

I

Propuesta sobre la Jornada de Evaluación Institucional y de Planificación Estratégica del INTEC 2000-2005

HACIA LA JORNADA DE EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Conocida por el Consejo Académico en reunión celebrada
el 17 de agosto 1999 y por la Comisión Ejecutiva de la
Junta de Regentes el 3 de agosto de 1999.

Aprobado por la Junta de Regentes en Reunión del 16 de
septiembre 1999

INTRODUCCIÓN ¹

La presente propuesta tiene como finalidad la de ofrecer un marco general para la programación, organización y desarrollo de la Jornada de Evaluación 1999 y el Proceso de Planificación Estratégica 2000-2005 del Instituto Tecnológico de Santo Domingo. Al ofrecer este marco se pretende responder a los siguientes Propósitos:

- Aprovechar las experiencias de la última Jornada de Evaluación y del último ejercicio de Planificación Estratégica del Instituto.
- Propiciar la participación activa, organizada y productiva de la más amplia gama de agentes y relacionados institucionales como sujetos y compromisarios de los ejercicios de evaluación y planificación.
- Asegurar la calidad y la integración de esa participación proveniente de tan distintos agentes y relacionados.
- Asegurar que la realización de la Jornada constituya no solo un fin en sí mismo sino un medio de desarrollo y aprendizaje organizacional.
- Maximizar las posibilidades efectivas de compromiso y ulterior cumplimiento con la Visión, Propósitos y Planes Estratégicos que resulten del proceso.

¹ El documento base fue elaborado por Altagracia López y Julio Sánchez Maríñez

- Facilitar la traducción de tales productos estratégicos en planes, actividades y productos operacionales ulteriores.
- Fortalecer el liderazgo institucional de cara a los nuevos desafíos estratégicos.

PARTICIPACIÓN Y RESPONSABILIDADES

Dentro del espíritu de esta propuesta se concibe la evaluación y la planificación institucional como un ejercicio profundamente orgánico, requiriendo la más amplia y profunda participación posible del conjunto de actores y relacionados del Instituto, y no como un ejercicio tecnocrático, de gabinete ni de élites. Esto, que es un requisito de las organizaciones efectivas contemporáneas, lo es más aun en una institución como el INTEC, que tiene como esencia el asumir construirse como universidad con la filosofía que le es consubstancial por fundación, por ejercicio y por mandato estatutario. En ese sentido, entendiendo que es responsabilidad indelegable de la Rectoría y de las máximas instancias de dirección del INTEC el asegurar que la institución se imbuya de los propósitos y fines que le permitan construir legítimamente su espacio en los primeros años de un nuevo siglo y milenio, se entiende que tales propósitos y fines, así como los esfuerzos que deberán hacer realidad a los mismos, solo pueden hacerse realidad organizacional mediante la participación abierta, comprometida y productiva del conjunto de agentes y relacionados que constituyen y han constituido al INTEC.

Entre las lecciones que se asumen como aprendidas de la pasada experiencia del INTEC en su anterior Jornada de Evaluación y Planificación Institucional se encuentra la de la excesiva dependencia y consecuente concentración y centralización en la actividad creativa, productiva y decisional de la Rectoría como unidad académica. En esta propuesta, como se presenta en el Diagrama N.º 3, se conciben niveles de actividad fluctuantes en los que el papel protagónico y proactivo de la Rectoría y del conjunto de instancias de las áreas y unidades académicas y administrativas se suceden unas a otra en su intensidad según el nivel de actividad y de contribución, considerando a estos siempre en términos relativos y no como opuestos o excluyentes entre sí.

FASES DEL PROCESO

Como se presenta en el Diagrama N.º 1, se concibe a la Jornada de Evaluación y al Ejercicio de Planificación Estratégica como partes de un amplio proceso que debe caracterizarse por la continuidad, la sistematización y la coherencia entre ambos componentes.

El proceso se desdobra a su vez en dos momentos o fases: una primera fase, preparatoria, y una segunda fase propiamente de ejecución.

