

# **MODELO TRISISTEMICO APLICADO AL INTEC**

---

# Modelo Trisistémico Aplicado al INTEC

José A. De Miguel, Altagracia López,  
Rafael Marión-Landais, Jorge R. Ruiz

El presente trabajo es un análisis, según la teoría de sistemas, de las formas de ambientes organizacionales en el Instituto Tecnológico de Santo Domingo

Este tipo de trabajo permite comprender el funcionamiento de las organizaciones desde una perspectiva mucho más rica que la tradicional, ordinariamente supeditada a los parámetros jurídicos contemplados en los diferentes reglamentos.

El ambiente organizacional está estructurado por las relaciones de los diferentes actores que componen las organizaciones, donde los intereses son una combinación de dedicación a los principios institucionales y de búsqueda de satisfacciones individuales. Ambos intereses componen una trama en que se mecen las relaciones interpersonales en interacciones que se pueden desdoblar en motivaciones diferentes.

No solamente es necesario tener en cuenta las relaciones entre los individuos sino también entre los grupos que componen la dirección colegiada o las formas de trabajo. Cuando los grupos comparten la responsabilidad de gobierno y la jerarquía no está claramente establecida, los diferentes grupos entran en nuevas relaciones que hacen el sistema más complejo.

En las instituciones con pocos miembros o con la escala jerárquica muy corta, las relaciones son más simples, es un tramo vertical de superior a subordinado. Cuando hay varias instancias jerárquicas se forman núcleos que anudan las relaciones en sub-centros de poder y su análisis depende no sólo de los reglamentos sino de las características de sus miembros.

En todas las diferentes situaciones presentadas se da otra dificultad que limita el análisis: la percepción del rol que cada uno asume y del que realmente le confieren los otros. A esta percepción está muy ligado el sistema de sacrificio a que están dispuestos los miembros y las recompensas que exigirán. Ambos, sacrificios y recompensas, tie-

nen el peligro de convertirse en actividades diferentes y limitar las funciones de la autoridad y de colaboración, y por lo mismo, el desarrollo ambiental dentro de la Institución.

El Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC) es una institución educativa de carácter privado, formada por una comunidad de estudiantes, profesores y egresados. Sus estructuras de poder no entran dentro de los esquemas organizativos tradicionales de las instituciones educativas de nivel superior, pero las diferencias no son tantas como para ser un modelo nuevo en este aspecto. Es el ambiente interno, creado más por su filosofía que por sus reglamentos, lo que hacen del INTEC una institución diferente en su ambiente de trabajo y funcionamiento. Las relaciones entre los miembros están basadas en el espíritu creador del servicio educativo y no tanto en la búsqueda o esperanza de recompensas personales.

Los organismos de gobierno están jerarquizados en áreas diferentes más que en una posición horizontal de autoridad. De esta forma la colaboración y el diálogo son más característicos ya que el consenso es una norma de conducta que obliga más que lo establecido por reglamentos, y su búsqueda atrae y aglutina a los miembros del INTEC en metas comunes por encima de las estructuras jurídicas.

## **IDEAS GENERALES SOBRE EL MODELO TRISISTEMICO**

Todo grupo en el sistema de poder es un sistema abierto con entradas y salidas, donde el proceso de entradas que modifiquen las futuras salidas de un sistema puede llamarse efecto de modulación. Como un efecto de esta modulación tendremos la posibilidad de cambiar el orden de las salidas del sistema y buscar así la compatibilidad entre los sub-sistemas que conforman el sistema de poder. No obstante, algunos subsistemas pueden emerger con más poderes que los otros ante una toma de decisión y centralización del Poder.

El estudio de los sistemas de poder debe buscar estos síntomas, así como buscar los puntos tangenciales dentro del sistema y en relación con los otros. Buscará los pivotes, ya sea como "puentes" o "puntos de articulación", donde es de más valor esto último. A medida que un sistema se ha institucionalizado los puntos tangenciales también se han institucionalizado y por ende será más fácil encontrar y esperar las respuestas.

Los subsistemas y el sistema mismo se comprometerán en activi-

dades que les protejan de la superidad de otros subsistemas o sistemas.

Todo sistema tiene su frontera y la defenderá, buscará salvaguardar su territorialidad, entendiendo por ésta el espacio cognitivo y geográfico que los grupos ocupan.

Todo subsistema tiene su historia que es esencial conocer para así determinar su fuerza dentro del sistema del poder y no perder de vista el momento histórico en que una acción o decisión se toma, para así saber qué es posible realizar y cuánto poder y quién, para evitar ser derrotado por uno mismo.

