

RESULTADOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA-ADMINISTRATIVA EN FUNCION DE INGRESOS, COSTOS Y EFICIENCIA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Ing. Gerardo Mañan

INTRODUCCION.

La Gestión Universitaria se tiende a clasificar en dos ámbitos, uno de Administración Académica y el otro de Administración de los Servicios Generales y las Finanzas. De hecho, en ocasiones, ambas instancias presentan conflictos de intereses que reflejan finalmente luchas por el poder al interior de las instituciones de educación superior.

El montaje de la Administración Académica debe ser concebido, simplemente como parte del gran complejo administrativo de la universidad. Es difícil, estrictamente hablando, establecer una clara distinción entre la administración universitaria en general y la administración académica en particular. La administración universitaria, en su sentido más amplio, no es distinta de las diferentes funciones de la universidad: docencia, investigación, prestación de servicios y extensión.

Debe concebirse, que aunque el área académica es parte de la gran estructura administrativa, es ella la esencial de la universidad, independientemente de su posición en cualquier diseño organizativo. Lógicamente, siempre existirá, y es la fuente básica de conflicto, el problema de la asignación de recursos y su control. Ninguna institución puede escapar a tal conflicto, y la manera en que se solucione reflejará una opción de la dirección de la institución en ese momento en particular.

Se decide pues, entre la supremacía de lo académico o de lo administrativo. En los hechos, generalmente es un conflicto que refleja una correlación de fuerzas, cuyo centro es la definición de lo prioritario, de lo que se considera más importante en un momento particular. Lo ideal es una respuesta que reafirme la misión académica de la institución, lo cual parece no siempre ser dable.

Nuestra institución no está exenta del problema que se ha revelado, sin embargo, ha logrado un razonable nivel de equilibrio para mantener los objetivos iniciales de la institución: excelencia académica, compromiso social, innovación y complementariedad. Más que nada, esta feliz aventura ha sido posible porque el sector administrativo nunca se ha contemplado como autosuficiente en sí, por el contrario, éste sólo se concibe como facilitador del quehacer académico.

La escasez de recursos para el desarrollo de las actividades del instituto debe ser entendida y asimilada como permanente. Los recursos siempre son limitados y la clave es la racionalización u optimización de los mismos, con miras a maximizar los resultados obtenidos con su inversión.

Las interferencias que se generan en la realidad patética y la escasa disposición de recursos materiales para realizar un trabajo de calidad donde el factor humano no puede ser remunerado a niveles equivalentes a los del mercado, son enormes.

No se ha dicho al nivel del mercado, sino a su equivalencia, parece sutil la diferencia pero vale la pena aclararla. No se debe pretender, que la remuneración del sector académico sea siempre la misma que la del mercado, pero la universidad debe tomar en cuenta el mercado para establecer niveles razonables de remuneración. El mercado no sólo es lo que se le paga a un determinado profesional, sino que también es el nivel de necesidades que ese profesional debe solventar para su realización. Cuando la remuneración que ofrece la universidad se coloca debajo de ese mínimo de necesidades, no tendrá nunca la opción de un contrato estable. En consecuencia, se originará una situación ominosa de alta rotación de personal en donde sólo permanecerán en la universidad aquellas personas que no logren colocación en el sector externo.

El problema que permanentemente nos planteamos, y en este momento no estamos frente a la excepción es, cuál es

el modelo organizativo adecuado para el INTEC, en función de las permanentes limitaciones de recursos, población universitaria y área física, recursos humanos disponibles, gobernabilidad y, sobre todo, cuáles actividades se desean realizar prioritariamente en función de los principios organizacionales de excelencia, compromiso social, innovación y complementariedad, si es que los mismos se desean preservar.

Lógicamente, debe entenderse que los objetivos de cualquier organización no son estáticos, ni necesariamente se conforman de la misma manera que han sido explicitados. En realidad, pueden llegar a diferir y desviarse de los planteamientos originales en función de nuevas realidades, y por qué no, por reflejo de quienes controlan la institución en un momento dado.