FASE PREPARATORIA

La fase preparatoria estará dedicada fundamentalmente a:

- a) El desarrollo de un componente de capacitación y desarrollo de los agentes y relacionados a participar en el proceso (ver el Diagrama N.º 4). Este componente tiene como finalidad principal el logro del Propósito 3 enunciado en la Introducción de esta propuesta, consistente en el aseguramiento de la calidad y de la integración de la participación de los agentes y relacionados a participar en el proceso, al tiempo que contribuye también al logro del Propósito 2 (propiciando la participación de dichos agentes y relacionados).
- b) La realización de los estudios y trabajos preparatorios de la fase de ejecución del proceso (ver el Diagrama N.º 5).

Para el desarrollo satisfactorio de esta fase preparatoria se combinarán recursos externos y periféricos al Instituto con sus recursos internos.

Por recursos externos se entiende a aquellos que el Instituto se agenciara, mediante contratos específicos, para la realización oportuna de determinados estudios, capacitaciones, trabajos y servicios contemplados en los componentes de capacitación y desarrollo y de estudios y trabajos preparatorios, respectivamente.

Por recursos periféricos se entiende a aquellos agentes y relacionados externos pero vinculados institucionalmente en cuya contribución descansará parte del desarrollo de esta fase.

Tanto los recursos externos como los periféricos alimentarán con sus trabajos y contribuciones a comisiones de trabajo internas al Instituto (por definir), las cuales podrán ser:

- especiales, constituidas especialmente para propósitos específicos, o
- naturales, tales como instancias regulares en las operaciones del instituto (por ejemplo, el Consejo Académico, los Comités Académicos de Área, entre otros) con tareas específicas asignadas con relación a esta fase.

Organización y Dirección del Proceso

Para dirigir y asegurar la mejor marcha de todo el proceso, a lo largo de sus dos fases, se descansará principalmente en dos (2) instancias (ver Diagrama N.º 2), a saber:

- *Un Equipo Directivo*: responsable de los lineamientos y directrices generales del proceso, de las medidas de excepción para asegurar su mejor marcha, del seguimiento de los plazos y la aceptación de los productos y de su posterior sometimiento a las instancias de decisión.

Este Equipo Directivo se concibe integrado de la siguiente manera:

- a) Dos miembros de la Junta de Regentes.
 - b) Dos o más miembros de la Rectoría.
 - c) Un Decano, como tal, miembro del Consejo Académico.
 - d) Dos profesores de alta vinculación al INTEC en representación del sector genuinamente académico. (El calificativo de alta vinculación remite no a la condición de profesor contratado sino a la de compromiso institucional).
- *Un Equipo Ejecutivo*: designado por el Equipo Directivo, responsable de la dirección y seguimiento operativos inmediatos de los trabajos con la calidad debida y el ritmo previsto y autoridad para sugerir e implantar las medidas requeridas para ello.

Este equipo de concibe integrado por funcionarios y otros recursos internos del Instituto, tanto del área académica como del área administrativa, asistido por los recursos externos necesarios contratados a tales fines.

Bajo la dirección de estos dos equipos se integrará la participación de las instancias regulares del instituto, colegiadas o no, y de los recursos externos y periféricos antes mencionados. Es importante indicar, cónsono con el espíritu de esta propuesta, el trabajo de los dos equipos de coordinación descritos antes, el directivo y el ejecutivo, deberá evaluarse en términos de su contribución efectiva a la orientación, calidad, puntualidad y eficiencia en los trabajos a ser realizados, así como también en el aseguramiento de la más amplia participación posible de los distintos agentes y relacionados del Instituto en todo el proceso, en virtud de las razones expuestas en la Introducción de esta propuesta.

Componente de Capacitación y Desarrollo

El componente de Capacitación y Desarrollo² se concibe desdoblado en dos facetas (ver Diagrama N.º 4). La primera de ellas abarca actividades propiamente de capacitación y entrenamiento, dirigidas al desarrollo de capacidades y habilidades técnicas en las áreas de estratización, planeamiento y gerencia. La faceta de Desarrollo comprende actividades dirigidas al enriquecimiento de las perspectivas de los participantes.

