructura organizativa a un mínimo de puestos. La dureza no está en el plantearlo sino en el hacerlo. Debemos podar el árbol para preservarlo de los huracanes de la deformación, mantenerlo sólido para el cumplimiento de su misión a pesar del peso cultural que lo arrastra fuera de su norte. Es más cómodo mantener la inercia y aceptar un discurrir de errores y problemas que no identifican responsables, en donde se diluye el deber bajo el impulso de un equivocado sentido gremialista o plegándose al designio autoritario de los deseos de turno. Ambas actitudes extremistas, pero no irreales, impiden la vida universitaria tal como la definen nuestro principios y filosofía.

### **FOCALIZACION DE LAS FORTALEZAS.**

Para definir un curso de trabajo válido, lo conveniente es apelar a las fortalezas, ellas aportan a las instituciones el impulso de acción que permite un trabajo trascendente y diferenciado.

Una de las mayores fortalezas de que se puede preciar la institución es la calidad de sus estudios de grado. La capacidad de sus egresados, es una realidad patente y comprobable y así lo demuestra su ejercicio profesional exitoso, la competencia para emprender estudios de postgrado fuera del país y el aprecio que se tiene de ellos en el mercado de trabajo. Tal virtud debe ser objetivamente valorada e institucionalmente fortalecida. Además, los ingresos que aportan los estudios de grado constituyen la fuente básica de los recursos que recibe la universidad, son pues doblemente rentables, con ellos la institución cumple la misión de hacerse socialmente conveniente y económicamente factible.

### **SOLO LA CALIDAD NOS JUSTIFICA.**

En estos momentos, merece análisis y justificación el tamaño reducido de la universidad que el INTEC se ha impuesto como modelo, a la luz de la experiencia, una formación diferenciada que privilegia la más alta calidad, no puede tener carácter masivo, no porque sea irrealizable, sino

por entender que los recursos escasos con que puede contar la institución, en principio, sólo hacen factible esa meta al concentrar sus esfuerzos en un segmento estudiantil que desea una formación sólida. Este segmento será tanto más reducido en la medida en que la sociedad no aprecie el rigor y la capacidad.

Sin duda alguna, es una decisión arriesgada, que a corto plazo reduce posibilidades de "popularidad" y de ingreso fácil. A largo plazo, puede lograrse una apertura que rinda beneficios económicos y sociales para la institución ya que de sus egresados deben surgir respuestas calificadas en el ámbito tecnológico, profesional y político que apoyen el necesario avance del país.

La universidad pequeña tiene sentido si en sus egresados se consigue una calidad superior de respuesta. Hacer lo mismo que los demás vuelve el esfuerzo vano. La concentración en pocos cobra sentido cuando estos han sido formados como la élite, que esté calificada para diseñar y conducir el proceso de cambio que requiere el país para mejorar sus condiciones de vida. Un trabajo académico con la mejor calidad es el que hace buenos a los normales, mejores a los buenos y excelentes a los mejores. Si cristalizamos este objetivo estamos justificados. En caso contrario, debemos cuestionarnos seriamente.

## **FORTALECER LAS FACULTADES.**

La ponencia del Ing. Mañán, señaló abiertamente que el centro de nuestro quehacer son las facultades, su fortalecimiento debe ser el punto del partida. Tal decisión comporta: Revisión del regimen de contrataciones y remuneraciones.

Se trata de reestructurar las contrataciones manteniendo el valor absoluto de los egresos comprometidos pero variando los niveles individuales de compromiso. En otras palabras: llevar los sueldos y emolumentos del personal clave escogido para tal efecto a niveles que permitan dedicación exclusiva, de manera que exista la garantía de un trabajo eficiente. En algunos casos, será necesaria la sustitución de los incumbentes por otros profesionales más eficientes y comprometidos.

