

CUARTA PARTE

**DOCUMENTOS PRODUCIDOS COMO
CONSECUENCIA DE LAS JORNADAS**

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL 1994-1999 (*)

I. INTRODUCCION

La estrategia institucional que proponemos en este documento, presenta los objetivos institucionales y los lineamientos estratégicos para el logro de los mismos.

Esta estrategia se enmarca en la filosofía y misión del INTEC. Desde el punto de vista de sus antecedentes, se propone integrar y concretizar las conclusiones y recomendaciones de la Tercera Jornada de Evaluación Institucional (1993), las prioridades institucionales presentadas por el Rector y aprobadas por el Consejo Académico en su sesión del 22 de junio de 1993, y gran parte de los acuerdos logrados por el Consejo Académico sobre los principios básicos de un nuevo modelo de organización, en la discusión iniciada por ese organismo el 22 de marzo y concluida el 21 de abril de 1994.

En su formulación se utilizaron elementos conceptuales generales que sobre el tema de administración universitaria en América Latina, han sido divulgados por el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). Entre los elementos conceptuales que son aportes de la administración universitaria¹, quisiéramos rescatar aquel según el cual, una gestión estratégica en la universidad consiste en:

Un perfil unificado, coherente e integrativo de decisiones. Que determina y explicita los propósitos organizacionales en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.

Que selecciona los servicios educativos que la organización ofrece o pretende ofrecer en el futuro.

*Aprobado por Consejo Académico el 5 de mayo de 1994

(1)Aprobado por la Junta de Regentes el 12 de mayo de 1994

Que intenta conseguir una ventaja a largo plazo en términos de los servicios académicos que ofrece, respondiendo apropiadamente a las oportunidades y amenazas del ambiente en que se inserta, así como a las debilidades y fortalezas de la organización.

Compromete a todos los niveles jerárquicos de la organización (corporativo, académico y funcional) y,

Define la naturaleza de la contribución educativa, social y económica que la organización intenta hacer a todas las audiencias que tienen derechos adquiridos sobre ella.

A la luz de lo anterior podemos definir la estrategia así:² ...es el patrón de decisiones en una organización, que determina y explicita sus objetivos, intenciones o metas, genera las principales políticas y planes para lograr dichas metas y define el espectro de actividades que la organización debe perseguir, el tipo de organización educacional, social y económica que pretende entregar a sus audiencias. Por otra parte, define las áreas de acción en las cuales la organización va a competir, de preferencia en un modo que focalice los recursos para transferir competencias distintivas y obtener ventajas competitivas en el largo plazo.

La estrategia corporativa o institucional, según la definición anterior, representa un primer nivel, dentro de una gestión en una perspectiva estratégica.

En términos de las instituciones universitarias³ el segundo nivel se puede homologar a la segmentación del sistema de educación en unidades comparables y competitivas con las de la institución bajo estudio. Así, mientras la estrategia corporativa involucra decisiones acerca de la Universidad como un todo, la estrategia a este nivel está más relacionada con una Unidad dentro del todo, por ejemplo, de

2. Ibidem, p. 16.

3. Ibidem, p. 17.

qué manera puede competir la Escuela de Derecho de una universidad específica con el resto de las escuelas de derecho del sistema de educación superior o cuáles son las modificaciones curriculares que debe introducir esta particular escuela para que sus egresados compitan efectivamente en el mercado ocupacional de la próxima década.

En relación a las unidades de planificación, las grandes tareas tradicionales de la Universidad, esto es, docencia, investigación y extensión, que son asumidas por las diversas unidades académicas, pueden constituirse en criterios de clasificación para este segundo nivel.

Debido a que las tareas de docencia, investigación y extensión reciben diferentes énfasis en el tiempo, según condiciones internas y externas a la Universidad, lo que afecta también las decisiones con respecto a los programas de estudio que deben estimularse, dan a este nivel el carácter dinámico que ilustra cómo la Universidad debe intentar dar respuesta a las demandas del medio en que se desenvuelve.

Por último, en un tercer nivel la estrategia funcional es la operacionalización de las decisiones precedentes en términos de las unidades diseñadas por la institución para dar respuesta a las grandes líneas de acción derivadas de los niveles anteriores. En otras palabras, se trata de establecer quienes son los responsables de poner en marcha los programas que se derivan de las estrategias de nivel superior.

II. EL ENTORNO MUNDIAL

La misión y objetivos de la universidad, se inscriben en un ámbito mundial, caracterizado por el continuo cambio y, un ámbito nacional e institucional, que le demandan un permanente ejercicio de coherencia con las exigencias de esos diferentes niveles de la realidad.

Por tanto, un primer contexto viene dado por la evolución esperada en el marco internacional. Convendría, por consiguiente, conocer cuáles son las grandes tendencias que orientan la evolución de la sociedad mundial en la década de los 90. Esto se hace más importante aún en este tiempo de globalización en tantos aspectos.

Dichas tendencias explícitas en la obra de John Naisbitt y Patricia Aburdene⁴, plantean serios desafíos a la universidad contemporánea, tanto en el plano curricular, como en el contenido y alcance de sus diferentes ámbitos de acción. Tales desafíos tienen que ver, tanto con las consecuencias del boom económico, como con el replanteamiento de los conflictos de género, el impacto de las comunicaciones y la decisiva influencia de la tecnología de la información. Sin dejar de mencionar, por su capital importancia, el nuevo papel del Estado en relación con el bienestar de los ciudadanos, los procesos de reafirmación cultural y el triunfo del individuo.

Consideramos que en el futuro inmediato los desafíos fundamentales de la nación que, como las megatendencias, la mayoría de ellos están ya influyendo en el acontecer nacional, estarán representados por los temas siguientes:

1. Elaboración y posterior ejecución de un **Proyecto Nacional** en base a una planificación de tipo consultiva ya que tenemos urgente necesidad de saber hacia dónde vamos, estableciendo propósitos nacionales de forma compartida.

2. Participación en una **globalización de la economía** que se ha impuesto. Como consecuencia de ello la integración a esquemas económicos, la apertura de los mercados y la competencia internacional, son obligaciones impostergables.

3. Entender y enfrentar la **pobreza como algo estructural** que, además de representar una ofensa a la dignidad humana, tiene graves consecuencias en relación a

4. Naisbitt, John; Aburdene, Patricia. **Megatendencias 2000: diez nuevos rumbos para los años 90.**-- Bogotá: Norma, 1990. 302 p.

la productividad que exige la competencia internacional, así como a la estabilidad social y política.

4. Los tiempos exigen lo que se ha llamado la "transformación productiva con equidad", lo cual supone una **reconversión del sector empresarial** en términos de equipos y recursos humanos, así como políticas adecuadas para la distribución de la riqueza social generada.

5. Ejecución de un vasto programa de **desarrollo del potencial humano** que permita a un número creciente de dominicanos poder hacer y poder ser.

6. **Preservación y desarrollo de nuestro patrimonio natural y cultural**, pasando de las declaraciones a los hechos.

En lo que respecta al contexto educativo, resulta pertinente señalar que la educación superior dominicana se encuentra atravesando uno de sus momentos menos brillantes. A problemas no superados del pasado, agravados algunos con el paso del tiempo, se unen ahora nuevas dificultades. Más que los problemas de la educación dominicana, exponemos las medidas más significativas que deben ser decididas y ejecutadas⁵.

1. La **escasez de recursos económicos** frente a la multiplicidad de responsabilidades que deben ser asumidas por la universidad, obliga a racionalizar la oferta educativa para dar consistencia y coherencia al trabajo interno. Es necesario concentrarse en lo que resulta más pertinente y se pueda hacer mejor.

2. El reto de la sociedad y de la educación superior es el cambio social motorizado por la **ciencia y la tecnología**. Conviene, por ello, obviar las especializaciones prematuras,

5. Flores, Ramón. **La educación dominicana y la educación superior: documento presentado en la Tercera Jornada de Evaluación Institucional.**-- Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo, 1993. 15 p.

reforzando en los currícula el contenido de las ciencias, de tecnología y de metodología científica, de idiomas, de ciencias sociales y humanidades, que sirvan de base para comprender el mundo, la sociedad y el hombre de hoy.

3. Convendría reforzar los estudios de **postgrado** como mecanismo de actualización profesional, especialización y de fortalecimiento de la estructura científica-tecnológica.

4. Todo el sistema, y cada universidad en particular, debe volcar mayores esfuerzos en la **investigación**, no sólo en su versión tradicional, sino también como instrumento esencial de una transformación basada en el desarrollo de la tecnología, así como recurso al servicio de la toma de decisiones.

5. Hay que evitar las **cargas excesivas en los distintos programas**, concentrando esfuerzos en lo esencial y reforzando la capacidad del educando para aprender por sus propios medios.

6. Se impone prestar la adecuada **atención al estamento profesoral**, en razón de que la parte más significativa de todo el quehacer de la Universidad sucede en el Aula, en el Taller y en el Laboratorio. Y en todos estos ámbitos del quehacer académico, el rol del **Profesor** es, sencillamente, esencial.