El componente de capacitación y desarrollo deberá llevarse a efecto, en su mayor parte, durante la fase preparatoria, habilitando así a los agentes y relacionados para su mejor y más motivada participación en la fase de ejecución. No obstante, algunas actividades de capacitación y desarrollo, podrán desarrollarse en los inicios de la propia fase de ejecución. En ese sentido, el orden en el que se presentan los tópicos en el Diagrama N.º 4 sugiere la secuencia en la que deberán tener lugar las acciones de capacitación y desarrollo, y la propia presentación también indica que podrán iniciarse y desarrollarse en paralelo (es decir,

² La terminología adoptada se inscribe en el lenguaje técnico internacional de gestión de recursos humanos y remite a la diferencia en naturaleza y objetivos de la capacitación o entrenamiento y de las actividades de desarrollo gerencial, profesional o técnico.

no se asume una secuencias entre las actividades de capacitación y las de desarrollo, en ningún orden).

Componente de Estudios y Trabajos Preparatorios

El componente de estudios y trabajos preparatorios concibe 4 áreas (ver Diagrama N.º 5) principales que deben ser cubiertas a los fines de preparar adecuadamente la fase de ejecución, constituyendo insumos y pre-requisitos de la misma, especialmente en su momento de planificación.

La realización de estos estudios se concibe como altamente dependiente de la contribución del Equipo Ejecutivo al proceso en su conjunto, especialmente en la fase preparatoria, por cuanto implican la combinación acertada y oportuna de distintos recursos internos, externos y periféricos, con posibilidades reales de desarrollar y completar los mismos dentro de los plazos previstos y con la calidad esperada. Dada la carga regular de trabajo cotidiano de los miembros posibles de este Equipo Ejecutivo, se recomienda con énfasis que este Equipo Ejecutivo sea auxiliado por uno (o más, si es necesario) Coordinadores Ejecutivos, dedicados a la coordinación y seguimiento del conjunto de actividades implicadas por la fase preparatoria, incluyendo por supuesto las de capacitación y desarrollo y las de estudios y trabajos preparatorios. La necesidad de tal(es) Coordinador(s) Ejecutivo(s) queda transparentemente demostrada al enumerar los estudios y trabajos preparatorios de la fase preparatoria de todo este proceso.

El estudio del entorno competitivo, por su naturaleza y complejidad, se concibe en un desarrollo apoyado fundamentalmente en el *Método Delphi*, potenciado este último por las facilidades que se ofrecen hoy en día mediante la comunicación electrónica para los equipos virtuales y el tele trabajo, de manera tal que el panel de expertos que requiere el Método Delphi podrá aprovechar tanto expertos nacionales como internacionales, independientemente de la geografía en la que se encuentren localizados. Además, se entiende que en este estudio deberán emplearse prácticas y técnicas de inteligencia de mercado, lo cual supone el aprovechamiento puntual de los aportes que pueda efectuar una amplia y variada gama de agentes y relacionados.

Tanto el Estudio de los Clientes como el Estudio de las Transformaciones y Necesidades en el Mercado de Profesionales en República Dominicana se conciben como responsabilidad de recursos externos contratados para tales fines.

El estudio de capacidades, competencias, fortalezas y debilidades internas por su propia naturaleza deberá involucrar a Comisiones de Trabajo naturales y especiales, tal como se describieron ambas anteriormente en esta propuesta, bajo la orientación y coordinación del Equipo Ejecutivo.

FASE DE EJECUCIÓN

Coordinación del Trabajo y Participación entre Instancias Naturales e Instancias Especiales

En la fase de ejecución debe privilegiarse y asegurarse la máxima participación, cualitativa y cuantitativa, del mayor número de instancias y personas relevantes posibles, asignándole a esta participación la primerísima prioridad.

En esta fase, el Equipo Ejecutivo, en íntima coordinación con el Equipo Directivo y a través del auxilio de una Secretaría Ejecutiva de la Jornada, dirigirá y asistirá en los trabajos proporcionado los facilitadores que estén a su alcance. La participación e involucramiento del Consejo Académico y de los Comités Académicos de Área, entre otras instancias regulares del Instituto, resulta vital e insustituible en esta parte (ver Diagrama N.º 6). En los casos necesarios, se contará con instancias colegiadas especiales, integradas a partir de recursos internos y recursos externos y periféricos del Instituto.