La remuneración por hora/docencia debe compararse positivamente con cualquier otra universidad dominicana. Deben desaparecer los contratos que contemplen dedicaciones ficticias. Cada unidad debe reestructurar sus egresos, cada facultad definir claramente el personal que se incluirá en nómina para acometer como equipo el trabajo que asume como la obligación de su área a nivel docente, investigativo, de divulgación y prestación de servicios.

Es pertinente aclarar, que el fortalecimiento de las facultades no induce de forma mecánica a un crecimiento de la plantilla de contratados, al contrario, parece ser preferible y necesaria la reducción del número de contratados, sobre todo a tiempo completo y a medio tiempo.

Cada unidad asumirá como relevante no el compromiso supuesto en presupuesto sino el resultado del desempeño que debe ser medido a final de cada trimestre frente a las metas esperadas. La evaluación debe transformarse en un ámbito claro de estímulos y rectificaciones en donde sea normal la revocación de puestos mediocrementemente desempeñados. Esto solo se puede propiciar en un ambiente de justeza crítica auspiciado por un grupo seriamente comprometido con el proyecto, cuyo centro de estímulo debe emanar del decanato.

La Vicerrectoría Académica debe liderar este proceso, patrocinando encuentros evaluativos para cada facultad. Deberá ser rigurosa, objetiva y valiente en la calificación del desempeño de las tareas a nivel de la facultad en su conjunto.

Un desempeño mediocre debe dar origen a acciones fuertes de rectificación, que pueden llevar inclusive a la remoción del incumbente de la unidad que refleja sostenidas deficiencias. Este proceso parte de la vigencia del principio de la excelencia, en donde no es permisible espacios a la mediocridad, al nepotismo, la complacencia, o la intriga. La base es la eficiencia, todo factor de interferencia debe ser eliminado. Tal estilo de gestión parte de un ambiente democrático, pero comprometido con el proyecto, no crea un estado policial. Jamás puede generarse un ambiente de este corte, en donde hay una clara definición de roles y las

decisiones se asumen correctamente. Se persigue con el estilo de gestión propuesto, la agilidad necesaria para que una institución de servicio público de carácter privado cumpla la misión de superación a la mediocridad que ha definido como propia.

## **MEDIDAS DEL DESEMPEÑO.**

Cada unidad de actividad, es decir, facultad, área, carrera, ciclo, programa, división o departamento deberá definir y medir sus acciones en dos ámbitos, trabajo de rutina productiva y acciones de mejoramiento. Ambos deben estar calendarizados para cada trimestre con fines de evaluación. Esta será la resultante de tomar en cuenta las acciones propuestas frente a las reales. El agregado del trabajo de las unidades será el de la facultad y la de ellas el de la universidad.

Entre los trabajos de rutina tenemos: secciones ofertadas, promedio estudiantes/sección, índices de aprobación, nivel de reprobación, retiros y rendimiento. Actividades académicas del área: conferencias, investigaciones, publicaciones, divulgación, reuniones de grupos profesoraes por programa, resultados de la evaluación profesoral.

Las acciones de mejoramiento están dirigidas a provocar niveles de calidad superiores a los actuales. Se trata de acercar sostenidamente SER Y HACER con el DEBER. Entre las variables que deben tomarse en cuenta podemos sugerir: calificación académica y profesional del cuerpo profesoral, rendimiento académico de la población estudiantil, capacidad de reclutamiento y retención de los estudiantes.

## **LA ADMINISTRACION ACADEMICA.**

El éxito de una organización, más que de aquélla, depende de la actitud y la capacidad de los incumbentes de los puestos. En ocasiones, nos luce que la administración académica, no es entendida cabalmente y, tal situación, origina interpretaciones y decisiones equivocadas. La tarea de administración académica es el soporte del trabajo universitario pero es distinta de las acciones de docencia,

investigación y extensión que se le definen como fundamentales.