EVOLUCION ORGANIZATIVA DEL INTEC.

Desde su fundación en el año 1972, el Instituto Tecnológico de Santo Domingo se ha planteado, de manera formal, por lo menos siete estructuras organizativas, las cuales en su momento fueron el resultado de conjugar posibilidades, circunstancias y aspiraciones. Primó el más importante de los principios aplicables a las organizaciones, el principio de continuidad, o sea, entendiendo que la vida del Instituto, a pesar de lo innovador que sería, se extendería más allá de los individuos que en ese momento estaban asociados a él.

En el proceso de formación del INTEC y fruto de los estatutos originales, se estableció el primer Organigrama en función de la idea primaria del Instituto, de dedicarse fundamentalmente a la educación de postgrado, a programas de educación permanente y a la investigación.

Este esquema organizativo planteó como máximo organismo de dirección un Consejo Directivo, al cual rendiría cuentas un Director Ejecutivo, quien a su vez despacharía con cuatro (4) direcciones de área: Dirección Académica, Dirección Administrativa, Biblioteca y Dirección de Planeamiento y Desarrollo. La Dirección Académica sería

responsable de los programas de postgrado y de los programas de educación permanente, así como de sus controles. Las otras tres (3) Direcciones serían fundamentalmente de apoyo a la Dirección Académica. En términos ejecutivos, este Organigrama parecía plantear únicamente tres niveles jerárquicos.

La idea original del instituto marchaba con muchas dificultades, y para el mes de julio del año 1973 se concretiza la reunión de Guayacanes, en la cual se replanteó el modelo INTEC y de donde surgiría la decisión de ampliar las actividades a programas del nivel de licenciatura, además de replantearse la forma de organización y gobierno de la institución.

Para el año 1974, ya se habían aprobado nuevos estatutos y como consecuencia una nueva estructura organizativa que cambiaría radicalmente la existente hasta ese momento, surgiendo un modelo organizativo más clásico .

El Consejo Directivo del organigrama anterior fue sustituido por la Junta de Regentes y la máxima autoridad ejecutiva sería un Rector. Se crearía el Consejo Académico y aparecerían las Facultades de Ciencias y Tecnología, Ciencias Sociales y Ciencias de la Salud; habiendo también una División Administrativa, todas dependiendo directamente del Rector.

Cada facultad tendría una Asamblea de Facultad y un Comité Académico. La Asamblea estaría constituida por el Decano, los Profesores y una representación estudiantil; mientras que el Comité Académico estaría compuesto por el Decano, los Directores de Carreras y representantes profesoriales y estudiantiles. Efectivamente, se deseaba reflejar una forma colectiva de gobierno en los niveles básicos del Instituto.

Este modelo organizativo evolucionaría rápidamente hacia un nuevo esquema, entre otras razones por la expansión de las actividades del Instituto, así como consecuencia

de las reflexiones de la Jornada de Evaluación del año 1976. En mayo de 1977, se aprueba un nuevo organigrama ejecutivo donde se plantearían ocho (8) divisiones, de las cuales siete (7) dependerían directamente del Rector. Aparecerían nuevos niveles jerárquicos con la creación de la Vicerrectoría Administrativa, la que dependiendo del Rector, manejaría la División Administrativa y el Departamento de Educación Permanente. Además, y dependiendo también del Rector, el modelo contempló el CEAT-INTEC, CEDE-INTEC, la administración de la Escuela Fray Ramón Pané y los Departamentos de Planeamiento y Desarrollo, Relaciones Públicas y Coordinación Académica .

En este organigrama, catorce (14) funcionarios despacharían directamente con el Rector, manifestándose un nivel de centralización insostenible, además de la inconsistencia que en término organizacional se daba.

Para finales del mismo año, el organigrama existente fue modificado fundamentalmente en la cúpula, con la creación de dos (2) Vicerrectorías, una Académica-Administrativa y otra Académica-Docente; lo cual permitiría al Rector la realización de actividades hacia fuera del Instituto, mientras que la operación interna se podría realizar por medio de las dos Vicerrectorías .