7. La educación superior dominicana requiere, de manera urgente, una nueva política de **financiamiento**.

8. El establecimiento de controles externos de calidad, para las instituciones y para los egresados, constituye ahora el único mecanismo para alcanzar y mantener los niveles de calidad que exigen los tiempos, por ello conviene acelerar los procesos de acreditación y examen profesional.

9. La universidad debe asumir mecanismos que se ~~traduzcan en la~~ dedicación del tiempo requerido para la formación profesional, contrarrestando así la tendencia a dedicar, a este propósito, tiempo residual.

10. Es imperativo fortalecer la relación internacional de la educación superior dominicana.

11. Es necesario el trabajo concertado de las instituciones de la educación superior, y de éstas con el resto del país, asumiendo la universidad el liderazgo que le corresponde y que, en ocasiones, parece inclinada a renunciar.

III. ELEMENTOS DEL ENTORNO INSTITUCIONAL

A. Filosofía del INTEC

En términos conceptuales la filosofía institucional "comprende la definición de los principios básicos que orientan el comportamiento corporativo, es decir, los valores, las políticas y normas que regulan la relación con las distintas audiencias"⁶ En lo que respecta al INTEC, la misma se encuentra explícita, en los artículos 1, 2 y 3 de los Estatutos, en la serie Documentos INTEC, así como en los Documentos Finales de las Jornadas de Evaluación de 1976, 1983 y 1993.

Desde el punto de vista de su naturaleza, el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC) es una entidad privada de servicio público y sin fines de lucro, concebida⁷: "...como un centro educativo de carácter innovativo y complementario dentro del sistema de educación superior dominicano, empeñado en desarrollar enfoques educativos que respondan a las necesidades específicas de la población dominicana y en fortalecer la estructura científico-tecnológica nacional"

Las actividades que se generan a partir de cada uno de los ámbitos de acción institucional, docencia, investigación y extensión⁸ "se realizan dentro de una voluntad común de

6. Administración universitaria..., *op. cit.*, p. 19.

7. Jornada de Evaluación Institucional (I.: Instituto Tecnológico de Santo Domingo : 1975-76). "Documento final". Documentos INTEC, 1: 114, 1976.

8. Jornada de Evaluación Institucional (Instituto Tecnológico de Santo Domingo: 1975-76). *op. cit.*, p. 114.

insertar críticamente el quehacer universitario en la práctica social, ayudando a su transformación y al bienestar de la mayoría, formando profesionales y técnicos con un espíritu de excelencia académica, conscientes de los problemas del país y con vocación de servicio social".

Las jornadas de evaluación institucional celebradas hasta la fecha, han reafirmado la filosofía institucional, al tiempo que se ha compartido el criterio de que es necesario reinterpretar y redimensionar algunos de sus postulados, manteniendo el ritmo de la dinámica social.

Entre los aspectos que han sido ratificados en las diferentes jornadas, podemos mencionar:

Desde el punto de vista de su naturaleza, la institución se percibe como un centro complementario del sistema de educación superior.

Desde el punto de vista de sus rasgos y características⁹, "se ratifica al INTEC como una institución innovadora, crítica, de corte experimental, con una valoración por la excelencia académica, que exige el máximo de cada quien y orienta el talento joven, sobre la base de una formación integral, a la búsqueda de soluciones renovadoras para los problemas del país".

Todo ello dentro del marco de la objetividad y el rigor científico, el pluralismo y el respeto a la persona, la libertad de investigación y expresión y el servicio a la sociedad.

Desde el punto de vista de la comunidad, integrada por profesores, estudiantes, egresados, directivos y empleados, se considera necesario fortalecer permanentemente los vínculos entre sus miembros, "propiciando procesos a través de los cuales se internalicen la filosofía, principios y valores institucionales, estableciéndose un equilibrio entre la riqueza

9. Jornada de Evaluación Institucional (2.: Instituto Tecnológico de Santo Domingo : 1983-84) "Documento final". Documentos INTEC. 9: 175. 1984.

filosófica y la praxis institucional".¹⁰

Entre los fines principales del Instituto, vale la pena destacar aquellos dirigidos a:

a) Procurar la formación integral y armónica de sus miembros, infundiendo en ellos un espíritu de rectitud moral, de responsabilidad social, de objetividad científica y de iniciativa creadora y constructiva.

b) Orientar sus tareas científicas hacia la búsqueda de soluciones a los problemas cruciales de la sociedad dominicana.

El logro de los propósitos institucionales, demanda la formulación de políticas basadas en criterios tales como:

a. Uso austero de los recursos financieros y físicos, mediante la utilización, entre otras, de alternativas que propicien la vinculación permanente entre la institución y la sociedad.

b. Preeminencia de la calidad sobre la cantidad, por lo cual el INTEC ha renunciado a un crecimiento rápido y masivo y prefiere ser una institución pequeña, de corte experimental, innovativo y complementario.

c. Liderazgo fundamentado en cualidades como: honestidad, generosidad, talento y lealtad a los principios y valores institucionales.

d. Autoridad ejercida mediante consenso y gobierno ejercido con apego a la base estatutaria que designa claramente las áreas de responsabilidad específica para organismos y personas, dentro de un marco de funcionalidad democrática, de equilibrio y balance en la distribución de poder, todo condicionado por el apego a valores

10. Jornada de Evaluación Institucional (3.: Instituto Tecnológico de Santo Domingo : 1993). Documento final de la Tercera Jornada de Evaluación Institucional, 1993.-- Santo Domingo:INTEC, 1994. p. 100.

indispensables al quehacer científico y al progreso humano, como son la libertad de enseñanza e investigación y el pluralismo en materia ideológica. Todo ello demanda readecuar los estilos gerenciales a las exigencias de una labor de calidad, socialmente pertinente.

e. Gestión institucional caracterizada por la armonía entre procesos continuos y dinámicos de autoevaluación y planificación.

B. Misión del INTEC

Para los fines de este documento, el término misión ha de entenderse como¹¹: "El ámbito actual y futuro de los servicios que ofrece, la clientela que recluta y la cobertura geográfica de su acción y las formas en que la institución alcanza su liderazgo competitivo o refleja sus ventajas comparativas frente a la competencia"

Como institución académica que busca su coherencia con el desarrollo nacional, el INTEC orienta su quehacer científico hacia la búsqueda de soluciones a los problemas cruciales de la sociedad dominicana. En tal sentido¹²:

...se le demanda, por tanto, fortalecer su liderazgo científico y tecnológico ante los diferentes sectores nacionales, públicos y privados, demostrando su capacidad para contribuir con la producción, distribución y adaptación de ciencia y tecnología que necesita el desarrollo nacional. Ese liderazgo lo conseguirá siempre que sea capaz de contar con académicos que aporten soluciones correctas y oportunas y de formar profesionales que prolonguen su contribución en la esfera de su propio trabajo, lo cual podría implicar la

11. Administración universitaria..., op. cit., p. 22.

12. Jornada de Evaluación Institucional (3.: Instituto Tecnológico de Santo Domingo: 1993), op. cit., p. 102.

adopción de modelos y perfiles profesionales acordes con los nuevos paradigmas. De igual manera, el liderazgo científico y tecnológico exige sólidas políticas de administración del conocimiento que obligan a redimensionar el papel de los recursos de aprendizaje y de los sistemas de información institucional.

Para alcanzar sus objetivos el INTEC ha optado por fomentar de manera armónica la educación de grado, la educación de postgrado, la educación permanente y la investigación y divulgación científicas.

Tratando de ser consecuentes con los alcances del término misión, según la definición planteada al inicio de éste acápite, hacemos los siguientes planteamientos para los próximos cinco años:

1. En relación con las funciones que se derivan de los ámbitos de acción tradicionales de la universidad, se establece un equilibrio entre docencia, extensión e investigación, de conformidad con las exigencias de los diferentes niveles, grado y postgrado.

2. En relación con la comunidad que demanda nuestros servicios, el beneficiario genérico es la comunidad nacional, en tanto que el sector al cual está dirigido nuestro principal esfuerzo de captación, está constituido por los estudiantes de mejores calificaciones en sus estudios de secundaria, provenientes de los centros educativos de calidad y, dentro de ellos, preferentemente de instituciones ubicadas en el Distrito Nacional.

Teniendo en cuenta que los padres, en la mayoría de los casos, inciden de manera determinante en la escogencia de la universidad de sus hijos, deben también ser considerados como un sector importante en el proceso de captación de estudiantes.

3. En relación con la cobertura geográfica, el INTEC concentrará en el Distrito Nacional, las actividades afines a los programas curriculares, manteniendo sus instalaciones físicas en la ciudad de Santo Domingo.

No obstante lo anterior, el INTEC ratifica su vocación de interactuar de manera permanente con la sociedad, para lo cual se hará presente, mediante programas académicos y actividades, en todos los ámbitos de la comunidad nacional donde existan posibilidades y disposición para incorporarse al quehacer académico.

