

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 logaran 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 Profesorado, 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.