

# VI

## **Propuesta de Cambio Organizacional en el Marco de la Estrategia Institucional INTEC 2005**

Conocida por el Consejo Académico en reunión  
celebrada el 15 de febrero del 2001  
Mediante Resolución No. 6-3/2001  
Aprobada por la Junta de Regentes en reunión  
celebrada el 14 de marzo del 2001

## 1. Introducción.\*

El 9 de octubre del 2000 fecha en la que conmemoramos el aniversario del INTEC fue ocasión propicia para divulgar en la comunidad uno de los resultados más significativos del proceso de evaluación llevado a efecto a partir de noviembre 1999: *La Estrategia Institucional INTEC 2005*. A partir de este documento las diferentes instancias formularon sus planes de desarrollo y planes operativos. El reto institucional es pues, la ejecución exitosa de dicha estrategia, que al decir de Arthur Thompson y A. J. Strechland depende en gran parte de una buena organización interna y de personal competente. Es en este marco donde se plantea la necesidad de repensar la estructura de manera que esta apoye la puesta en marcha de la estrategia institucional y que se haga buscando un cambio organizacional para generar una cultura que favorezca el logro de los objetivos.

Este cambio organizacional requiere no solo adecuar la estructura organizativa sino también los estilos de gestión, los sistemas y las competencias, habilidades y capacidades del personal en función de los desafíos estratégicos.

## 2. Evaluación del Modelo Organizativo Actual.

El 15 de junio de 1994 la Junta de Regentes aprueba un modelo organizativo para el Área Académica, el cual se fundamenta en divisiones académicas en función de la clasificación según disciplinas del conocimiento. Esta organización se ha caracterizado fundamentalmente por lo siguiente:

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

---

(\*) Documento elaborado por: Altagracia López, Vicerrectora Académica; Miriam Bobadilla, Administradora; Claudio Adams, Director Ejecutivo CAMPE; José Contreras, Decano Área Ciencias Básicas y Ambientales; Raymundo Jiménez, Decano Área Ciencias de la Salud y Leandra Tapia, Directora Académica.

- Los ciclos propedéutico, formativo y profesional son concebidos como instancias curriculares y no como estructuras organizativas.
- El núcleo básico de la organización académica está en el *Área* responsable de la oferta de programas conducentes a un grado académico.

En 1996 la institución contrató una consultaría para evaluar las iniciativas estratégicas en marcha desde 1994 y se hicieron los siguientes ajustes a la estructura organizativa:

- Unificación de las *Áreas* de Ingeniería Civil y de Ingeniería Industrial y Electromecánica en una sola *Área* de Ingeniería.
- Modificación del nombre de Director(a) de *Área* Decano(a) de *Área*.
- Mantener el concepto de *Área* para la organización académica valorando una estructura interna flexible.

En la *Jornada de Evaluación y Planificación Estratégica* iniciada en 1999 surgieron recomendaciones que hacen pensar en la necesidad de hacer ajustes a la estructura organizativa actual.

Los logros, en el aspecto de infraestructura organizacional y administrativa, evidenciados en la evaluación de las realizaciones durante el período 1994-1999 apuntan hacia valorar:

- El *Área* como núcleo básico de la estructura organizativa del INTEC, 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. Así mismo llevar a cabo actividades de investigación, extensión y prestación de servicios. La estructura articula la verticalidad con una gestión matricial que favorece la descentralización.

- Algunos equipos valoran como ágil y eficiente la estructura organizativa y entienden que existe una mayor descentralización administrativa de ciertos aspectos y una mayor interacción entre las diferentes instancias de la universidad.
- El INTEC se propuso diseñar un *Sistema de Información para la Gestión y la Evaluación* (SIGE), en base a un modelo que toma en cuenta las funciones universitarias: docencia, investigación, extensión y prestación de servicios externo, gestión académica general y servicios internos. Se definió la base teórica del sistema, sus componentes, unidades (Planificación, Información y Evaluación), se definió una tabla matricial de información con indicadores de cada una de las funciones universitarias, se identificaron los procedimientos computacionales, la estructura detallada de los informes y la definición de los procesos de operación y mantenimiento del sistema.
- El INTEC cuenta con una sólida infraestructura de informática, destacándose RedINTEC como un importante recurso al servicio del quehacer institucional. Es notorio la agilización de las labores administrativas por el uso de la tecnología.
- Se puso en marcha un nuevo Sistema Contable y Gerencial para mejorar la gestión financiera institucional y un Sistema de Auditoría Interna.

Todas las instancias coinciden en señalar como necesidades para el mejoramiento institucional:

- La creación de una Unidad de Planificación.
- La puesta en ejecución del sistema de información (SIGE).
- La producción de estadísticas interna y externa que permita conocer las demandas de la comunidad.

- La puesta en marcha de un sistema adecuado de control y seguimiento.