Se debe tener presente las particularidades de los grupos o subsistemas que conforman un sistema para así determinar sus diferencias. Estas diferencias son medibles y por tanto objetivizables, para así determinar el posible grado de centralización, segregación progresiva o equifinalidad del sistema de poder. Estos elementos serán: el tamaño del subsistema, inteligencia, salud y energía de sus miembros, herramientas o instrumentos, así como el tiempo hábil para actuar.

A través del estudio de estos elementos medibles puede determinarse cuánto poder puede tener un punto tangencial y cuánta influencia puede tener en un momento histórico dado. La expansión de estos elementos: uso más adecuado de la inteligencia y energía, tiempo hábil de sus miembros, por ejemplo, puede hacer que un subsistema influya y desee influir sobre los otros.

No obstante, no todos los grupos institucionalizados actúan como se espera. Hay subsistemas que están más dispuestos a usar sus habilidades; otros, a enclaustrarse en su territorio y protegerlo.

¿Cómo determinar entonces qué grupos podrán actuar de una forma u otra? Todo grupo humano muestra señales de conducta, actividad, interacción y sentimientos a lo largo de los pivotes sistémicos, ya sea de puentes o por articulaciones.

La interacción y los sentimientos están íntimamente relacionados con la expresión de los grupos.

Cuanto más sea la frecuencia de interacción dentro de un punto tangencial, más unión y consistencia éste mostrará.

Midiendo los sentimientos se puede determinar: las normas de un grupo, su disposición de actuar, de centralizar o de aislarse totalmente del resto de los grupos.

En la medida en que un grupo participa de una mayor cantidad

de actividades, cuanto más unificados entre sí sean los sentimientos positivos del grupo más cohesión y poder tendrá.

Esto que decimos de los grupos afecta a los individuos que lo componen. Dentro de cualquier sistema hay elementos que pueden predecir la estructura del subsistema y la relación entre los miembros. Estos elementos son tomados por cada individuo al formar parte del subsistema, estos son: edad, estado civil, creencias, ideología, conducta organizada, clase social, relaciones económicas. Cuanto más parecidas sean las personas más unión habrá, ya que los grupos se conforman a través de una red de relaciones cara a cara. Estas relaciones cara a cara se dan más a menudo en personas con iguales elementos y a más relación cara a cara, más unión del grupo entre sí.

Todo ser humano cuando actúa busca que se le trate de igual forma y medido con la misma escala de justicia, en caso de no ser así entenderá que el tiempo y esfuerzo invertido no es fructífero, y por tanto dejará de invertirlo.

Lo mismo podremos aseverar de los grupos humanos, toda acción grupal busca igual o parecido refuerzo, de lo contrario dejará de actuar.

Los elementos básicos de estudio son las relaciones entre los subsistemas dentro del sistema de poder y la conducta individual dentro del grupo o subsistema. Los datos obtenidos de estas relaciones nos darán un marco de referencia de la estructura de poder de una organización educativa.

## METODOLOGIA

### Breve descripción de la institución estudiada: INTEC

El Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC) “es una entidad privada de servicio público y sin fines de lucro, creada para contribuir a la transformación social del país, a la promoción continua de la calidad de la vida de sus habitantes y a la preservación de su patrimonio moral y material para legarlo mejorado a las generaciones por venir, mediante la educación superior, el desarrollo de la cultura y la investigación y la divulgación de la ciencia y la tecnología”<sup>1</sup>.

---

1. Artículo 1. Estatutos, p. 3.

De acuerdo al Artículo "3" de los Estatutos, el INTEC es una universidad que persigue los fines siguientes:

1. 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.

2. Orientar sus tareas científicas hacia la búsqueda de soluciones a los problemas cruciales de la sociedad dominicana, como institución académica ubicada en una nación dependiente y subdesarrollada.

3. Contribuir a un desarrollo económico y social fundado en la justicia, la libertad, la independencia y la cooperación entre los hombres y entre los pueblos.

4. Promover la conciencia de que ninguna actividad profesional es aislada y limitada a su finalidad directa e inmediata, sino que genera consecuencias que tienden a modificar el medio total e influyen en el futuro, por lo que se impone una ética encaminada a preservar el equilibrio biológico y la supervivencia y desarrollo humano en un mundo cuyas limitaciones deben ser motivo de constante preocupación.

5. Infundir, como base de la formación intelectual que el Instituto proporciona a sus miembros, la convicción de que sus actuaciones profesionales y sus conocimientos deben dirigirse a contribuir al mejoramiento de la calidad de la vida de sus semejantes.

6. Fomentar la convicción de que el futuro de los pueblos no es ya un parámetro que debe abandonarse a su propio curso espontáneo, sino que las técnicas de prognosis tecnológicas permiten diseñar futuros posibles y perseguir entre ellos el más conveniente a la comunidad a que pertenecemos.