El administrador académico en términos operativos, no tiene que ser el mejor docente pero sí debe saber quiénes hacen buena docencia, no tiene que ser un gran investigador, pero sí debe identificar quiénes la realizan de forma efectiva, no necesita ser el mejor profesional de su área pero sí debe conocer a los mejores. Su labor es, esencialmente, tener la capacidad de reunir a los profesionales y académicos más calificados para que realicen dentro de la universidad un trabajo de calidad. Enfocado de esta manera, lo consustancial a su trabajo es ser el facilitador para que todo el talento confluya a la universidad.

Obviamente, una persona con la capacidad de nuclear a su alrededor tal despliegue de talento no puede ser un mediocre. Es claro que, la mediocridad sólo traerá mediocridad.

Se desea poner de relieve una realidad: muchas veces al instante de contratar un administrador académico se toman en cuenta otros méritos que no lo califican para el puesto. Se puede dar entonces la situación de perder un gran investigador y ganar un pésimo director. Esta realidad en la mayoría de los casos, no se origina por falta de capacidad, sino porque el proyecto de vida académico de un profesional, del investigador, del docente es distinto del que tiene que asumir el administrador académico.

Un Director de programa tendrá éxito, si es capaz de dar coherencia al grupo que dirige, si puede crear un ambiente que estimule dentro de la universidad el trabajo de calidad, para esto tendrá que apoyarse en un proyecto académico que concatene las acciones aparentemente dispares de su departamento. La comunicación con los profesores y estudiantes debe ser constante y, a partir de ella, generar un ambiente estimulante y positivo que esté en constante renovación.

Es el supervisor directo del cuerpo profesoral y además la instancia de reclutamiento y, por tanto, de renovación y

continuidad, la pieza central del quehacer institucional. Su fallo arrastra consigo la calidad de un programa y degrada el ambiente que debe predominar dentro de la facultad.

Es el eje transmisor en el circuito de evaluación - control- retroalimentación que vitaliza la universidad. El trayecto de tal circuito abarca cinco componentes y cuatro niveles de comunicación: Rector-Vicerrector-Decano-Director-Profesor.

Se han hecho críticas a la cantidad de pasos intermedios desde la rectoría hasta el profesorado. Es posible que esto implique ciertas limitaciones, pero estimo que sus ventajas son mayores que sus desventajas. Claro está, se parte de la suposición de que cada persona asume responsablemente su rol y, en cada nivel -o paso- se resuelven, controlan y supervisan las acciones.

En otras palabras, las acciones sobre el profesorado son responsabilidad de los directores, las acciones sobre los directores son incumbencia de los decanos, la acción sobre los decanos es competencia del Vicerrector, la acción sobre el Vicerrector es responsabilidad del Rector.

Si en los hechos falla una instancia, se rompe el circuito y el modelo no puede funcionar, no por fallo a él sino por problemas de implementación.

Se ha propuesto un aplanamiento del organigrama. En los hechos, esta idea debe ser clarificada, pues aumentar excesivamente un tramo de control -personas que dependen de un supervisor- puede dar lugar a un descenso de la calidad de la supervisión.

Si bien se hace el señalamiento anterior, percibo que en la actualidad la gestión de algunos directores debe ser sustancialmente mejorada. Muchos de ellos canalizan asuntos importantes de su competencia personal por conducto de las secretarías. No asumen como un trabajo relevante la comunicación individual y en conjunto con el cuerpo profesoral. Limitan su tarea a la rutina de una contratación trimestral vacía de contenido que se reduce a una rutina carente de parámetros y objetivos.

Tal situación debe ser revertida de inmediato y es responsabilidad de los decanos actuar y del Vicerrector exigir que se haga.

Es previsible que para llevar a efecto este propósito sea necesaria una revisión de contratos en cada unidad académica, concentrando la responsabilidad de la gestión de las facultades en manos de un máximo de 4 ó 5 personas incluyendo al decano.

## **COMENTANDO LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL.**

Los organigramas usuales tienen dos características: su verticalidad y la separación funcional. Esa experiencia no se refleja con exactitud en la estructura del INTEC, en realidad en la organización actual de nuestra universidad hay implícita una fuente matricial que no ha sido tomada en cuenta para la acción diaria.