La fase de ejecución debe iniciar por los siguientes trabajos efectuados por las instancias regulares o especiales pertinentes:

Evaluación y balance de los logros, realizaciones y avances efectuados por las áreas académicas y demás instancias institucionales en función de los lineamientos y objetivos trazados y adoptados en la eta-

pa previa a la Jornada de evaluación y Planificación Institucional. (Período 1994-1999)

Estudio sistemático y crítico de las fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas particulares a cada área académica o institucional, en función de las tendencias y demandas previstas por el entorno institucional general y por los entornos particulares a cada área o instancia.

Propuestas de Visiones y Planes Estratégicos de cada Áreas Académica e Institucional y los Programas de Acciones consecuentes.

Propuestas para los Planes y Programas de Desarrollo de orden Institucional, Financiero e Infraestructural.

FORO INTEC 2005

Adicionalmente, para potenciar la participación y los aportes a la Jornada más allá de las instancias regulares del Instituto, se desarrollará el mecanismo de un **FORO INTEC 2005**, con el formato de seminario permanente, en el cual podrán participar recursos internos, periféricos y externos del Instituto, según conveniencias y la naturaleza de los temas a tratar, oscilando los eventos de este Foro desde totalmente privados y restringidos hasta totalmente abiertos y públicos.

FORO INTEC 2005 será así una instancia especial, altamente participativa, bajo la directa coordinación del Equipo Ejecutivo en íntima coordinación con el Equipo Directivo y en consulta con el Consejo Académico, en el que podrán conocerse los resultados de la Fase Preparatoria, incluyendo sus estudios, canalizarse parte de la capacitación de dicha Fase, y airearse y enriquecerse críticamente los trabajos propios de la Fase de Ejecución. Podrá servir como recurso de auditoría abierta (o relativamente abierta) a los trabajos y propuestas de la Fase de Ejecución, como es característico de toda institución académica avanzada. Secundariamente, **FORO INTEC 2005** servirá como mecanismo de proyección y relaciones públicas institucionales.

La participación en **FORO INTEC 2005** se realizará sobre la base de membresía por designación, invitación o solicitud y será administrada según niveles de participación a definir por el Equipo Ejecuti-

vo, conjuntamente con el Equipo Directivo y en consulta con el Consejo Académico. **FORO INTEC 2005** contará con los mecanismos de relatoría y difusión necesarios a los fines de sus contribuciones efectivas a los trabajos prácticos y a los productos esperados de la Jornada.

Conexión entre el Componente de Capacitación y Desarrollo y los Trabajos de la Fase de Ejecución

Para facilitar el desarrollo armónico y productivo de la Fase de Ejecución, el Componente de Capacitación y Desarrollo de la Fase Preparatoria deberá aportar los instrumentos, guías y formatos apropiados para la realización de los trabajos de la Fase de Ejecución, particularmente de:

- a) Evaluación y balance de los logros, realizaciones y avances de las Areas Académicas y otras Areas Institucionales;
- b) Estudio sistemático y crítico de las fortalezas y debilidades, y de las oportunidades y amenazas particulares a cada área académica o institucional,
- c) Propuesta de Visiones y Planes Estratégicos de cada Area Académica e Institucional y los Programas de Acciones consecuentes, y
- d) Planes de Desarrollo de orden Institucional, Financiero e Infraestructural.

Productos

El proceso de la Jornada de Evaluación y Planificación Institucional tal como aquí es concebido deberá resultar en una *Visión Estratégica del INTEC para el periodo 2000-2005, y en los Planes y Programas que conducirán a la construcción y realización de dicha visión*. Siendo este el producto principal e inmediato de este proceso, se desembarcará consecuentemente en otros procesos que habrán de seguirle, entre los cuales, sin pretensión de ser exhaustivos, destacamos los siguientes:

1. Realización de un ajuste organizativo según las demandas de la Visión Estratégica, Planes y Programas adoptados, cuya pro-