4. En relación con las ventajas comparativas de la institución, en lo que respecta al ámbito actual, vale la pena destacar:

a. Capacidad de innovación y actitud positiva hacia la complementariedad.

b. Capacidad de vislumbrar con antelación los posibles escenarios, lo que le ha permitido en ocasiones adelantarse a los acontecimientos.

c. Liderazgo en la reflexión sobre la educación superior, la Universidad y la formación en su nivel gerencial.

d. Formación de recursos humanos en el Sector Educativo.

e. Formación de recursos humanos a nivel de Licenciatura en el área de las ingenierías, sobre todo en Industrial y Civil.

f. Educación Ambiental.

g. Estudios del Género.

h. Formación de recursos humanos en el área de Negocios.

i. Oferta de servicios de información bibliográfica y documental, incorporando de manera oportuna los beneficios de la tecnología.

j. Perfil de la carrera de medicina con énfasis en atención primaria en salud.

5. Conforme a nuestras fortalezas y las posibilidades del entorno, podemos desarrollar, en el futuro, ventajas comparativas adicionales en los siguientes renglones:

a. Prestación de Servicios al Sector Externo.

b. Actualización profesional para adecuar su perfil actual al necesario.

c. Consolidación de líneas de Educación Permanente como alternativa complementaria a los programas curriculares en los diferentes niveles.

d. Participación en el proceso de Reconversión Industrial.

e. Formación en el nivel de Gerencia en Salud.

f. Informática como aspecto competitivo, tanto en la formación de recursos humanos, como en los procesos de administración del conocimiento.

g. Liderazgo en investigación en ciencias básicas y aplicadas.

C. Tópicos de Significación Estratégica para el INTEC

El quehacer académico del INTEC, en una sociedad cambiante, está influenciado por factores diversos, que agrupados, conforman contextos que inciden, de manera significativa, en lo que la institución puede hacer. Representan limitaciones y posibilidades que hay que tener muy en cuenta. Entre ellos cabe destacar:

1. Los cambios en el plano económico, político, social, científico y tecnológico, que demandan un diseño curricular coherente con los procesos de globalización e internacionalización.

2. La brecha científica y tecnológica entre países desarrollados y en vías de desarrollo, que obliga a estos últimos, a un fortalecimiento rápido y continuo de la investigación.

3. La necesidad de acceso masivo a información científica y tecnológica como recurso al servicio de la competitividad.

4. La necesidad de conformar un equipo de recursos humanos en base a criterios de liderazgo académico para la gestión estratégica de la institución.

IV. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

A. Desafíos Institucionales

Los desafíos propuestos serán asumidos sobre la base de importantes logros institucionales. Debemos significar por tanto, que los nuevos retos se enfrentarán, simultáneamente con la profundización de los alcances de las ventajas comparativas actuales.

1. De Carácter Estructural

a. Mantener las actuales ventajas competitivas.

b. Aumento de la población estudiantil de conformidad con las directrices de planificación existentes.

c. Fortalecimiento financiero de la institución.

d. Mejoramiento significativo de la calidad y pertinencia de todo cuanto hacemos: hacer lo que tenemos que hacer y hacerlo bien, asumiendo una actitud de compromiso con la calidad.

e. Consolidación de la calidad y eficiencia del profesorado.

f. Capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en función de los actuales desafíos institucionales.

g. Aumento y fortalecimiento de la vinculación con el sector externo.

h. Consolidación del poder de convocatoria, manteniendo el INTEC como “lugar de encuentro” y aumentando su presencia y participación en la búsqueda de soluciones a los problemas nacionales.

i. Concertación de esfuerzos dirigidos a apoyar a otros niveles de la educación.

j. Fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales tanto en el ámbito nacional como internacional.

k. Consolidación de la presencia y del liderazgo en las iniciativas del país relacionadas con las reformas política y social, la reconversión industrial y el desarrollo del potencial humano.

l. Definición y consolidación de líneas de investigación en el área de ciencias básicas y aplicadas.

m. Aumento de la presencia de la comunidad de académicos en publicaciones e investigaciones.

n. Fortalecimiento de las políticas encaminadas al establecimiento de un sistema de información institucional al servicio de la investigación científica y tecnológica.

ñ. Adopción de la tecnología de la información como rasgo distintivo del INTEC.

o. Fortalecimiento del sistema administrativo-financiero de la institución.

2. De Carácter Funcional

a. Definición de una metodología dinámica de revisión curricular, acorde con las exigencias del momento. De manera específica se hace necesaria una revisión curricular en Ingeniería de Sistemas y en Economía.

b. Establecimiento de una política para los laboratorios y otros recursos de aprendizaje, que incluya, entre otros, aspectos vinculados al uso, dotación, mantenimiento y actualización de equipos y facilidades.

c. Revalorización de la docencia práctica, conforme a los objetivos estratégicos institucionales.

d. Mantenimiento del énfasis en las Ingenierías y el Área de Gestión de Negocios, dentro de parámetros de calidad académica.

e. Desarrollo de nuevos programas a nivel tecnológico, en particular en el área de ciencias de la salud.

f. Consolidación de los servicios de acceso y disponibilidad de información científica y tecnológica, como recursos en favor de la calidad del quehacer académico.

g. Captación y retención de los mejores docentes, funcionarios y empleados.

h. Establecimiento de requisitos en virtud de los cuales, para ser contratado como profesor, a partir del año académico 1994-95, haber cursado, al menos, un programa de especialización a nivel de postgrado, en adición a la licenciatura y una experiencia de ejercicio profesional no menor a tres años.

3. Metas

En este sentido nos proponemos haber logrado para el año 1999:

a. Que todos los profesores del INTEC deben haber alcanzado al menos, el nivel de maestría, y el 10% de ellos el nivel de doctorado.

b. Que el personal en cargos gerenciales, desde el cargo de director o similar, debe haber alcanzado, al menos, el nivel de maestría en su área profesional.

c. Una población estudiantil de 3,000 estudiantes, de los cuales, 2,300 corresponderán al nivel de grado y tecnológico y 700 al nivel de postgrado.

d. Una remuneración superior, en un 10%, como mínimo, a la oferta salarial de las universidades pares.

B. Lineamientos Estratégicos para el Logro de los Desafíos

1. Elaboración de una matriz que sirva para analizar la pertinencia de un programa académico o de cualquier otra actividad desarrollada por INTEC.

2. Diseño de un sistema de evaluación institucional dinámico que incluya aspectos, tanto vinculados al currículum, como al quehacer institucional.

3. Diseño de un sistema integrado de información institucional.

4. Diseño de un plan de mejoramiento cualitativo de los programas de postgrado, en especial en el área de ingeniería.

5. Formulación de un plan para una mayor vinculación de las ingenierías y el área de negocios con el sector empresarial del país.

6. Diseño de un plan dirigido a la captación de estudiantes, atrayendo más y mejores, y logrando que permanezcan en el Instituto.

7. Definición e implementación de una política de remuneración e incentivos de los recursos humanos.

8. Formulación de un plan para reducir la presión financiera en la institución. De manera específica la amortización del préstamo con el BID y el financiamiento del Programa de Jóvenes Sobresalientes.

C. Infraestructura Organizacional y Administrativa

Para alcanzar en forma exitosa la Estrategia Institucional propuesta el INTEC hará los ajustes necesarios en su infraestructura organizacional y administrativa. Es necesaria la adopción de nuevos esquemas y procesos que apoyen el pensamiento estratégico y la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos del INTEC:

En este sentido se plantea:

1. Nueva Estructura Organizacional

Entre las principales características del nuevo modelo organizativo, vale la pena destacar:

a. Desde el punto de vista operativo, simple, ágil y eficiente. Desde la perspectiva de los recursos humanos: necesarios, buenos y bien pagos.

b. La gestión universitaria debe ser dinámica, permitiendo combinar organización, recursos y medios para alcanzar los objetivos institucionales en circunstancias previsibles, aunque cambiantes.

c. La estructura organizativa debe reunir las condiciones necesarias para que se puedan tomar las decisiones correspondientes en cada uno de los niveles jerárquicos, y en el momento requerido.

d. La nueva estructura organizativa debe favorecer el establecimiento de la debida coordinación entre los diferentes ámbitos de acción de la universidad y las instancias que gerencian recursos de aprendizaje, como laboratorios, biblioteca, entre otros.

e. El núcleo básico de la organización académica debe ser una instancia de gestión de programas, proyectos y servicios relativos a disciplinas afines del conocimiento.

2. Procesos y Sistemas Administrativos

Planificación

Será institucionalizado un sistema de planificación que traduzca la estrategia institucional en proyectos y planes de acción para el logro de los objetivos y desafíos planteados. El sistema deberá permitir el flujo de información para la conformación de los proyectos, planes y metas, desde la Junta de Regentes hasta los directivos de línea y grupos profesoriales y viceversa.

Así mismo, deberán estar suficientemente claras las responsabilidades y el rol de cada nivel de dirección. De igual manera ocurrirá con el calendario en que debe cumplirse cada etapa del proceso de planificación y el mecanismo de seguimiento apropiado para el control del cumplimiento correspondiente.

Procesos Administrativos

Los procesos administrativos serán repensados a fin de hacerlos más ágiles y eficientes, además de adecuarlos a la nueva organización que se adopte.