Un análisis a fondo de este aspecto permite identificar que el mismo persigue ser la síntesis de la departamentalización, los ciclos y las carreras al mismo tiempo. Puede parecer, en primera instancia, un engranado inmanejable. Sin embargo, una lectura distinta permite sugerir que es la respuesta de una universidad pequeña para manejar armónicamente el producto diverso del conocimiento humano en función de su utilitarismo en una determinada carrera profesional.

El diseño curricular del INTEC refleja una visión integral del conocimiento científico de la humanidad y su estructura organigráfica se perfila en tal sentido. Se conoce un primer nivel de apertura a la universalidad del conocimiento "aprender a aprender", en su segundo momento, enfatiza una opción ante la vida "aprender a ser" y, en su tercera fase, una decisión ante la sociedad concreta "aprender a hacer". Se parte de la pertinencia del todo para conseguir al final una respuesta válida ante la realidad concreta de una sociedad real.

Pienso que a partir de esta realidad el fallo ha sido no enfatizar claramente los ingredientes formativos,

humanísticos y profesionales que supone cada carrera a su interior. En los hechos, las direcciones de carreras han adoptado una actitud pasiva que no da a los estudiantes un sentido de pertenencia a un campo profesional determinado. No hay una acción institucional encaminada a mantener una comunicación abierta de los estudiantes con sus respectivos directores desde el momento de su ingreso a la universidad. A mi modo de ver las cosas, esta situación explica los altos niveles de deserción y separación.

El director de carrera se limita a la administración de las materias profesionales, y solo traba relación con el estudiante en el momento que este inicia el ciclo profesional. Si las cosas fueran de otra manera, esto es, que el director fuera en busca de "su" estudiante al primer trimestre, le orientara y le proveyera de un sentido de pertinencia profesional, la institución crearía mayor capacidad orientativa y de retención. Todo modelo organizativo académico supone para su concretización una cierta forma de gestión que debe hacerlo eficiente y efectivo. No es válido pues, cuestionar un modelo al que no se le ha dotado de instrumentos de implementación. Al respecto, me permito hacer algunas precisiones: el ciclo propedéutico, administrado por la Facultad de Ciencias y Humanidades, concentra por su carácter general la mayor cantidad de estudiantes y de profesores que han optado por esa actividad. Como campo de trabajo permanente debe reportar el índice de eficiencia mayor, lo que contiene un doble reflejo: económico y de eficiencia. Es una presunción, que estoy seguro, puede ser demostrada.

Siguiendo hacia adelante, el ciclo formativo, que abarca todos los estudiantes de una facultad determinada, permite gerenciar sin la dispersión departamental el conocimiento a que debe ser expuesto el estudiante de una determinada facultad.

Sin duda, que el esquema departamental ahorraría dolores de cabeza, pero asimismo, aumentaría los costos porque cada especialidad demandaría contratos para directores de áreas y docentes. En la estructura actual, el director del ciclo concentra diversas especialidades y con

esa visión de globalidad decide los contratos permanentes. Como se puede ver la estructura actual se genera en una matriz de costo pertinente.

Cuando se llega a nivel profesional, las posibilidades de contratación profesoral más allá de las horas de docencia se reducen abruptamente, con ello crece la rotación del personal. A este nivel se deben tener como responsables de las carreras profesionales en ejercicio cuya vocación académica permita reunir en la universidad colegas de alto prestigio y capacidad. Este nivel es posiblemente el de mayor complejidad en pregrado y se ha de reconocer esta limitación objetiva, con fines de contratación y control. Tal realidad no implica una dispensa para el incumplimiento de los parámetros de calidad, por el contrario, se trata de conseguir bajo ese entendido lo mejor.