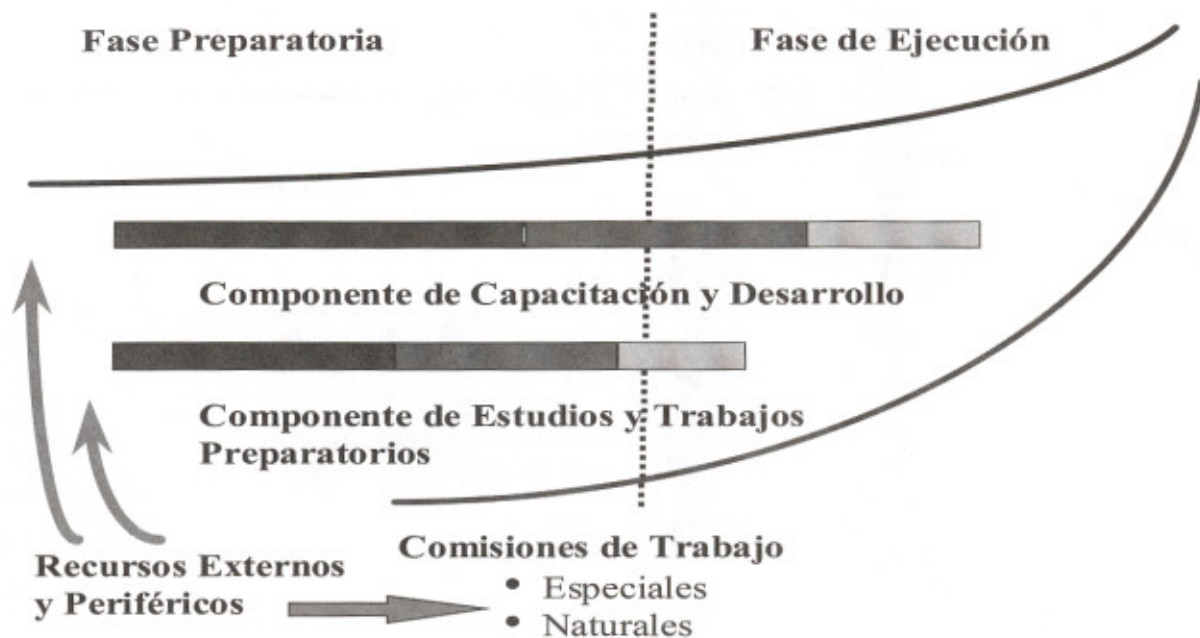
fundidad, en cuanto afecte a las estructuras e individualidades presentes, solo serán determinables una vez concluido el proceso mismo de la Jornada.

2. Profundización, aceleración y culminación de la Reforma Curricular, la cual constituye un conjunto de procesos en sí misma.
3. Revisión, rediseño y ajuste de los procesos académico-administrativos y administrativos de la institución, a tono con la Visión, Planes y Programas Estratégicos y con el ajuste organizativo y reforma curricular que se desprendan de aquellos.

Programación y Cronograma

El diseño en detalle de todo el proceso como queda concebido a partir de esta propuesta, así como su dirección y conducción deberán apoyarse en una programación y un cronograma elaborados a tales fines. No obstante, consideramos que es conveniente en primer lugar el acuerdo con el espíritu y con los términos fundamentales de esta propuesta antes de la inversión de tiempo y esfuerzos en la preparación de tal programación y cronograma.