La Vicerrectoría Académica-Docente manejaría las facultades y la división de coordinación académica. Bajo este esquema, el Rector despacharía directamente con los dos Vicerrectores, con los Directores de Planeamiento y Desarrollo, Relaciones Públicas, además de CEDE-INTEC y CEAT-INTEC, los cuales ya operaban con un alto nivel de autonomía. Para esta época fue entregada a la Secretaría de Estado de Educación, la Dirección de la Escuela Fray Ramón Pané.

De nuevo para el 1979, se replantea todo el esquema organizativo. El objetivo era sustituir la dinámica de crecimiento dispersor por otra apropiada a la integración armónica, a la economía administrativa y de recursos humanos y la reducción de esfuerzos duplicados, para facilitar la financiación del Instituto.

Bajo el nuevo plan, se agruparon funciones afines con miras a reducir la magnitud de la estructura organizativa, a la vez que se trataba de elevar el nivel de eficiencia institucional. Por otro lado, este esquema hacía posible que la Rectoría volcara sus esfuerzos hacia afuera del Instituto con miras a la búsqueda y consecución de recursos que viabilizaran el desarrollo de la institución.

Este organigrama, de nuevo redujo el segundo nivel ejecutivo de la institución a un Vicerrector Ejecutivo, quien tendría bajo su dependencia prácticamente todas las unidades operativas de la universidad; las cuales a su vez fueron agrupadas en cuatro (4) grandes direcciones: Estudios de Grados, donde se agrupaban las Facultades y el Ciclo Propedéutico, Estudios Especiales, Coordinación y Servicios Comunitarios, y la División de Administración y Programación.

Es de notarse que bajo este esquema, el Rector dispondría aún de más tiempo para las labores de captación de recursos, pues en términos teóricos, sólo tendría que despachar con el Vicerrector Ejecutivo y con la Dirección de Relaciones Públicas.

A pesar de que bajo este esquema organizativo, la Dirección de los decanatos pasaban a un cuarto nivel jerárquico, durante este período hubo una gran orientación hacia los programas de grado, y de hecho bajo este modelo fue elaborado el Proyecto de Consolidación y Expansión Académica del INTEC, el cual fue en términos académicos, fundamentalmente un proyecto para expandir los programas de licenciatura.

Para el año 1982, aprobado ya por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el financiamiento para el Proyecto de Consolidación y Expansión Académica del INTEC, aparece un nuevo esquema de Organización. Se retorna de nuevo a dos (2) Vicerrectorías, una Académica y otra Ejecutiva. Bajo la Vicerrectoría Académica se colocarían de nuevo las tres (3) facultades tradicionales del INTEC, más la nueva Facultad de Ciencias y Humanidades, la Biblioteca, y el Departamento de investigaciones y

Publicaciones Científicas. Bajo la Vicerrectoría Ejecutiva estarían la División Administrativa, el Decanato de Servicios a la Comunidad Académica, y el Centro de Cómputos. A nivel de staff se crearon las Direcciones de Planeamiento y de Desarrollo y coyunturalmente, la Oficina Ejecutora del Proyecto de Expansión Física del INTEC.

Este Organigrama, por ser consecuencia de un proyecto que expandería fundamentalmente la oferta del nivel de licenciatura, tuvo un gran sesgo hacia las actividades de grado del instituto, vale decir, que las facultades entraron en una etapa de fortalecimiento. Las actividades de postgrado y de educación permanente eran manejadas por cada facultad. También, bajo este modelo organizativo se fortaleció la División Administrativa, entre otras razones por el volumen de recursos que se manejarían, además de la multiplicación de las facilidades físicas de la universidad.