Para llevar a cabo su misión, el INTEC está organizado de la siguiente manera:

1. **Organismos directivos de carácter general:** Junta de Regentes, Rectoría y Consejo Académico; y

**Junta de Regentes:** En el Artículo 17 de los Estatutos establece: "La *Junta de Regentes* constituye la máxima autoridad del Instituto y el administrador legal de su patrimonio". La Junta está integrada por 15 miembros incluyendo al Rector. La mayoría de los miembros de la Junta no son (ni deben ser) miembros del personal del INTEC.

La Junta de Regentes tiene entre sus atribuciones principales:

- Establecer la política de la Institución;
- Aprobar y supervisar el presupuesto;
- Aprobar o suprimir carreras;
- Nombrar al Rector y Vicerrectores y removerlos en casos excepcionales;
- Aprobar e interpretar los estatutos y reglamentos, sus modificaciones;
- Otorgar grados académicos;
- Resolver sobre la organización del Instituto y sus aspectos económicos y legales.

**La Rectoría:** De acuerdo al Artículo 25 de los Estatutos: “La Rectoría es la unidad directiva en la que reside la máxima autoridad ejecutiva para el gobierno inmediato del Instituto”. Al frente de la Rectoría está el Rector.

Las principales funciones de la Rectoría son:

- Organizar y dirigir los trabajos del Instituto.
- Cumplir y hacer cumplir los Estatutos y reglamentos.
- Aprobar la contratación del personal administrativo y docente.
- Decidir en primera instancia cuestiones no previstas o dudas sobre interpretación de Estatutos y Reglamentos.

Se pueden ver en el Anexo 1 los Artículos 25 al 30 sobre las atribuciones y condiciones de la Rectoría.

**El Consejo Académico** está integrado por el Rector, los Vicerrectores y los Decanos.

La atribución principal del Consejo es de “Establecer la política académica del Instituto de conformidad con sus fines y valores y dentro de la política general trazada por la Junta de Regentes”. (Artículo 33 de los Estatutos).

Tiene, entre otras, las siguientes funciones, además de las de asesorar y proponer sobre cuestiones varias:

- Conocer y resolver los programas académicos propuestos por diferentes Divisiones Académicas.
- Conocer y aprobar los Reglamentos Académicos y su propio reglamento interno.

En los Artículos 31 a 33 de los Estatutos se legisla sobre el Consejo Académico. (Ver Anexo 2).

## 2. Unidades operativas fundamentales de carácter académico y/o administrativo:

- Facultad de Ciencias de la Salud.
- Facultad de Ciencias y Humanidades.
- Facultad de Ciencias Sociales.
- Facultad de Ingeniería.
- División de Servicios a la Comunidad Académica.
- División de Administración.

El responsable directo de una División Académica o de una Facultad recibe el título de Decano y el que está al frente de una División Administrativa el de Jefe de División.

Cada una de las unidades operativas anteriores tiene a su vez subdivisiones que le dan más operatividad a la Institución.

De acuerdo a los estatutos, además de la labor docente, las Facultades deben llevar a cabo actividades de investigación y de extensión.

En la actualidad el Instituto ofrece diez (10) carreras a nivel de grado de licenciatura y tres (3) a nivel técnico.

Además de las carreras a nivel de grado o licenciatura, el INTEC ofrece un (1) programa de Postgrado y tres (3) de Maestría, así como cursos de Educación Continua, con un promedio de unos 2,260 estudiantes en cada trimestre.

### Características de los informantes de este trabajo:

El equipo que realizó este estudio está integrado por personas vinculadas a la Institución. Ellos son:

- Un Miembro de la Junta de Regentes.
- Un Decano de Facultad.
- Un Decano de División.
- Un Coordinador de Área.

Todos los miembros del grupo son profesores universitarios.

### Modo de obtención de la información:

Las informaciones vertidas en este estudio fueron obtenidas mediante tres procesos:

1. Intercambio de opiniones entre los miembros del grupo en que analizaron la historia, el proceso y los conflictos pasados, presen-

tes y posibles de los grupos de poder en el INTEC y sus resultados.

2. Consultas a funcionarios de la Institución (Rector, Vicerrectora, Decanos, Directores de Departamentos). Dadas las relaciones que existen entre estos funcionarios del INTEC y los miembros del grupo, se obtuvo en diálogo informal (no estructurado) la visión de ellos en relación al ejercicio del poder.