El INTEC ha crecido y se ve la necesidad de nuevas funciones. A partir de 1994 el equipo de Decanos(as) asumió la nueva concepción de “Área” como un reto, quizás contando con más personal y presupuesto. Algunas Direcciones Ejecutivas se centraron en lo que se hacía, dependiendo el crecimiento y desarrollo en estas instancias de la iniciativa personal del directivo y no de una nueva concepción de las mismas.

En cuanto a instancias específicas se observa que la Vicerrectora Académica está muy cargada, se deben revisar las funciones de la Dirección Académica y de Bienestar Estudiantil. En Bienestar Estudiantil no se logró que las diferentes unidades que conforman este departamento asumieran su unión como una articulación para beneficio del estudiante. Asimismo, parece difícil dar un seguimiento sistemático a todas las instancias que dependen del Rector.

En la actualidad dependen del Rector: la Vicerrectoría Académica, la Administración, Desarrollo y Egresados, Relaciones Públicas, el Centro de Informática, Auditoría Interna, CAMPE, INDES y FOSE. Las funciones de Relaciones Públicas deben ser analizadas en el marco de su vinculación con las diferentes Áreas y Departamentos del INTEC.

La labor de extensión se lleva a efecto sin una política que de coherencia y articulación a las acciones y a las diferentes formas de extensión.

### **3. Perspectiva de la Administración del Instituto a partir de la Estrategia.**

La *Estrategia Institucional INTEC 2005* en relación a la gestión plantea la *Administración del Instituto* como tercer factor constitutivo de la visión, indicando que:

“En el 2005 la gestión universitaria del INTEC, deberá fundamentarse en una información oportuna y cabal. Será el soporte efectivo de la actividad intelectual y la infraestructura de un servicio eficaz y eficiente para toda la comunidad. La cultura de la excelencia, calidad y pertinencia será la norma prevaleciente en la gestión de la universidad. La institución será valorada como modelo de gestión y administración universitaria”.<sup>1</sup>

### **Estrategia Fundamental**

*Desarrollar e implantar un modelo de gestión universitaria, moderno, sencillo y ágil, caracterizado por la pertinencia y la calidad, basado en la información cabal y oportuna.*

### **Estrategias Derivadas**

- Priorizar, con una visión integral, los servicios al estudiantado.
- Actualizar la estructura organizacional acorde con los requerimientos del plan estratégicos quinquenal.
- Garantizar un desarrollo continuo de competencias gerenciales en las áreas académicas.
- Reforzar la participación profesoral en la gestión administrativa.

### **Programa y proyecto**

Gestión Universitaria Óptima

### **Políticas**

- El INTEC como comunidad académica, existe para realizar una serie de actividades en función del beneficio de la sociedad. Consecuente con su naturaleza, debe imponerse estándares bien altos en torno a la calidad de los servi-

---

<sup>1</sup> Estrategia Institucional INTEC 2005. Pág. 4, INTEC, Santo Domingo, 2000.

cios que presta. Los primeros beneficiarios de esta línea de acción deben ser los estudiantes.

- Todo el instituto debe desarrollar una auténtica cultura de servicio que permita favorecer a todos sus miembros. En tal sentido la Institución deberá:
- Revisar todos sus procesos para hacerlos más ágiles y efectivos.
- Adoptar nuevos estándares de servicio en todas sus unidades, de forma tal que toda la comunidad académica reciba un apoyo rápido, efectivo y eficiente.
- El INTEC no debe limitarse a sólo predicar, tiene que demostrar que es un verdadero modelo en lo que a gerencia y administración se refieren. A su tradicional y reconocida diaphanidad en el manejo de los fondos debe añadir un modelo eficaz de manejo de todos sus recursos sirviendo de paradigma al sistema universitario.

#### **4. Principios y Características que sustentan el modelo.**

- La coordinación e integración de esfuerzos entre personas e instancias.
- La resolución de los problemas en las instancias correspondientes.
- La fluidez en la comunicación entre las diferentes instancias y niveles jerárquicos.
- La utilización de la Red INTEC como medio idóneo para agilizar la gestión.
- La promoción del contacto directo, el trabajo colaborativo y en equipo.
- Instancias colegiadas de gestión como vía para promover la participación. Los equipos representan mecanismos de coordinación y participación de gran capacidad y permi-

ten que las personas tengan un trato directo entre sí, de manera permanente.

- La agilización de los procedimientos contando con sistemas, métodos, estándares, políticas y reglas-normas.

## 5. Modelo Organizativo

El modelo organizativo propuesto busca superar los aspectos a mejorar, en relación a la gestión y a la estructura actual, identificados en el reciente proceso de Evaluación y Planificación Estratégica, así como potencializar las fortalezas en beneficio del logro de los desafíos estratégicos.