## **EL QUEHACER UNIVERSITARIO VISTO COMO ACTIVIDAD EMPRESARIAL.**

Toda actividad económica supone para su concretización exitosa de varios pasos, a saber:

- Identificación de una necesidad social.
- Diseño de un producto o servicio dirigido a satisfacerlo.
- Identificación de un grupo de demandantes potenciales.
- Plan comercial -presupuesto-.
- Producción.
- Actividad de mercadeo.
- Demanda real -retención-.
- Retroalimentación -continuidad del proceso-.

En el trabajo universitario hay concreciones específicas, esto es, el demandante potencial no es ser individual. Es decir, la decisión de ingresar a una academia específica, es una opción que además de involucrar al estudiante, también es asumida por los padres, en ese momento pesa mucho la imagen proyectada por la institución sobre toda la sociedad.

Una vez decidido, el demandante potencial se convierte en real y la institución debe realizar acciones consecuentes que permitan su retención.

De darse el proceso de retención, el estudiante demandante completará el ciclo de servicios que lo capacitan para ejercer una profesión específica, terminar una carrera.

Posteriormente, constatará las capacidades adquiridas en la universidad para dar respuesta a un puesto de trabajo en el mundo real. En ese instante, deberá demostrar su capacidad para dar respuesta a problemas concretos y se originará una actitud de rechazo o satisfacción frente a la formación recibida.

Es aquélla una respuesta de largo plazo que contiene elementos que requieren cierto nivel de maduración en el tiempo.

Lo interesante en el análisis de tal recorrido es evidenciar claramente en cada momento cuáles herramientas posee la universidad para fortalecerse al corto, mediano y largo plazo.

Al corto plazo, es destacable el trabajo de reclutamiento. Mediante ese esfuerzo arribará la universidad una cantidad determinada de estudiantes. En consecuencia, el conjunto de acciones focalizadas en ese sentido deben estar convenientemente estructuradas para conseguir el máximo efecto de ingreso estudiantil.

Aquí aparece una tarea que debe ser redimensionada en la institución. En la actualidad, el trabajo de reclutamiento está ubicado en la unidad de admisiones, tal actividad no necesariamente tiene que ser asimilada en su totalidad a tal nivel. En realidad, hoy día se utilizan con tal fin mecanismos arcaicos producto de la carencia de recursos.

Es necesario que la actividad de reclutamiento adquiera un carácter distinto, y que se utilicen en su favor medidas más efectivas de llegar y focalizar al demandante potencial. Es posible usar más certeramente, los audiovisuales, visitas al campus, conferencias, los estudiantes sobresalientes, entre otros esfuerzos efectivos.

En cuanto a la focalización es necesario determinar las

escuelas y colegios de donde proviene nuestra población para enfatizar en ellas la actividad de reclutamiento para realizar un trabajo promocional más concentrado y efectivos.

Es posible que un nuevo análisis de la actividad de reclutamiento decida situarla por motivos atendibles de conveniencia institucional en una instancia orgánica distinta a la actual.

Es necesario definir un esfuerzo de corto plazo que posibilite a un mayor nivel de retención. La base de ese trabajo debe descansar en los directores de carrera. Tal actividad será posible siempre y cuando el director de programa trabaje contacto inmediato con los estudiantes de su programa. Tal acción incrementará los índices de retención y motivará al estudiante a un quehacer más responsable que se origina en un motivo de estudio distinto, más humanístico y más responsable.

## **EL PROBLEMA DE LOS HORARIOS Y LA OCUPACION DE LAS AULAS.**

A partir de mediados de la década de los setenta, la población estudiantil dominicana tiende a hacerse nocturna. En este fenómeno han concurrido dos importantes variables: por un lado, una población estudiantil que demanda empleos en su etapa de formación universitaria y por otra parte, un cuerpo profesoral que ocupa su tiempo diurno en trabajos profesionales absorbentes que demandan una atención de tiempo "exclusivo".