3. Revisión del material que podría servir de referencia. Entre ellos se pueden citar: Los *DOCUMENTOS INTEC*, en particular los números uno (I), cinco (V) y siete (VII); los Estatutos de la Institución; algunos Reglamentos (Académicos, Egresados, de Personal); y algunas Actas del Consejo Académico.

### Método de análisis:

Para tener una comprensión más global del tema considerado, el grupo:

1. Reflexionó sobre la aplicación del Modelo Trisistémico al INTEC como sistema social abierto.

2. Seleccionó los puntos que a su entender eran los más relevantes para ser incluidos en este estudio.

3. Planteó el problema con claridad y delimitó la extensión y el significado del mismo.

4. Confrontó la información levantada con los recursos bibliográficos consultados.

5. Presentó las recomendaciones y conclusiones consideradas pertinentes.

### PRESENTACION DE LA INFORMACION

#### Grupos de poder detectados:

En las reuniones de trabajo del equipo que realizó el estudio se definieron varios grupos significativos de poder. Algunos de ellos son subsistemas formales de la Institución, otros son informales o en proceso de formación.

En la sección siguiente se detallarán sus aspectos más significativos siguiendo la metodología del modelo trisistémico propuesto por Lutz y lanmaconne (op. cit.)

Los grupos considerados significativos son:

- Junta de Regentes.
- Rectoría.
- Consejo Académico.
- Decanos.
- Directores y Coordinadores (Funcionarios).
- Asambleas de Facultad.
- Comités Académicos.
- Profesores.
- Estudiantes.
- Egresados.
- Empleados.
- Comités.

## Descripción de los grupos

### Junta de Regentes:

#### Elementos del Comportamiento:

La actividad fundamental de la Junta de Regentes como tal se limita, de ordinario, a la reunión formal cada 6 u 8 semanas para tratar agenda predefinida de acuerdo a sus atribuciones estatutarias.

Las reuniones duran unas 3 horas incluyendo almuerzo.

En las reuniones la actividad es formal. Usualmente se presentan los temas brevemente por el Presidente de la Junta o por el Rector. Previamente, al hacer la convocatoria, se ha añadido material escrito para la mayoría de los temas tratados. A la presentación de los temas siguen comentarios, preguntas, discusión, presentación de mociones y toma de decisiones. Toda la reunión se realiza en la mayor formalidad. Con frecuencia los puntos de información por parte del Rector se presentan durante el almuerzo en el cual la conversación es informal.

La interacción, en general, se reduce a lo formal correspondiente a las sesiones de trabajo y a la parte informal del almuerzo y a uno o dos eventos anuales en que puede haber mayor o menor informalidad según el evento, como en los casos de graduación o celebración (inauguración u otro evento similar).

Aun cuando todos los miembros se conocen entre sí, solamente en unos pocos casos se dan relaciones personales que no sean las de la Junta. De las más de cien posibilidades de interacción de cada miem-

bro con los demás por separado puede ser que sólo se den relaciones en una veintena de casos.

Los sentimientos en la Junta son positivos manifestándose sentimientos de respeto y estimación de unos para con los otros y deseos de colaboración con la Institución. Hay la satisfacción de la pertenencia a la Junta y a la Institución. No se detectan sentimientos de rechazo. La atmósfera es de optimismo y de aprobación social de unos a otros.

### Características propias de los miembros del grupo:

Los requisitos para ser miembro de la Junta se consignan en el Artículo 21 de los Estatutos. Se analizan a continuación otras características generales:

*Sexo:* Trece de los quince miembros del sexo masculino.

*Edad:* El promedio está en los 45 años, siendo mucho más jóvenes en particular los egresados del INTEC.

*Preferencias religiosa y política:* La Institución propugna por el pluralismo y no hay limitaciones para preferencias en la Junta. En general, no se eligen miembros destacados de partidos políticos.

*Estado Civil:* La gran mayoría de sus miembros están casados.

*Situación financiera:* En la mayoría de los casos los ingresos anuales son similares o mayores que los correspondientes al Rector. Los miembros son honoríficos.

*Tiempo en la Junta:* La duración promedio en la junta es de seis (6) años y medio.

*Formación Académica:* Prácticamente todos tienen formación académica superior. En muchos casos hay más de un grado por miembro. Más de la mitad ha laborado como docente universitario.

### Normas grupales:

Hasta la fecha la única norma grupal que es posible observar es la exigencia de interés en el INTEC por parte de los miembros de la Junta. Se "evalúa" indirectamente por la asistencia. La "sanción" es la no reelección del miembro que se haya hecho notorio por su falta de interés.

## Estímulos al comportamiento grupal:

Los estímulos principales para la participación grupal en la Junta abarcan lo espiritual, lo intelectual y lo afectivo. Los dos primeros aspectos relacionados directamente con el desarrollo del INTEC y del tercero son la aceptación en el grupo y fuera de él.