Se entiende que entre las características de los nuevos procesos deberá estar presente:

- a. La descentralización administrativa.
- b. La utilización intensiva de la tecnología del computador.
- c. Fortalecimiento del control interno.

d. Generación de información y estadísticas en la operabilidad de la institución.

e. Atención a los puntos de enlace o contacto entre las unidades organizacionales y funcionarios.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL AREA ACADEMICA*

INTRODUCCION

La necesidad de hacer coherente la estructura organizativa del INTEC con los nuevos desafíos que le plantea su entorno externo e institucional, quedó planteada tanto en las Jornadas de Evaluación Institucional celebradas en 1993, como en las prioridades programáticas presentadas al Consejo Académico por el Lic. Rafael Damares Toribio, al asumir un nuevo período en la Rectoría.

En base a la "**Propuesta de Estructuración del Area Académica**", presentada por la Vicerrectoría Académica, el Consejo Académico analizó y debatió ampliamente las posibles formas de organización, tomando en consideración aspectos conceptuales afines a la naturaleza de la institución, así como aspectos afines a la gestión.

Fruto del consenso de los miembros del Consejo Académico Ampliado, en las sesiones celebradas en fechas comprendidas entre el 8 de febrero y el 21 de abril de 1994 se presentó a la consideración de la Junta de Regentes, un documento que sirvió de base para la discusión y aprobación de esta versión definitiva de "Estructuración del Area Académica".

Desde el punto de vista de su contenido el documento aborda los siguientes aspectos:

I. ANTECEDENTES: a través del cual tratamos de presentar los diferentes modelos organizativos del INTEC, con énfasis en sus características fundamentales y en los hitos institucionales que han motivado los cambios del modelo organizacional.

*Aprobado por la Junta de Regentes el 15 de junio de 1994.

II. Fundamentación: en términos tanto de un contexto general como institucional.

III. Propósitos, Principios y Características de la Estructura Organizacional.

IV. Modelo Organizativo: Presenta el organigrama aprobado.

V. Recomendaciones Relativas a la Implementación del Modelo Organizacional: se propone brindar algunos lineamientos generales al servicio de un cambio organizacional exitoso.

En el apéndice No. 2 se presenta in/extenso la resolución de la Junta de Regentes que aprueba el nuevo modelo organizativo

I. ANTECEDENTES

A través de los 21 años de existencia el INTEC ha buscado modelos organizativos acordes con su naturaleza y fines, con la expectativa de que los mismos sean apropiados para alcanzar los objetivos estratégicos de mediano plazo. Hasta la fecha, INTEC, se ha planteado de manera formal siete estructuras organizativas. Existen en los archivos institucionales documentos que dan testimonio de ello.

La estructura organizativa del INTEC, en sus diferentes momentos, presenta diversas modalidades. Desde el punto de vista de la autoridad, la centralización de la gestión tanto en la figura del Rector como en Divisiones, en sus comienzos, y en Vicerrectorías, posteriormente.

Desde el punto de vista de la complejidad, la institución ha tenido tanto modelos que lograron concentrar en pocas unidades la responsabilidad de la gestión, como modelos donde cada actividad o proceso daba lugar a la creación de una instancia con su propia organización interna, teniendo como resultado la proliferación de unidades paralelas, en detrimento de la eficiencia y eficacia.

Desde el punto de vista del Contexto que ha motivado las diferentes modificaciones a la estructura organizativa, podemos identificar los siguientes hitos institucionales:

1. Centralidad de las acciones institucionales en el nivel de postgrado, la investigación y la divulgación científica.
2. Expansión hacia el nivel de grado, sin que ello significara una renuncia a la vocación inicial. Concomitantemente con ello se formularon los nuevos estatutos que dieron lugar a la aparición tanto de organismos colegiados en la toma de decisiones, como de instancias para la gestión académica. Aparecen así el Consejo Académico, las Asambleas de Facultad y el Comité Académico, al igual que las Facultades.
3. Fortalecimiento de las actividades de prestación de servicios a través de centros adscritos a la Rectoría.

4. Proyecto de Consolidación y Expansión Académica con fondos del préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Independientemente de las diferentes estructuras organizativas que el INTEC ha tenido, no se puede negar que los planes estratégicos cónsonos con cada Organigrama, generalmente han estado supeditados a la estructura informal, y en muchos casos al esfuerzo y capacidad del personal ocupante de un determinado puesto. En INTEC hay unidades que han demostrado funcionar eficaz y eficientemente, al margen de su ubicación en la estructura organizativa.

Cabe señalar también que no siempre ha habido una correspondencia biunívoca entre estructura aprobada y estructura ejecutada. Rasgo éste que dificulta la objetiva evaluación de los modelos organizativos.

Esta búsqueda de la estructura organizativa idónea para una realidad determinada, debe ser vista como algo positivo en una institución que promueve la excelencia académica y la innovación como elementos característicos, y donde los recursos son siempre limitados.

II. FUNDAMENTOS

A. El Contexto General

La evolución reciente de la economía mundial y el papel preponderante que en este proceso desempeñan la ciencia y la tecnología y los sistemas de información otorga al sector productivo, a los gobiernos, al sistema educativo y dentro de éste, a la universidad una preponderancia incuestionable ya que el conocimiento constituye actualmente el instrumento fundamental del progreso y de la equidad social.

Uno de los grandes desafíos que enfrentan actualmente las universidades en América Latina es responder a los requerimientos de un patrón tecnológico profundamente distinto del que hemos alcanzado y que moldeó al tipo de empresa que hoy tenemos.

Uno de los rasgos del nuevo modelo que mayor impacto transformador tiene sobre el funcionamiento de la Universidad es la rapidez de los cambios en el entorno (Groffre, 1990). Se trata sobre todo de una aceleración de cambios en los conocimientos tecnológicos, en la producción, fundamentadas en la creciente facilidad de manejo de información dada por la tecnología microelectrónica y reforzada por el desarrollo de un conjunto de técnicas organizativas que aprovechan todo ese potencial (Ingersoll, 1985; Crozier, 1989; Coriat, B. 1991).

El reto que plantea el cambio en términos de avance, tecnológico viene acompañado de un desafío igualmente importante en el campo organizativo. Se trata de superar la pirámide jerárquica compartimentada por funciones y de evolucionar hacia una organización achatada, en forma de red con base en unidades semi-autónomas e integrales (Peter, T., 1989).

La estructura tradicional, tan eficiente en sus inicios, llevó sus características fundamentales hasta un extremo tal que terminó revelando sus limitaciones intrínsecas. El exceso de centralización en la toma de decisiones llevó a la máxima dirección de la empresa a una crisis permanente, encargándose de dirigir la solución de todos los problemas, los grandes y los pequeños, los externos y los internos, los de largo plazo y los cotidianos. Ello hacía imposible que la reflexión sobre el rumbo estratégico, la definición de los grandes lineamientos y la evaluación del potencial de desarrollo de la empresa logran ocupar el lugar principal que les debía corresponder en las preocupaciones de la alta dirección. La crisis del modelo organizativo es generalizada, por esto es fácil reconocer estos mismos problemas de organización en las universidades.

La tendencia de la organización moderna es ubicar a los gerentes como líderes semi-autónomos de unidades integrales, interfuncionales e interdisciplinarias, definidas en función de objetivos y metas institucionales. Cada unidad así definida maneja el conjunto de actividades relacionadas con su objetivo y recibe servicios de los departamentos comunes.

La organización, en el modelo ideal, es participativa con base en la calificación creciente y polivalente del personal. Guiados por metas y criterios de innovación comunes, los integrantes del equipo realizan evaluación continua y formativa de todas las variables a lo largo del proceso (Pérez, 1991).

En esa organización interactiva y participativa, la máxima dirección asume plenamente la responsabilidad del rumbo estratégico, establece los grandes lineamientos y las metas específicas, evalúa resultados, toma las decisiones fundamentales sobre avance tecnológico y desarrollo de la institución y se relaciona con el mundo exterior en función de los objetivos institucionales. En la práctica, ejerce mucho más el liderazgo de una organización dinámica que el mando autoritario de una estructura regimentada.

La incorporación a un modelo descentralizado, participativo e interactivo, demanda procesos de autoafirmación institucional que gira en torno a individuos con capacidad de liderazgo académico. La nueva organización descansa en las personas.

B. El Contexto Institucional

El INTEC, como institución universitaria, frente al impacto creciente del desarrollo científico y tecnológico tiene el reto de encontrar nuevas formas de ejercicio de un liderazgo estratégico. Este liderazgo deberá realizarlo sobre la base de una organización moderna y ágil, fundamentada en los cambios que se han operado en la administración como disciplina.

La estructura organizativa actual fue motivo de preocupación tanto en la Jornada de Evaluación Institucional del 1993 como en los diagnósticos realizados por las unidades académicas, identificándose dificultades tales como:

1. Somos una institución pequeña con un esquema organizativo de una universidad grande.

2. La estructura muestra una gran heterogeneidad. Tenemos facultades, con unidades que funcionan como departamentos o escuelas, tenemos centros o grupos profesoriales, coordinaciones de programas, de ciclos y de áreas. Unidades que funcionan como departamentos y viceversa.

3. La estructura curricular de los ciclos propedéutico, formativo y profesional funcionan como instancias administrativas.

4. En algunos casos no existe correspondencia entre la estructura formal y la estructura real lo que tiene consecuencias negativas sobre la autoridad, la responsabilidad, la definición de funciones y la relación tanto horizontal como vertical.

5. La ausencia de un sistema adecuado de evaluación y supervisión (seguimiento) propicia la falta de compromiso y de motivación.