En el año 1987, la Junta de Regentes aprobó el organigrama que hoy, por lo menos formalmente, está vigente. Este esquema parece ser la respuesta a una tendencia decreciente en la población estudiantil de licenciatura. La matrícula estudiantil, a nivel de grado, pasó de un promedio de 2,316 estudiantes en el año 1984, a un promedio de 1,879 estudiantes en el año 1987, o sea, una disminución de casi el 20%, lo que se reflejó de manera proporcional en los ingresos generales del instituto.

En este esquema se reflejarían mayores esfuerzos para la captación de recursos diferentes a los generados por concepto de matrícula. Además, se fortalecerían las actividades de postgrado, educación permanente y de prestación de servicios. Se eliminó la Vicerrectoría Ejecutiva creada en el 1982, aunque fue creada una Vicerrectoría de Planeamiento y Desarrollo a nivel de staff, cuyos fines fundamentales fueron la captación de recursos.

La División Administrativa pasó a depender directamente del Rector y fue creado el Decanato de Programas Especiales para agrupar los departamentos con mayores potencialidades para la prestación de servicios. También fue creada la Oficina de Desarrollo Profesorado y se planteó la creación de la Secretaría de la Universidad.

Con miras a fortalecer las actividades de postgrado que realizaban las facultades, fue creada la Oficina de Coordinación y Desarrollo de Postgrado. De hecho, bajo este esquema, se logró la mayor matrícula estudiantil a nivel de postgrado en toda la historia del INTEC, aunque luego retomaría una tendencia decreciente que hoy se trata de invertir.

Independientemente de las diferentes estructuras organizativas que el INTEC ha tenido y que parecen ser el resultado de un proceso de prueba y error, no se puede negar que los planes trazados en cada organigrama, siempre 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 eficientemente, independientemente de su ubicación en la estructura organizativa.

A casi seis (6) años, desde el último replanteamiento de la estructura organizativa del INTEC, parece que las situaciones que motivaron este replanteo, hoy se repiten; tendencia decreciente en la población estudiantil, tanto de grado como de postgrado, que ha sido amortiguada en términos financieros en base a aumentos en el costo de la matrícula, ya que los gastos del Instituto, en esencia, no guardan relación con la población estudiantil.

EL CONTROL DE LOS COSTOS EN EL INTEC.

En una institución universitaria, un sistema efectivo de costos debe partir de la definición de la unidad de actividad que servirá de base homogénea para comparar el trabajo de sus diferentes unidades. Esta tarea que en primera instancia luce sencilla, se problematiza cuando en concreto se debe decidir qué es lo apropiado. ¿Por estudiante? ¿Por estudiante/trimestre? ¿Por sección? ¿Por unidad académica? ¿Por carrera? ¿Por ciclos? ¿Por facultad? etc. Planteamos la interrogante y no se pretende responderla, más bien sugerimos una ponderación en las instancias responsables.

Una cosa es clara, desde siempre en la institución se ha puesto de manifiesto una seria preocupación por el destino y procedencia de los fondos, así como de los costos operativos que demanda el quehacer universitario. Esto ha motivado varias modificaciones en el sistema contable con miras a disponer de información más apropiada y fidedigna.

Es posible que la velocidad de cambios organizacionales señalados en detalle en esta misma ponencia, no hayan permitido realizar todos los ajustes en cada momento, con miras a disponer de un sistema de control de costos eficiente, que permita dar seguimiento mes tras mes a los resultados esperados frente a las metas perseguidas desde el punto de vista económico.

Los años 1986-90, crearon una situación económica totalmente distinta en todo el quehacer nacional. Después de esa fecha sin embargo, al sistema de control e información financiera no se le han adicionado nuevos dispositivos, de manera que la capacidad de respuesta institucional sea efectiva, rápida y clara cuando se refiere a evaluar los resultados de cada unidad.

Parece razonable que las unidades, desde el punto de vista del control financiero, sean las mismas que las previstas dentro del presupuesto: las facultades. Recomiendo que se deben hacer esfuerzos para que la evaluación y control se den en un ámbito más detallado, de manera que los objetivos y metas puedan ser confrontados con los resultados y de inmediato generar cursos de acción para maximizar los éxitos y minimizar los fracasos.