En lo material las recompensas son simbólicas: un almuerzo agradable frecuente, y un obsequio a fin de año, usualmente un libro o colección de libros especialmente dedicados.

En algunos casos el nombramiento en Comisiones de trabajo produce estímulo especial.

Se ha institucionalizado, además, la presentación anual solemne de una conferencia magistral por parte de algún miembro de la Junta sobre un tema de su elección. Esta conferencia se realiza como parte del acto de graduación y es publicada en la revista *Ciencia y Sociedad*.

En los actos solemnes en que participan los miembros de la Junta se les solicita el uso de la banda que los acredita como tales. Esto representa una distinción y estímulo adicionales.

## Puntos de tangencia:

La Junta constituye el Supremo "sistema focal" del INTEC por ser la más alta instancia de decisión. En el presente el único punto de tangencia/operante o grupo con el cual interactúa la Junta de Regentes es la Rectoría. El Rector, al ser miembro ex-oficio de la Junta, constituye una "articulación".

Los egresados que forman parte de la Junta son también articulaciones con la Asociación de Egresados. Esta articulación es más potencial que efectiva dado que la asociación tiene actividad prácticamente nula.

En las mismas circunstancias están dos profesores del INTEC miembros de su Junta de Regentes. Ellos constituyen articulaciones potenciales con los profesores en caso de organizarse éstos.

Estos profesores mencionados son miembros del Consejo de Investigaciones en formación y podrían ser articulaciones con el mismo de quedarse en el Consejo definitivo una vez se institucionalice.

En el pasado los Centros de la Educación y de Asistencia Técnica (CEDE-INTEC y CEAT-INTEC) constituían puntos de tangencia

articulados por tener en sus directorios a miembros de la Junta. Es posible que esta situación haya complicado el desempeño de las funciones de por lo menos uno de dichos centros debido a que se saltó la autoridad.

Es posible que en el futuro haya mayor cantidad de "puntos de tangencia". Baste considerar la posibilidad de asociaciones operantes de profesores, de estudiantes o de empleados, por ejemplo.

Ha habido casos en que los empleados agrupados informalmente se han constituido en "puntos de tangencia" con relación a la Junta.

No se han detectado grupos permanentes de intereses externos al INTEC que incidan sobre la Junta, aun cuando podrían considerarse como tales, ocasionalmente, las asociaciones profesionales y centros de educación superior nacionales y/o internacionales.

## Consejo Académico

### Elementos de Comportamiento:

El Consejo Académico se reúne por lo menos dos (2) veces al mes, siendo lo usual, semanal, siguiendo una agenda previa, por un período de 2 a 3 horas.

Además de la lectura del Acta de la reunión anterior los temas giran en torno a los programas a ser ofrecidos, políticas generales, reglamentaciones y asuntos académicos.

El material a ser discutido es repartido 48 horas antes junto a la agenda del día, lo cual incluye un punto final de "otros" donde se suelen hacer comentarios sobre diversos temas.

La tendencia general de la reunión es de tomar resoluciones siempre y cuando haya consenso del grupo; de no haber el mismo, el punto suele ser reenviado a una próxima reunión.

El Rector es quien preside y modera la reunión, siguiéndose un orden parlamentario.

En algunas reuniones suele invitarse a otros miembros del Instituto para ampliar los puntos de vista antes de tomar decisión alguna, siempre que el tema tratado se relacione a la responsabilidad y funciones del invitado.

Una o dos veces por año se suele dar el Consejo Académico ampliado, al cual se invitan a todos los Directores de Departamentos, siendo una reunión básicamente de información.

Predominan la camaradería y las relaciones amistosas entre los miembros del Consejo durante el mismo, no obstante guardarse un orden y respeto mutuo.

### Características de los miembros del grupo:

El Artículo 31 del Reglamento Académico especifica quiénes deben participar en el Consejo Académico formado por el Rector, 2 Vicerrectores, 5 Decanos y el Jefe de la División Administrativa como invitado fijo. Total = 9 personas.

Los miembros son 8 del sexo masculino y uno del sexo femenino, con una edad promedio de 38 años, todos casados y con hijos sin manifestación pública a nivel religioso y político.

El tiempo promedio en la Institución es de 4 años, mas si restamos al Rector (10) y al Vicerrector Académico (9) el tiempo promedio se reduce a 2 1/2 años.

La formación profesional de los mismos abarca 5 áreas distintas, éstas son: tres administradores, 2 politólogos, 2 educadores, 1 ingeniero y 1 médico.