6. Las responsabilidades quedan diluidas en unos casos. En otros la responsabilidad se transfiere de nivel a nivel jerárquico.

7. Algunos puestos concentran funciones muy diversas lo que dificulta una gestión exitosa.

8. Existe cierta dificultad en la coordinación académica y de apoyo administrativo de los programas de postgrados.

9. Ausencia de una vinculación clara entre docencia e investigación como acciones fundamentales tanto en el nivel de grado como de postgrado.

10. Ausencia de una visión de proceso donde la preocupación esté en reducir los errores eliminando las causas que los producen en busca de la excelencia académica.

11. La estructura organizativa actual es excesivamente burocrática, además las funciones tienen más verticalidad que horizontalidad.

12. En algunos aspectos se evidencia falta de racionalidad en la administración de recursos consubstancialmente vinculados a los ámbitos de docencia e investigación. Tal es el caso de los laboratorios donde no existen instancias coordinadoras que aporten lineamientos tanto operativos como conceptuales lo cual tiene consecuencias negativas en el plano del desarrollo curricular y de la administración académica.

Como consecuencia de estas limitaciones se recomendó que se repensara la estructura organizativa a la luz de los propósitos y de las líneas de acción que deben guiar el quehacer de esta universidad en los años venideros. De igual manera, Rafael D. Toribio al asumir la Rectoría por el período 1993-1996 planteó como una de las prioridades institucionales el “establecimiento de un modelo organizativo simple, ágil y más eficiente”.

III. PROPOSITOS, PRINCIPIOS Y CARACTERISTICAS DE LA ESTRUCTURA

A. Propósito Esencial

El propósito esencial de esta estructura organizativa es caminar hacia el logro de las prioridades institucionales. Además, elevar la calidad del quehacer académico del Instituto, como universidad ubicada en una realidad social determinada. De igual manera, se espera con este modelo organizativo mejorar las condiciones del personal dedicado a pensar y desarrollar la institución.

B. Los Desafíos Institucionales

Los desafíos institucionales demandan la coherencia con principios tales como:

1. Toda forma de organización del INTEC debe permitir desarrollar su misión, fines, objetivos y lograr las prioridades institucionales.

2. La estructura organizativa es importante pero más lo son las personas que tienen la responsabilidad de hacer realidad los objetivos institucionales.

3. Concomitantemente con el principio expresado en el punto anterior, la estructura organizativa deberá hacer posible que las instancias y recursos estén al servicio del logro de los objetivos de los tres ámbitos de acción de la institución: docencia, investigación y extensión. El apoyo académico y la administración central, por tanto, deben estar al servicio de dichas acciones fundamentales.

4. La participación se constituye en un valor fundamental de la cultura institucional. Entendida como la posibilidad de compartir objetivos y asumir responsabilidades.

5. Dada la naturaleza corporativa de nuestra institución la estructura organizativa debe privilegiar los organismos colegiados como instancias de decisión y coordinación. De igual manera, debe valorar la información como recurso al servicio de la participación. En tal sentido la nueva estructura debe favorecer, desde el punto de vista de la conceptualización, el establecimiento de un sistema integrado de información, y desde el punto de vista de la gestión, descentralizado en los usuarios.

6. El modelo organizativo debe propiciar una mayor capacidad de pensamiento sobre el propio INTEC, fortaleciendo la cultura institucional y la generación de un mayor sentido de pertenencia.

7. En toda organización el trabajo en equipo es importante, pero más aún en la universidad por la diversidad de funciones y de actores que intervienen en ella es necesario compartir los saberes y experiencias para también compartir y alcanzar objetivos.

8. Los intereses de la institución tienen prioridad frente a los intereses individuales, aunque siempre se debe propiciar el desarrollo personal desde el proyecto institucional y se busque armonizar, en la medida de lo posible, con los

intereses particulares de los miembros de la comunidad.

9. No existe un modelo único de organización de la universidad sino que cada academia superior debe definir su propia estructura de acuerdo con sus propósitos, fines, su campo de acción y su realidad. En este sentido la organización no puede ser estática, ni depender de la rigidez que imponen los estatutos o leyes orgánicas.

10. El profesor es parte fundamental de la organización universitaria, por esta razón la estructura organizativa debe tomar en consideración los aspectos específicos de este núcleo de la comunidad. Los profesores son los responsables de la docencia en la asignatura que imparten y toman las decisiones propias de esta actividad; las cuales son de gran importancia para la institución y para la calidad de la docencia. En este sentido la estructura a definir debe hacer énfasis en aspectos como:

a) Reclutamiento, selección, contratación, mecanismos de motivación y recompensa, evaluación y seguimiento al profesorado,

b) Establecimiento de normas, estándares u homogenización de competencias que propicien la debida confianza y respeto en la capacidad profesional del docente en razón de que esto es el elemento clave entre la coordinación de profesionales.

c) Actualización y el perfeccionamiento docente para que el profesor esté en la línea de los cambios que requiere el INTEC hoy.

C. Características de la Organización

Esta organización ha de caracterizarse por:

1. Desde el punto de vista operativo, simple, ágil y eficiente. Desde la perspectiva de los recursos humanos: necesarios, buenos y bien pagos. Para una mejor comprensión, las tres primeras características se entienden en función del siguiente alcance:

Simple: Adecuada al tamaño de la institución, disminuyendo los pasos burocráticos de instancias que no agregan valor para el logro de los resultados de calidad, concentrando los recursos disponibles y armonizando dentro de la complejidad de las acciones de la universidad.

Ágil: Capaz de procesar demandas y dar servicios de calidad en el menor tiempo posible, propiciando concebir maneras nuevas de hacer las cosas. Es decir que posibilite dar respuestas al dinamismo de los tiempos actuales, que propicie la innovación y la creatividad y dé fácil acceso a las autoridades.

Eficiente: Permitiendo el logro de los objetivos institucionales al menor costo posible. La palabra costo alude a los recursos disponibles en término de esfuerzo, tiempo, materiales y dinero. Así, seremos eficientes si obtenemos resultados de calidad a un costo mínimo.

2. La gestión universitaria debe ser dinámica permitiendo combinar organización, recursos y medios para alcanzar los objetivos institucionales en circunstancias previsibles aunque cambiantes.

3. El modelo organizativo a poner en ejecución debe partir de una precisión de las funciones esenciales, una asignación de estas a las instancias y la coordinación del trabajo con el interés de armonizar todo el quehacer institucional en busca del logro de fines comunes. Esto requiere que cada uno tenga claro lo que tiene que hacer y cuándo lo tiene que hacer.

4. La estructura organizativa debe reunir las condiciones necesarias para que se puedan tomar las decisiones correspondientes en cada uno de los niveles jerárquicos y en el momento requerido.

5. Los ciclos propedéutico, formativo y profesional serán concebidos como instancias curriculares y no como estructuras organizativas, de manera que no existirán unidades de carácter vertical para su administración sino instancias colegiadas de coordinación horizontal o transversal buscando no perder la visión de globalidad en cada ciclo, ni la debida vinculación de cada uno con los restantes.

6. El núcleo básico de la organización académica es el "área" entendida ésta como una instancia de gestión de programas, proyectos y servicios relativos a disciplinas afines del conocimiento. Las áreas tienen bajo su responsabilidad la gerencia de programas de diferentes niveles a saber: tecnológico, grado y postgrado. El "área" debe caracterizarse por su dinamicidad, construyéndose, modificándose y desarrollándose en su propio quehacer.

7. La estructura organizativa debe favorecer el establecimiento de la debida coordinación entre los diferentes ámbitos de acción de la universidad y las instancias que gerencian recursos de aprendizaje como laboratorios, biblioteca, entre otros.

IV. MODELO ORGANIZATIVO

En función de los principios y características expresados en el punto anterior y admitiendo que existen múltiples formas y posibilidades para la formulación de un modelo organizativo, presentamos a continuación el modelo organizativo del INTEC, aprobado por la Junta de Regentes el 15 de junio de 1994, el cual se fundamenta en divisiones académicas en función de la clasificación según disciplinas del conocimiento.

Teniendo en cuenta el alcance conceptual expresado, el “área” es la instancia académica responsable de la oferta de programas conducentes a la obtención de un grado académico. Así mismo, llevarán a cabo actividades de investigación, extensión y prestación de servicios.

En el apéndice 1 se presenta el organigrama correspondiente al modelo organizacional aprobado.

Criterios que Orientan el Modelo

1. Este modelo organizativo contempla la existencia de tres niveles de administración:

Un primer nivel de alta dirección responsable por la formulación de objetivos, estrategias y políticas institucionales, integrado por: Junta de Regentes, Rector, Consejo Académico y Vice-Rector.

Un segundo nivel es responsable de la gestión y desarrollo de las funciones académicas. Esta responsabilidad corresponde al Vicerrector Académico, a los Directores de Área y Departamentos y sus respectivas instancias colegiadas.

Un tercer nivel responsable del manejo de las actividades y servicios académicos. En este nivel se diseñan, ejecutan y controlan planes y proyectos específicos. Esta responsabilidad corresponde a directores de área, directores de departamentos y coordinadores de programas o proyectos.