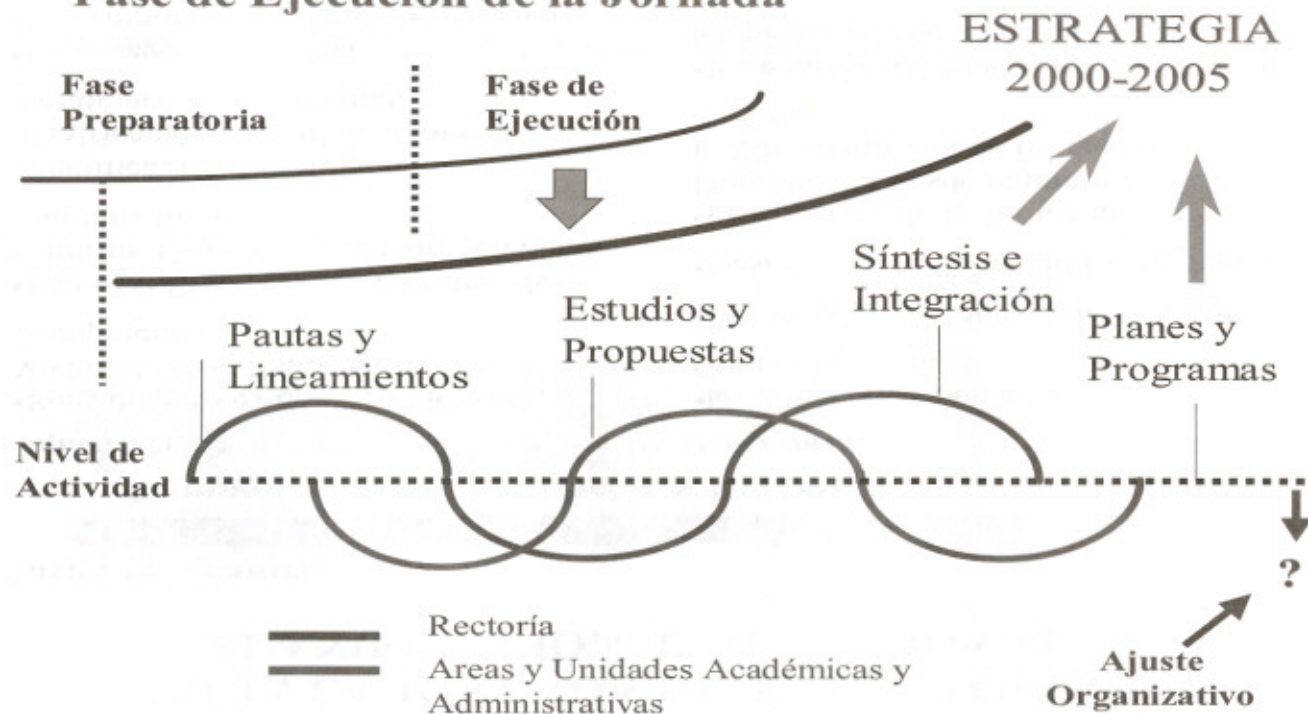
HACIA LA JORNADA DE EVALUACION Y PLANIFICACION INSTITUCIONAL



**Instancias,
Mecanismos y
Recursos**



Fase de Ejecución de la Jornada



HACIA LA JORNADA DE EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Fase Preparatoria



Componente de Capacitación y Desarrollo

Capacitación:

- Pensamiento estratégico. Misión, Visión, Metas, Estrategias y Competencias.
- Estudios Estratégicos: Estudios del Entorno, Estudios de la Competencia, Estudios Internos.
- Planificación estratégica y planificación operativa. Control estratégico y operacional.
- Liderazgo y Gerencia Contemporáneas: Transformacional, Ambidextra y Aprendiziente.
- Roles y Técnicas Gerenciales

Desarrollo:

- Desafíos de la Sociedad Contemporánea
- Desafíos de la Educación Superior
- Desafíos de la Sociedad Dominicana
- Prospectiva de la Sociedad Dominicana desde el punto de vista de la Educación y de la Educación Superior
- Escenarios posibles para el INTEC en los primeros años del siglo XXI

HACIA LA JORNADA DE EVALUACION Y PLANIFICACION INSTITUCIONAL

Fase Preparatoria



Componente de Estudios y Trabajos Preparatorios

- Estudio del entorno competitivo: Universidades e Instituciones de Educación Superior y Entrenamiento en Republica Dominicana y en la Región
- Estudio de los Clientes: empleadores, egresados, estudiantes, padres y profesores.
- Estudio de las tendencias económicas y sociales de la Sociedad Dominicana hacia el 2004 y sus implicaciones para la formación de recursos humanos, la investigación, extensión y servicios universitarios.
- Estudio de las transformaciones y necesidades profesionales en Republica Dominicana: desde el punto de vista de los empleadores y desde el punto de vista de los profesionales. Necesidades latentes y abiertas. Tendencias al reciclaje y a la especialización profesional.
- Estudio de capacidades, competencias, fortalezas y debilidades internas. Prerspectiva funcional y perspectiva de procesos.

Conducción de la Fase de Ejecución de la Jornada