### Normas del Grupo:

Todo punto a ser tratado debe estar en la Agenda, si conlleva posible decisión, y el mismo debe ser presentado por escrito por alguno de los miembros, en caso de presentarse algún trabajo en menos de las 48 horas previstas el tema no es ventilado.

Se asigna comisiones de trabajo en aquellos puntos donde el grupo prefiere tener más datos antes de tomar decisión, siendo muchos de los puntos a tratar llevados en bloque por los miembros del grupo docente encabezados por el Vicerrector Académico o por los no docentes encabezados por la Vicerrectora Ejecutiva o por el Rector.

La puntualidad y la asistencia es norma que en caso de no poderse cumplir exige excusa previa. Si algún Decano no puede asistir a la reunión por causa justificada suele enviar a un miembro de su staff en representación, quedando así siempre todas las Divisiones del INTEC representadas.

### Articulaciones:

El único organismo por encima del Consejo Académico es la Junta de Regentes, y el Rector quien asiste a ambas, es el *pivote* con ambos.

Los Decanos sirven a su vez de punto de unión con el resto de las Divisiones del Instituto. Siendo el Secretario del Consejo quien informa formalmente a toda la comunidad del Instituto las resoluciones de este organismo, excepto los puntos propuestos por el Consejo Académico y llevados a la Junta de Regentes por el Rector.

### Territorialidad:

Los temas tratados por el Consejo Académico suelen ser siempre asuntos académicos, pero con frecuencia se tratan a nivel de consulta temas que pueden calificarse como administrativos.

### Los Decanos:

Las funciones de los Decanos son:

1. Organizar, supervisar y dirigir los trabajos de su Facultad de conformidad con las políticas y regulaciones vigentes.
2. Elaborar los planes de desarrollo de su Facultad.
3. Proponer a la Rectoría los candidatos a profesores.
4. Proponer al Rector candidatos para la dirección de las unidades bajo su dependencia, previa consulta con los profesores adscritos a la misma.
5. Presentar al Consejo Académico los planes de estudio y sus modificaciones sustanciales de acuerdo con los estatutos y los reglamentos vigentes.
6. Proponer a la Rectoría la creación de unidades docentes, de investigación o extensión dentro de su facultad, así como las modificaciones a la organización de la misma.
7. Mantener la disciplina en su Facultad.
8. Presentar a la Rectoría el proyecto de presupuesto anual de su Facultad.
9. Convocar y presidir las reuniones de la Asamblea y el Comité Académico de la Facultad.

10. Evaluar el personal a su cargo de acuerdo con los reglamentos vigentes.

11. Presentar al Rector la memoria anual de las labores de la Facultad.

12. Presentar al Consejo Académico los candidatos a grados académicos dentro de su Facultad que hayan satisfecho los requisitos para la obtención de grados a conferir.

#### **Directores de Departamentos:**

Son funciones del Director de Departamento:

1. Dirigir y supervisar su unidad y velar por su buena marcha.  
2. Distribuir entre el personal a su cargo las tareas asignadas a su unidad.

3. Evaluar el personal de su Departamento de conformidad con los reglamentos vigentes.

4. Elaborar conjuntamente con los profesores de su Departamento los programas académicos de su unidad y las modificaciones sustanciales y someterlos a la aprobación del Decano.

5. Gestionar la contratación de nuevo personal de conformidad con las regulaciones vigentes.

6. Someter al Decano el proyecto anual de presupuesto del Departamento.

7. Someter al Decano un informe anual de las labores del Departamento.

#### **Reuniones de las Divisiones:**

Los Directores de Departamento, o Coordinadores de Área, suelen reunirse con su Decano o Jefe de División periódicamente para planificar las actividades, revisar las mismas y preparar el presupuesto anual.

Estas reuniones se hacen con frecuencia en la Facultad de Salud, Facultad de Humanidades y las Divisiones de Administración y Servicios a la Comunidad Académica.

#### **Asamblea de Facultad y Comité:**

Los Artículos 40 y 41 lo establecen pero no funciona. Estos deben estar formados por:

### Asamblea:

- a) El Decano, quien la presidirá.
- b) Los profesores que establezcan los reglamentos vigentes.
- c) Los estudiantes que establezcan los reglamentos y resoluciones de la Junta de Regentes.

### Comité:

- a) El Decano, quien lo presidirá.
- b) Los profesores elegidos según los dispongan los reglamentos.
- c) Los Directores de Departamentos.
- d) Los estudiantes elegidos de conformidad con los reglamentos y resoluciones vigentes.