2. Los programas curriculares se organizan en función de dos instancias:

a. Área

El **área** con sus diferentes ámbitos de acción y programas curriculares de diferentes niveles, está llamada a aportar **dinamicidad**.

b. Unidad de coordinación

La unidad de coordinación, respetuosa de las

especificidades de cada programa curricular, de investigación o extensión, está llamada a aportar **identidad**.

La conformación de las áreas contempladas en la estructura se ha hecho en base a:

Volumen y diversidad de actividades (carreras, programas de postgrado, laboratorios, investigaciones). Número de estudiantes y profesores
Importancia estratégica.

3. Los organismos colegiados para la toma de decisiones serán:

- a) Junta de Regentes
- b) Consejo Académico
- c) Comités Académicos de Areas
- d) Asamblea de Area
- e) Comités de Gestión según requerimientos de los diferentes ámbitos o instancias académicas.

4. En adición a los criterios antes mencionados este modelo trata de expresar formas diferentes de visualizar, organizacionalmente, las funciones de unidades como:

a) Desarrollo Profesorado estará bajo la responsabilidad de un organismo colegiado.

b) Investigaciones y Publicaciones Científicas como unidades de naturaleza coordinadora adscrita a la Vicerrectoría.

c) Los Departamentos de Biblioteca y Educación Permanente dependientes de la Vicerrectoría Académica.

d) En consonancia con criterios de agrupamiento en términos de la naturaleza de las funciones, se han identificado dos departamentos en relación a servicios académicos: Admisiones y Registro y Bienestar Estudiantil. Admisiones y Registro ofrecen servicios vinculados, uno a los procesos de ingreso (La promoción para el reclutamiento de estudiantes estará bajo la responsabilidad de Relaciones Públicas) y el

otro a la auditoría académica. En tanto que Bienestar Estudiantil, ofrece servicios vinculados, tanto a la adaptación a la vida universitaria y oferta de facilidades y estímulos, como a la formación integral, a través de las actividades cocurriculares. Este último Departamento, conformado por Orientación, Crédito Educativo, Estudiantes Sobresalientes y Cocurriculares. Ambos Departamentos dependiendo de la Vicerrectoría Académica.

e) El Centro de Cómputos se concibe como centro de servicios a los usuarios, en tal sentido se denomina Centro de Informática. Por su importancia estratégica, en estos momentos, se adscribe al Rector.

f) La Unidad de Egresado queda adscrita a la Oficina de Desarrollo.

V.RECOMENDACIONES RELATIVAS A LA IMPLEMENTACION DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Los principios, características y criterios en los que se apoya la nueva propuesta de organización demandan el diseño de una estrategia de implementación que contemple, entre otros, los siguientes aspectos:

A. Reentrenamiento de los recursos humanos, en dos direcciones. Una dirigida a proporcionar la nueva visión y las expectativas en relación a su ámbito de responsabilidad. La otra encaminada a conocer los nuevos procesos administrativos que deberán ser implementados en beneficio de una gestión más ágil.

Dicho reentrenamiento deberá hacerse dentro de un plan de desarrollo de recursos humanos inspirado, tanto en los objetivos institucionales y en los requerimientos gerenciales de las posiciones, como en el perfil y potencialidades de quien ocupa el cargo. En un modelo con tendencia a la descentralización en el tercer nivel de la estructura, el mencionado plan se transforma en una necesidad impostergable.

B. La búsqueda de la excelencia académica demanda también el fortalecimiento de un Programa de Desarrollo Profesional, cuyo diseño e implementación es una responsabilidad fundamental de los directores de áreas, quienes para lograrlo pueden auxiliarse de asesoría externa.

C. Establecimiento de planes y proyectos específicos que permitan desarrollar las respectivas unidades, dentro del marco establecido por la Estrategia Institucional aprobada por la Junta de Regentes.

D. Definición y puesta en marcha de mecanismos de evaluación y seguimiento de la gestión institucional, de forma que se pueda monitorear de manera permanente el curso hacia el logro de los objetivos estratégicos. Parece conveniente precisar forma, períodos y métodos mediante los cuales se realizará la evaluación.

E. Elaboración de un documento guía que posibilite a profesores y estudiantes la búsqueda de respuestas a sus necesidades en las instancias correspondientes.

F. Revisión del papel de las instancias colegiadas, tanto a nivel formal como informal, ajustando sus funciones, ámbito de acción y decisión y modus operandi, a las exigencias del nuevo modelo organizativo, propiciando una amplia participación, pero evitando que se recargue de manera injusta a las mismas personas.

G. Formulación de una política en relación con los recursos de aprendizaje. La misma deberá estar, entre otros aspectos, al servicio de una reconceptualización de los laboratorios que armonice la relación entre teoría y práctica.

H. Formulación de un plan dirigido al diseño e implementación de un sistema integrado de información. El carácter urgente de dicho sistema sugiere que a los recursos internos se sume asistencia externa.

I. Definición e implementación de una política salarial que contemple, entre otros, los siguientes criterios:

1. Niveles competitivos de salario, especialmente en el pago de la docencia.

2. Igual remuneración para la docencia teórica y práctica.

3. Incentivos adicionales por la calidad del desempeño y la participación en actividades de desarrollo institucional.

J. En relación con lo que, en éste sentido, prevén los estatutos, realizar las modificaciones correspondientes.

APENDICES

Apéndice No. 1: Organización General del Area Académica

Apéndice No. 2: Resolución de la Junta Regentes

Resolución No. 34/94

Se aprueba la nueva estructura de organización para el área académica presentada por el Consejo Académico, sujeta a las siguientes condiciones y modificaciones:

a) Condiciones:

1. Resolver las modificaciones Estatutarias que requiere la nueva estructura organizativa en un período no mayor de 30 días, siguiendo los requerimientos indicados por los Estatutos del INTEC para tales efectos.

En ese sentido, se podrá poner en práctica de manera inmediata exclusivamente todo aquello contemplado en la nueva organización que no implique una modificación estatutaria (i.e. aumento salarial, incremento costo de matrícula, etc.).

2. En un plazo no mayor de dos meses, a partir de la fecha de aprobación, presentación de los planes operativos de las distintas áreas.

3. Elaboración de la matriz de pertinencia indicada en las Jornadas y análisis evaluativo de los programas académicos vigentes por un consultor externo. En un plazo de seis (6) meses, la Rectoría presentará a la Junta de Regentes las propuestas correspondientes derivadas de la evaluación realizada.

4. Evaluación general al año de la puesta en ejecución.

5. La Rectoría deberá presentar un nuevo presupuesto para el período junio-diciembre 1994, conjuntamente con la comisión elegida para tales fines según Resolución No. 26/93, en un plazo de 30 días a partir de la fecha. Este presupuesto deberá incluir la decisión de la Comisión Ejecutiva con respecto al aumento salarial y costo de matrícula.

6. Se elimina la posición de Coordinador Académico y se nombrará en su lugar a un Asistente de la Vicerrectoría Académica.

7. Al cabo de un (1) año de la puesta en práctica de la nueva estructura, se deberá contratar un experto externo para evaluar el funcionamiento interno de la nueva organización en términos de la concentración o no de la toma de decisiones, operacionalidad y la necesidad o no de crear dos (2) Vicerrectorías.

b) Modificaciones:

1. Se suprimen los Decanos de Facultad y se concibe la Facultad como instancia de coordinación, mediante la creación de un Consejo de Facultad.

2. Creación de la posición de Asistente de la Vicerrectoría Académica en lugar de un Coordinador de Servicios Académicos.

3. La Facultad de Ciencias de la Salud deberá convertirse en una excelente Escuela de Medicina, concebida en lo adelante como un área.

4. En base a un previo estudio, reducir el número de áreas de 9 a 7 como se listan a continuación:

- Area de Civil
- Area de Industrial y Electromecánica
- Area de Negocios
- Area de Ciencias Sociales
- Area de Humanidades
- Area de Ciencias Básicas y Ambientales
- Area de Ciencias de la Salud

BIBLIOGRAFIA

01. **Administración Universitaria en América Latina: Una perspectiva estratégica.**-- Santiago, Chile : Centro Interuniversitario de Desarrollo, 1992. 294 p.
02. Coriat, B. **Penser l'envers.**-- París : Ch. Bourgeois, 1991.
03. Crozier, H. **L'université.**-- París : Interditions : 1989.
04. Groffre, E. **University.**-- Oxford : University of Oxford, 1990.
05. Instituto Tecnológico de Santo Domingo. **Acta de la Reunión del Consejo Académico celebrado en fechas 22 de febrero hasta el 17 de marzo de 1994.**-- Santo Domingo : [s.n], 1994. 30 p.
06. **Estatutos.**-- Santo Domingo : INTEC, 1974, 20 p.
- 07 López, Altagracia. **Propuesta de estructuración del área académica del Instituto Tecnológico de Santo Domingo.**-- Santo Domingo : [s.n.], 1994. 15 p.
08. Mañán P., Gerardo. **Estructura organizativa en función de ingresos, costos y eficiencia para el logro de los objetivos institucionales : documento presentado a propósito de las Jornadas de Evaluación Institucional, 1993.**-- Santo Domingo : [s.n.], 1993. 19 p.
09. Pérez, A. **Producción y tecnología.**-- París : Unesco, 1991.
10. Peters, I. **Thriving on chaos: handbook for management revolution.**-- London : Pan Book, 1989.