Los resultados económicos de las unidades deben ser discutidos a alto nivel, recomiendo que por el o los vicerrectores. Debe establecerse, sin embargo, cada que tiempo. Esto creará en términos operativos una mayor conciencia de todo el personal que en ocasiones cree que las cosas marchan bien en su área cuando la realidad que revela un análisis objetivo es otra.

Como parte del proceso de control cada unidad operativa

debe entregar informes que contengan indicadores que permitan medir, no sólo el resultado de sus actividades sino también su calidad. Los indicadores deben ser ponderados y determinados de acuerdo al tipo de actividad de las unidades.

La base de todo el seguimiento y control debe ser la identificación de los responsables de la ejecución presupuestal. Esto se simplifica cuando la estructura organizativa es clara y simple, se complica en extremo cuando los niveles jerárquicos se multiplican.

En conclusión, el proceso de control y costo debe ser sistematizado; de ello depende en gran medida la capacidad de respuesta de la institución y su capacidad para subsistir en situaciones de dificultad, ya que el proceso involucra a todas las instancias responsables, haciéndolas participes de la situación institucional, y consiguiendo con ello un nivel de sensibilización y conciencia que no es posible cuando no se produce el análisis crítico de la gestión.

RECOMENDACIONES A CONSIDERAR PARA UN MODELO ORGANIZATIVO Y DE CONTROL DE COSTO.

A nuestro modo de ver, sería razonable aceptar que el INTEC, por lo menos en el futuro inmediato, va a estar sometido a las limitaciones que producen la escasez de recursos para el desarrollo eficiente de sus actividades. También debe aceptarse, por lo menos como regla general, que en la mayoría de las actividades que desarrollamos, la calidad es una función de los recursos que se tengan disponibles.

En una situación como la planteada anteriormente, parece razonable que la institución se proponga el desarrollo de una estructura organizativa y de gastos, en función de las actividades para la cual hemos probado que podemos desarrollar con excelencia; además de que las mismas sean capaces de generar los ingresos que faciliten su desarrollo.

El instituto nació para la realización del quehacer

académico dentro de unos principios, y en la universidad el quehacer académico se cristaliza en las facultades, su capacidad de respuesta e innovación es el de la universidad. Toda la restante actividad queda limitada y potenciada por ellas. Allí se construye el futuro de la institución, sus limitaciones definen el alcance del trabajo de la universidad, su capacidad de innovar arrastra la institución.

Una facultad débil refleja una universidad sin perspectiva y limitada. Una facultad con proyectos demanda atención y recursos; un grupo crítico que trabaja a su interior demandando un espacio intelectual que se renueva y busca respuestas, creando un futuro que señala una dirección.

En otras palabras, la fortaleza de la universidad se realiza en las facultades. La Rectoría como propiciadora de la ebullición académica tiene el deber de apoyarla, el decánato como receptor de una respuesta académica tiene el deber de canalizarla, defenderla y procurar los recursos que demanda la iniciativa. Proponemos un modelo organizativo y de gastos que giren en torno a las facultades y sus programas de grado. Hemos probado, sin lugar a dudas, ser capaces de ofertar programas de grado acordes con los principios institucionales; además, también es sabido que por lo menos el 85% de los ingresos del instituto son generados por esta actividad.

No estamos sugiriendo, que las demás actividades de la universidad sean relegadas, ni mucho menos que no sean realizadas, lo que sugerimos es que las mismas se realicen en función de su relación con lo que se definiría como prioritario, o en función de que sean capaces de generar los recursos necesarios para su financiamiento directo e indirecto.

En conclusión, todas las actividades de la universidad deben ser replanteadas en función de sus principios institucionales y revisar su estructura de ingresos y gastos de acuerdo al sistema de costo ya planteado. Debemos reafirmar el principio de complementariedad para no duplicar esfuerzos; debemos mirar hacia nuestros lados para replantearnos si somos una opción complementaria, o por lo menos competitiva.