### Comités:

Existen varios Comités como los de Investigaciones y Publicaciones, en que participan representantes de las Facultades, y Comité de Admisiones, Readmisión y Becas, donde el Decano de la Facultad junto al Decano de Servicios a la Comunidad Académica, Directores del Departamento de Orientación, Admisiones y Registro participan de los mismos.

Comité de Publicaciones de *DOCUMENTOS INTEC*, presidido por el Rector, Director de Publicaciones, Director de Biblioteca y Decano de Servicios a la Comunidad Académica. Y por último, el Comité de Crédito Educativo donde un profesor representante y un estudiante, junto con la Encargada de Crédito Educativo, el Jefe de Administración y el Decano de Servicios a la Comunidad Académica deciden sobre los créditos a otorgar.

Estos Comités son una forma de integrar distintos miembros de la Institución en la toma de decisiones.

### Profesores:

Los Artículos 40 y 42, prevén la participación de los profesores en la vida de las Facultades; sin embargo, sólo existen reuniones periódicas por área dentro del Ciclo Propedéutico, y, aisladamente, una vez por trimestre, en las demás Facultades.

La tendencia es de que los profesores contratados son los que participan en las reuniones periódicas, acto de graduación y eventos especiales.

#### **Estudiantes:**

Los estudiantes no están asociados, aunque los Estatutos en el Artículo 40 prevén la representación de los mismos en Asambleas de Facultad y en el Artículo 42 en los Comités.

Existe un Reglamento de Elección de Representantes desde 1978 el cual se trató de llevar a cabo en 1979, sin éxito visible.

Después de esta fecha no se han dado nuevas elecciones, estando los estudiantes actualmente sin representación.

#### **Egresados:**

Existe una Asociación de Egresados con sus Reglamentos propios donde buscan la unidad y la superación de sus miembros. Es una asociación voluntaria donde hay un representante por cada carrera o programa del Instituto.

Los Estatutos en el Artículo 58 prevén la participación de los egresados en la Junta de Regentes, siendo la Asociación de Egresados quien elige una terna para ser conocida previamente por el Consejo Académico y luego por la Junta de Regentes en su elección.

#### **Empleados:**

No están asociados y sólo los ampara el Reglamento de Personal donde están escritos sus derechos y deberes.

### **RECOMENDACIONES GENERALES**

1. La Institución debe celebrar unas Jornadas de Evaluación en los próximos meses, en que el tema central sea el estudio del escenario donde se desarrollará el Instituto en los próximos años, y el impacto del Proyecto BID en el desarrollo del Instituto. En estas Jornadas deben participar amplios sectores del INTEC, en la toma de decisiones y en la búsqueda de una coherencia mayor para la misma.

2. La Junta de Regentes debe tener un lugar físico donde se

concentre su presencia en el INTEC. Además, se deben desarrollar canales por los que se logre una mayor compenetración con los miembros del INTEC, a la vez que se asegure una comunicación continua y rápida de abajo hacia arriba y viceversa.

3. Es necesario, y parece conveniente, que después de las Jornadas de Evaluación se revisen los Estatutos y/o Reglamentos donde se precise las prácticas actuales sobre todo en cuanto a la competencia del Consejo Académico, llevando éste a poder tratar aspectos administrativos y económicos.

También en los Estatutos se debe incorporar y explicitar lo concerniente a las responsabilidades y actividades, así como las funciones de los Vice-Rectores.

4. Es necesario que el Instituto encuentre la forma de implementar lo establecido en los Estatutos, en referencia a las Asambleas de Facultades, ya que estos organismos darían más coherencia a la vida institucional del INTEC, puesto que involucra a profesores y estudiantes en aspectos muy importantes de la vida institucional.

5. Parece conveniente que el Instituto se prepare de una forma progresiva, sobre todo a nivel de Junta de Regentes y Consejo Académico, para el cambio de Rector, de tal forma que la transición sea lo menos convulsiva posible y se desarrolle sin alterar el progreso del INTEC.

6. La filosofía que encierra el Artículo 54 de los Estatutos debe ser conocida por todos los miembros del INTEC y promovida para que las actuaciones de los mismos sea de acuerdo a esta filosofía para llegar a la formación de una verdadera comunidad.

## NOTA

Los Estatutos recogen en su Artículo 54 un principio donde atribuyen responsabilidad a todos los miembros de la comunidad, para la toma de decisiones de acuerdo con las capacidades de cada uno y de una forma integradora, consciente, responsable y creativa. En este Artículo se recoge toda la doctrina que anima al Instituto en el camino hacia la formación de una verdadera comunidad.

### LA RECTORIA

La Rectoría es la unidad directiva en la que reside la máxima autoridad ejecutiva para el gobierno inmediato del Instituto.