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS PROGRAMAS ACADEMICOS DEL INSTITUTO TECNOLOGICO DE SANTO DOMINGO

MARCO CONCEPTUAL

Esta Evaluación de Programas Académicos que se presenta ha sido generada por un interés de la propia institución evaluada. El motivo de la misma ha sido principalmente el uso posterior de sus resultados, para tomar decisiones en torno a los diferentes programas que conforman su actual oferta curricular. Será insumo de una actividad estratégica de la institución para la cual su oferta curricular representa el más importante haber. Fue propuesta como lineamiento estratégico en el documento Estrategia Institucional.

El concepto evaluativo que se adopta se caracteriza por cierto nivel de complejidad pues incorpora criterios que están ligados tanto a las debilidades y fortalezas institucionales, como a las oportunidades y amenazas que representa el entorno en que se sitúa el INTEC. Necesariamente refleja la naturaleza estratégica del análisis.

Refleja también la naturaleza compleja multidimensional, y hasta paradójica, de la universidad. Se espera que cada programa de la institución cumpla con una multiplicidad de aspectos que en ocasiones pueden parecer contradictorios. Al igual que la universidad alcanza su efectividad organizacional tomando en consideración una variedad de dimensiones, un programa debe expresar sus bondades en una gama de aspectos que sirven para conformar su perfil.

Los diversos análisis que se realicen conducirán a un proceso de toma de decisiones de por sí de alta complejidad cognoscitiva. Como plantea Quinn (1991), esa alta complejidad es la que caracteriza la gerencia efectiva. No resultará un orden de bondad en que se puedan enlistar los diferentes programas objeto de evaluación. No se busca con esta evaluación tomar uno de los criterios evaluados y

diferenciar los programas buenos de los programas malos, sino integrar los resultados y definir un perfil específico de cada programa evaluado. Será el perfil el que servirá para la toma de decisiones en relación al programa.

MATRIZ DE EVALUACION

El perfil de los programas se obtendrá a partir de los resultados obtenidos según la matriz adoptada para evaluar los mismos. Los criterios que componen la Matriz reflejan el interés estratégico descrito más arriba en cuanto toman en consideración la misión institucional, la evaluación interna de los programas, y la evaluación externa de los mismos. Los criterios son:

- * Correspondencia con la Misión Institucional
- * Calidad Académica (Debilidades o Fortalezas)
- * Rentabilidad (Debilidades o Fortalezas)
- * Demanda Estudiantil (Oportunidades o Amenazas)
- * Demanda Social (Oportunidades o Amenazas)

Los criterios elegidos para conformar la Matriz también representan la diversidad de aspectos que un programa académico debe atender. A la vez que responde a la Misión de la institución, se espera que logre un nivel de calidad académica importante pero dentro de condiciones rentables. Ahora bien, debe considerar tanto la demanda social como la demanda estudiantil, las cuales en ocasiones no van en consonancia, y las cuales no coinciden necesariamente con los otros criterios planteados. Si en cierta medida el programa ideal es aquel que cumple con todos los criterios en un nivel de excelencia, eso pocas veces ocurre. Las más de las veces, un programa académico podrá manifestar su excelencia en algunos de los criterios y no mostrarlo en otros. Ahí radica la complejidad interpretativa que podemos encontrar a la hora de analizar el perfil de cada programa y que es previa a la toma de decisiones.

A continuación se detallan los criterios, indicadores y subindicadores que definen la Matriz para la evaluación de los programas académicos de INTEC. En la selección de los mismos se hizo necesario privilegiar aquellos que permitieran

la comparación entre los diferentes programas, pues al fin y al cabo, la posición relativa de los programas es la que define su perfil. Valores absolutos en un indicador aislado impiden la comparación y no aportan una información de gran valor para los fines perseguidos.

Algunos de los indicadores y subindicadores seleccionados no fueron contemplados en las fases preparatorias de esta Evaluación. Se incorporaron posteriormente como parte del proceso constructivo que se dio en la interacción con los involucrados. Otros que fueron sugeridos inicialmente no se incluyen en el listado final; tuvieron que descartarse por la imposibilidad de obtener la información requerida o porque llegaron a considerarse como innecesarios. Algunos indicadores son de naturaleza objetiva mientras que otros representan opiniones de profesores y estudiantes.

Correspondencia con la Misión Institucional

Fundamentación

El documento Estrategia Institucional presentado por el Rector y aprobado tanto por el Consejo Académico como por la Junta de Regentes plantea con claridad el alcance de la Misión del INTEC. Se entiende el término misión como:

El ámbito actual y futuro de los servicios que ofrece, la clientela que recluta y la cobertura geográfica de su acción y las formas en que la institución alcanza su liderazgo competitivo o refleja sus ventajas comparativas frente a la competencia.

Los planteamientos que realiza el Rector para los próximos cinco años se pueden interpretar como la concreción de la misión; ellos deben servir de marco para la evaluación de la correspondencia con la misión. Algunos de los planteamientos son difíciles de aplicar al caso particular de un programa; otros son más fácilmente aplicables. Los indicadores que siguen son el reflejo de los planteamientos aplicables. Es probable que los mismos puedan ser variados dependiendo del objetivo de la evaluación. Si la evaluación que se presenta no tuviera el carácter estratégico que se le

ha concedido, entonces la evaluación de la correspondencia con la Misión debería referirse a aspectos más permanentes de la misma.

Indicadores.

Los indicadores y subindicadores elegidos para este Criterio son:

1.1 Población Reclutada.

1.1.1 Porcentaje de estudiantes admitidos en el trimestre agosto-octubre que tiene 80 o más de promedio.

1.1.2 Porcentaje de estudiantes admitidos en el trimestre agosto-octubre que provienen de centros educativos de calidad.

1.2 Capacidad de innovación y actitud positiva hacia la complementariedad.

1.2.1 Porcentaje de estudiantes que piensa que la carrera que cursa es innovadora.

1.2.2 Porcentaje de egresados que piensa que la institución está innovándose en términos del proceso de enseñanza.

1.2.3 Porcentaje de profesores que opina que la carrera ofrece al país profesionales con características únicas.

1.2.4 Porcentaje de profesores que piensa que la carrera en que imparte docencia es innovadora con respecto a otras universidades.

1.3 Contribución al afianzamiento de la ventajas comparativas de la institución.

1.3.1 Relación con una de las siguientes ofertas formativas:

-Recursos Humanos del Sector Educativo

-Recursos Humanos en las Ingenierías (si es Industrial o Civil).

-Educación Ambiental.

- Atención Primaria en Salud.

-Recursos Humanos en el Area de Negocios.

1.3.2 Relación con el desarrollo de futuras ventajas comparativas.

-Prestación de Servicios.

-Actualización Profesional.

-Líneas de Educación Permanente.

-Proceso de Reconversión Industrial.

-Gerencia en Salud.

-Recursos Humanos en Informática.

-Investigación.

-Mercadeo.

-Negocios.

Calidad Académica

Fundamentación

La calidad académica de un programa académico puede ser evaluada desde diversos ángulos o perspectivas. Revisiones de la literatura reciente (vg. Fariweather & Brown, 1991) determinaron un amplio consenso en la selección de cinco grupos de indicadores. El primero se relaciona con la Calidad del Profesorado en el entendido que la calidad profesoral garantiza la calidad del programa. El segundo grupo de indicadores se refiere a la Calidad del Estudiantado, tanto a nivel de la entrada a los programas (selectividad) como a nivel de la salida. El tercer grupo se refiere al tamaño del programa, en el sentido de buscar un equilibrio, pues un tamaño excesivo dificulta la comunicación e impide el desarrollo de una "masa crítica" estudiantil. Un cuarto grupo se refiere a la disponibilidad de recursos que tenga un programa para apoyar la labor de profesores y estudiantes. Por último, el quinto grupo se refiere al prestigio o reputación que tenga el programa. También se han identificado otros indicadores utilizados con menor frecuencia tales como clima institucional, y satisfacción de estudiantes y profesores.

Muchos de estos indicadores son más adecuados cuando se busca comparar programas académicos similares en diferentes instituciones (vg. la comparación en cantidad de recursos de laboratorio o de equipos disponibles), sin embargo se hace más difícil utilizar al comparar programas académicos diferentes de una misma institución. Los indicadores seleccionados se indican a continuación.

Indicadores

2.1 Calidad del Profesorado.

2.1.1 Porcentaje del profesorado con Especialización.

2.1.2 Porcentaje del profesorado con Maestría.

2.1.3 Porcentaje del profesorado con Doctorado.

2.1.4 Porcentaje del profesorado que ha recibido estímulos de investigaciones en los últimos tres (3) años.

2.1.5 Porcentaje de estudiantes que opina que sus profesores están actualizados.

2.1.6 Porcentaje de estudiantes que opina que sus profesores son buenos.

2.1.7 Porcentaje de egresados que considera que la labor de sus profesores fue buena o excelente.

2.1.8 Número de profesores con publicaciones (la valoración se hará en función del tipo de publicación: libro, ensayo, artículos en revistas y/o periódicos, nacionales o internacionales, etc.).