Al concentrarse en pocas horas el tiempo de uso de las aulas universitarias el costo real aumenta. Para enfrentar tal realidad se pueden generar decisiones en dos sentidos: un pago diferenciado de crédito para las tandas: matutina, vespertina y nocturna, tanto a nivel de crédito-estudiante como de pago a profesores.

También el trabajo académico por carrera puede ser diferenciado, sobre todo en el caso de medicina, cuya actividad estudiantil tiende a ser exclusiva.

Otro aspecto a considerar es el horario institucional vigente. Hay que conseguir compatibilidad ante la realidad de que el grueso de la actividad institucional es nocturna y sin embargo el horario de sus funcionarios principales es hasta las cinco de la tarde. Me pregunto qué problemas tendría el mover el horario central de los funcionarios de 2:00 a 9:00 p.m. dejando libre la mañana. ¿Acaso no redundaría en beneficio de una interrelación más efectiva con los directores, profesores y estudiantes?

Con el actual esquema muchos profesores ni siquiera conocen a su decano. Piensen ustedes el efecto que tal horario tendría de cara a la supervisión del trabajo y la comunicación entre responsables.

## **LA VISION DE LARGO PLAZO.**

Una institución universitaria requiere que el proyecto se visualice a largo plazo. El planeamiento estratégico debe ser un ejercicio constante, cuya realización provoca consecuencias positivas en la construcción de un horizonte institucional que define líneas de acción hacia el futuro enmarcando y dando consistencia a la acción diaria. No es pues un ejercicio vacío, por el contrario, la ausencia de un largo plazo crea incertidumbre, dudas e inseguridades que genera un sentido errático en el corto plazo, con el consecuente impacto en la moral institucional.

El ejercicio reflexivo estratégico para que sea efectivo debe involucrar a todos los responsables de las unidades académicas y operativas. Si se crea una unidad especializada que piense el largo plazo para toda la institución el esfuerzo se pierde por falta de identificación del personal con un plan que no comparte a profundidad. Es necesario que la acción se realice en el ámbito de un comité donde se propiciará mediante la discusión de ideas matrices un proceso de análisis colectivo que permitirá tener unidad en la dirección, uniformidad de ideas y propósitos comunes.

Un comité de planeamiento resulta un instrumento que no sólo tiene el poder de proyección de futuro para la universidad, también se convierte en herramienta de cohesión

institucional. En tal dirección se recomienda su creación al considerar su relevancia y oportunidad.

## **INSTRUMENTOS DE CONTROL SUGERIDOS.**

Anexo al presente trabajo se presentan.

## **IDEAS SUELTAS.**

En el tintero quedan muchas ideas sugeridas, pero queremos recoger aquí algunas que deben ser ponderadas con fines de provocar su ponderación futura:

-Para el postgrado, la investigación, publicaciones, se deben buscar fondos adicionales o ser autofinanciables.

-Apoyar la oficina de Recursos Externos -desarrollo- de manera que haya una mayor capacidad de atraer recursos.

-Intentar reducir el peso anual de la deuda con el BID, que demanda más de un 13% del presupuesto de ingresos.

-Reforzar el área de relaciones públicas. Que la gente conozca al INTEC y quiera venir a él.

-Cómo podemos aprovechar nuestros egresados, desde la perspectiva económica, promoción y la calidad.

-Fortalecer y usar de forma efectiva los acuerdos, ayudas técnicas y becas.

-Crear un sistema de inducción institucional con énfasis en el profesorado.

-Código de ética para los nuevos profesores.

-Centralizar en una instancia todas las informaciones relevantes a nivel institucional.

-Uso de los laboratorios, prácticas, seminarios y talleres con objeto de un doble aprovechamiento: producir experiencias académicas e investigativas para los estudiantes, para aprovecharla con fines económicos o de imagen como institución.

El trabajo no incluye un apartado final de conclusiones y recomendaciones. Sería muy pretencioso de mi parte. Este documento es una sugerencia para que la institución asuma una posición ante las variables que aquí se han presentado y otras que considere conveniente para conseguir una acción futura más efectiva.