Al frente de la Rectoría habrá un Rector, quien será el depositario de toda la autoridad conferida a la Rectoría y el responsable del cumplimiento de las funciones que corresponden a dicha unidad directiva.

A solicitud del Rector, y previo consentimiento del Consejo Académico, podrán crearse, o suprimirse, adscritas directamente a la Rectoría, todas las unidades u organismos especializados que sean necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

Son funciones de la Rectoría:

- a) Organizar y dirigir los trabajos del Instituto;
- b) Elaborar y someter a la Junta de Regentes el proyecto de presupuesto anual del Instituto;
- c) Cumplir y hacer cumplir los Estatutos y Reglamentos vigentes y proponer reformas a los mismos;
- d) Aprobar la contratación del personal académico y administrativo del Instituto en la forma establecida en estos Estatutos y las regulaciones vigentes;
- e) Proponer a la Junta de Regentes, previa recomendación del Consejo Académico, la creación de nuevas carreras, planes de estudios de postgrado y proyectos de investigación o extensión o la supresión o modificación de los ya existentes;
- f) Proponer, asimismo, a la Junta de Regentes el establecimiento de nuevas unidades académicas o administrativa y sugerir la supresión o modificación de las existentes. En el caso de unidades académicas el Rector debe contar con la recomendación previa del Consejo Académico;
- g) Decidir, en primera instancia y dentro del área de su competencia, sobre todas las cuestiones no previstas en estos Estatutos o en los Reglamentos internos, así como acerca de todos los casos de duda o conflicto relacionados con la interpretación de los mismos;
- h) Representar al Instituto en justicia, con la debida autorización de la Junta de Regentes, y, en general, representar de oficio al Instituto en cualquier gestión o actividad en que éste intervenga;

i) Firmar a nombre del Instituto en toda transacción u operación jurídica en la que éste participe, siempre dentro de los límites autorizados por la Junta de Regentes;

j) Preparar y presentar a la Junta de Regentes y a la comunidad académica la memoria anual del Instituto;

k) Convocar al Consejo Académico, por lo menos una vez al mes y cuantas veces lo estime necesario y presidir las reuniones del mismo;

l) Delegar en otros funcionarios del Instituto las atribuciones señaladas en las letras d, h, i, j y k de este artículo.

Aparte de estas funciones, ninguna otra podrá ser delegada por la Rectoría.

En caso de ausencia temporal del Rector, asumirá las funciones el Vicerrector de mayor tiempo en el cargo y en ausencia de éste, el Decano de mayor tiempo en el cargo.

Para ser Rector o Vicerrector se requiere ser dominicano, mayor de edad, y encontrarse en el pleno goce de sus derechos civiles y políticos. Se requiere, además, tener por lo menos el grado de Licenciado, haber ejercido la docencia o la investigación científica por un tiempo mínimo de cinco años y ser una persona de reconocida solvencia moral tanto en el ejercicio profesional y en su vida pública y privada.

## ANEXO 2

---

### EL CONSEJO ACADEMICO

El Consejo Académico estará integrado de la siguiente manera:

a) El Rector, quien la presidirá;

b) Los Vicerrectores, si los hubiere;

c) Los Decanos.

El Consejo Académico será convocado por el Rector o tres Decanos.

Son funciones del Consejo Académico:

a) Establecer la política académica del Instituto de conformidad con sus fines y valores, y dentro de la política general trazada por la Junta de Regentes.

- b) Conocer y resolver los programas académicos propuestos por diferentes Divisiones Académicas;
- c) Asesorar al Rector en la administración académica del Instituto;
- d) Proponer a la Junta de Regentes modificaciones en los Estatutos y Reglamentos generales;
- e) Asesorar a la Junta de Regentes en el nombramiento del Rector, los Vicerrectores y los miembros de ese organismo;
- f) Proponer a la Junta de Regentes, previa recomendación de la Rectoría, modificaciones sustanciales en la organización académica del Instituto;
- g) Proponer a la Junta de Regentes, previa recomendación de la Rectoría, la creación de nuevas carreras, proyectos de investigación o extensión o la supresión de los existentes;
- h) Conocer y aprobar los reglamentos académicos internos, excepto aquellos mencionados en el Artículo 22 letra M.
- i) Recomendar a la Junta de Regentes la concesión de permanencia a aquellos profesores que hayan satisfecho los requisitos reglamentarios para ello;
- j) Determinar si los candidatos a grado presentados por los Decanos de Facultad satisfacen los requisitos para obtener un grado académico y proponer a la Junta de Regentes la concesión de grados a aquellos que cumplieron los requisitos reglamentarios;
- k) Aprobar su propio reglamento interno.