2.2 Calidad de los Estudiantes.

2.2.1 Porcentaje de estudiantes del trimestre agosto-octubre que tiene 80 o más de promedio.

2.2.2 Índice acumulado de los estudiantes inscritos en el trimestre agosto-octubre.

2.2.3 Porcentaje de estudiantes de la carrera que pertenecen al programa de Estudiantes Sobresalientes.

2.2.4 Porcentaje de egresados colocados, en un período de tres (3) meses con posterioridad a la finalización de la carrera.

2.2.5 Porcentaje de profesores que piensa que la carrera tiene buenos estudiantes.

2.3. Satisfacción.

2.3.1 Porcentaje de estudiantes que manifiestan estar muy satisfechos con la calidad del programa.

2.3.2 Porcentaje de profesores que manifiestan estar muy satisfechos con la calidad del programa.

2.3.3 Porcentaje de egresados que consideran que obtuvieron una muy buena o excelente educación.

2.4. Actualización.

2.4.1 Porcentaje de estudiantes que considera que el plan de estudios de la carrera está muy actualizado.

2.4.2 Porcentaje de profesores que considera que el plan de estudios de la carrera está muy actualizado.

Rentabilidad

Fundamentación

En el campo de la evaluación y planificación de los programas académicos una institución debe conocer el nivel de rentabilidad propuesto o logrado por determinado programa académico y su posición relativa en cuanto a rentabilidad, ingresos y egresos con otros programas de la misma institución. Aunque no el único criterio a tomar en consideración, la rentabilidad adquiere gran importancia, especialmente en períodos de dificultades financieras.

Los indicadores de rentabilidad deben ajustarse a las informaciones financieras disponibles en la institución. Se registran los ingresos y egresos de los programas tomando en consideración la administración específica de las asignaturas del ciclo profesional del programa en el caso de las carreras de grado. Los cálculos que se pueden realizar a partir de dicha información representan una aproximación a la realidad por cuanto no reflejan los estudiantes del programa que aportan ingresos y representan egresos, pero están registrados como ingresos y egresos de las facultades en los ciclos anteriores al ciclo profesional. Los indicadores que se plantean se realizaron a partir de los datos suministrados y dentro del marco de los registros del INTEC.

Indicadores

3.1 Análisis de Ingresos y Gastos.

3.1.1 Relación de los ingresos generados por el programa/gastos en la ejecución del programa. (Índice de Rentabilidad).

3.1.2 Porcentaje de los gastos del programa en relación a los gastos totales de la facultad.

3.1.3 Porcentaje de los ingresos totales del programa en relación a los ingresos totales de la facultad.

3.1.4 Porcentaje de los gastos del programa en relación a los gastos totales de la universidad.

3.1.5 Porcentaje de los ingresos totales del programa en relación a los ingresos totales de la universidad.

Demanda Social

Fundamentación

Un programa académico debe responder a necesidades y a demandas sociales tanto para colaborar con el servicio que debe rendir la institución a la sociedad que la circunda como para sobrevivir en el tiempo. Cuando existen planes globales de desarrollo, la demanda social estará modelada por el conjunto de objetivos establecidos en dichos planes y por las metas de desarrollo allí planteadas. Así, si determinado sector se quiere priorizar los programas académicos vinculados a dicho sector adquirirán gran demanda. Aún en presencia de planes globales, existen factores tales como el comportamiento económico, alteraciones en la producción a nivel internacional, migración, tendencias culturales, clima político, etc. que pueden modificar la demanda esperada.

En ausencia de una planificación global, son las tendencias del mercado y los factores citados anteriormente los principales responsables de definir demanda social para determinadas carreras. En nuestro caso, la demanda social

por los programas académicos del INTEC se refleja en la posibilidad de que los egresados de dichos programas se puedan colocar, en un tiempo relativamente corto, en el mercado de trabajo y dentro de la profesión elegida. Es evidente que las posibilidades de colocación no solamente están ligadas a la demanda social existente, sino que también dependen de factores tales como la calidad de los egresados y la posición social de los mismos.

Indicadores

4.1 Colocación de Egresados.

4.1.1 Porcentaje de egresados que están trabajando.

4.1.2 Porcentaje de egresados que están trabajando en el área en la cual se graduaron.

4.1.3 Porcentaje de egresados que se colocaron en el mercado de trabajo (en un período máximo de tres meses después de finalizar el programa).

4.1.4 Porcentaje de egresados que se colocaron a través del INTEC.

4.2 Proyecciones de Demanda Social.

4.2.1 Demanda establecida para cada área de carrera y/o programa.

Demanda Estudiantil

Es de gran importancia conocer la demanda estudiantil de los programas académicos del INTEC. En muchas ocasiones las mismas no coinciden con la demanda social ya sea por factores culturales o por factores asociados con la preferencia por parte de los estudiantes de algunas instituciones para programas específicos.

La demanda estudiantil de manera general hacia el INTEC refleja aspectos tales como el valor del crédito, el prestigio, la percepción que se tenga en relación a la institución en cuanto el nivel de exigencias, la distancia, etc. Sin embargo, es necesario conocer la demanda estudiantil para programas específicos y sobre todo en relación a otros programas en la misma institución. En el presente estudio se utilizan los datos de demanda estudiantil relativa inmediatamente anteriores de los cuales se puede derivar una apreciación de la posible demanda futura.

Indicadores

5.1 Admisión de Estudiantes.

5.1.1 Porcentaje de estudiantes que solicitaron admisión en el programa durante el trimestre agosto-octubre.

5.1.2 Porcentaje de estudiantes nuevos en el trimestre agosto-octubre.

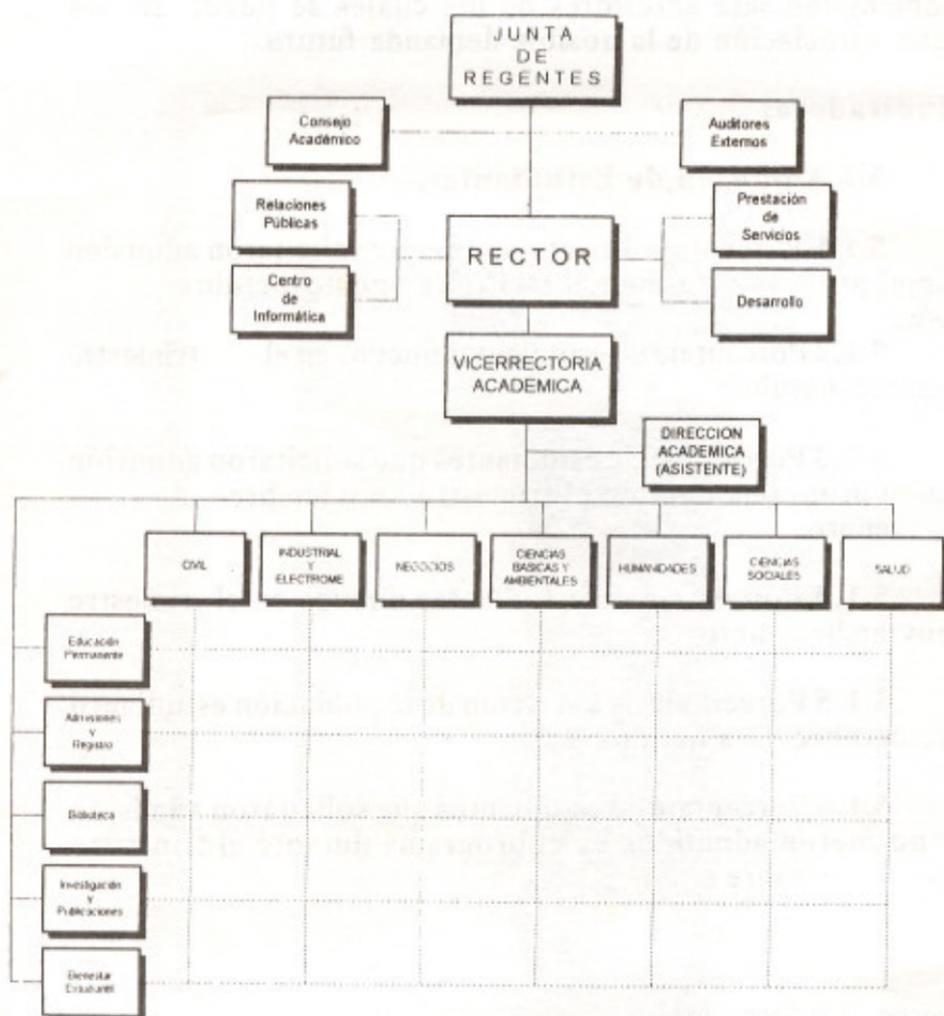
5.1.3 Porcentaje de estudiantes que solicitaron admisión en el programa durante el trimestre noviembre-enero.

5.1.4 Porcentaje de estudiantes nuevos en el trimestre noviembre-enero.

5.1.5 Porcentaje de variación de la población estudiantil de octubre 93 a octubre 94.

5.1.6 Porcentaje de estudiantes que solicitaron admisión y no fueron admitidos en el programa durante el trimestre agosto-octubre.

Apéndice No.1: Organización General del Area Académica



Septiembre 1994