### Criterios que orientan el modelo.

1. El modelo propuesto rescata criterios relevantes del actual enriqueciéndolos. A saber:
  - Su caracterización como simple, ágil y eficiente.
  - El *Área* como núcleo básico de la organización académica. Los programas curriculares se organizan en función de dos instancias: el *Área* y la *Unidad de Coordinación*.
  - Los Ciclos Propedéutico, Formativo y Profesional como instancias curriculares.
  - La existencia de tres niveles de administración:
    - i. 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 Vicerrector.
    - ii. Un segundo nivel es responsable de la gestión y desarrollo de las funciones académicas. Esta responsabilidad corresponde al Vicerrector Académico, a los Decanos de Área, a Decanos y Gerentes de Divisiones, a los Directores de Departamentos y sus respectivas instancias colegiadas.

- iii. 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 Decanos(as) de Área, Decanos y Gerentes de Divisiones, Directores de Departamentos y Coordinadores de Programas o Proyectos.
- Los organismos colegiados para la toma de decisiones son:
    - a) Junta de Regentes
    - b) Consejo Académico
    - c) Comités Académicos de Áreas
    - d) Asamblea de Área
    - e) Consejo de Docencia
    - f) Consejo de Investigaciones
    - g) Comité de Admisiones
    - h) Comité de Publicaciones
    - i) Comité de Crédito Educativo
    - j) Consejo de Extensión
    - k) Comités de Gestión según requerimientos de los diferentes ámbitos o instancias académicas.
2. Se crean las divisiones de Gestión de la Docencia y de Investigación y Extensión, ambas dependen de la Vicerrectoría Académica. La División según el Artículo 10 de los Estatutos constituye la unidad operativa que reúne bajo una dirección común todas las actividades que sirvan a un mismo fin o propósito general.
  3. La División de Gestión de la Docencia es un organismo dependiente de la Vicerrectoría Académica, encargada de coordinar la gestión de la docencia en todos los niveles y modalidades. Dentro de sus funciones están las de impulsar las políticas de desarrollo de la docencia, la revisión y actualización

curricular, propiciar el desarrollo profesoral y la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación al quehacer docente, así como generar estudios tendientes a evaluar la función de la docencia en el INTEC. Asimismo, es responsable de la institucionalización, transparencia y eficientización de todos los procesos de la gestión académico-administrativa, hacer operativos y dar seguimiento a dichos procesos.

Esta división está conformada por Desarrollo del Currículo y Recursos de Aprendizaje, Planificación y Desarrollo Profesoral, Admisiones y Registro, Bienestar Estudiantil, Centro de Informática e INTEC Virtual.

4. Se plantea una nueva concepción de Bienestar Estudiantil entendida ésta como propiciar un ambiente universitario de calidad. En este sentido, debe velar para que cada estudiante sienta que se ofrecen las condiciones para su incorporación, permanencia y desarrollo dentro de esta comunidad académica. De manera que deberá prestar atención no solo a la retención estudiantil sino también a la satisfacción y al bienestar.
5. Se asume la extensión como una forma de transferir a la sociedad la ciencia, la tecnología y la cultura generados en la Universidad, constituyéndose en un factor de mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes. Esta función enriquece también a la Universidad, pues al integrarla al medio permite que el estudiante asuma como propias las problemáticas de la sociedad a la cual pertenece y se debe; ayuda a reorientar la docencia y la investigación hacia objetivos más relevantes para el país; permite la aplicación del conocimiento teórico, y facilita la ubicación rápida de profesionales en el aparato productivo, revalorizando la imagen de nuestros egresados ante la sociedad.
6. La División de Investigación y Extensión es una instancia que depende de la Vicerrectoría Académica, es responsable

de coordinar y apoyar la ampliación del acervo de conocimientos humanísticos, científicos y tecnológicos del INTEC, mediante el fortalecimiento de la investigación y la prestación de servicios al sector externo. También debe coordinar y articular las acciones de extensión desarrolladas desde diferentes espacios de la institución. Esta división está conformada por Investigaciones, Publicaciones, Educación Permanente y Prestación de Servicios. Asimismo integra el Consejo de Investigaciones.

7. Los directivos de las Divisiones de Gestión de Docencia y de Investigaciones y Extensión se denominarán decanos(as).
8. Dependerán del Rector los proyectos transitorios de carácter estratégico que éste considere. Tal es el caso del proyecto INDES-INTEC y del CAMPE.
9. Se crea el Consejo de Docencia con el propósito de hacer de la Administración de la docencia una gestión colegiada para la formulación o modificación de políticas de docencia, de desarrollo profesoral y de modalidades de aprendizaje tanto para los programas de grado como de postgrados. Está integrado por el Decano(a) de la División de Gestión de la Docencia quien lo presidirá y por los Decanos(as) de las *Áreas*.
10. Se crea el Consejo de Extensión con el propósito de hacer una función de extensión una gestión colegiada para generar la interacción Universidad-Sociedad a través de mecanismos de transferencia de conocimientos y de comunicación inter-institucional que permita reorientar la docencia y la investigación hacia objetivos relevantes para el país. Estará presidido por la Vicerrectoría Académica, el Decano(a) de la División como Secretario, un representante de cada una de las *Áreas* y por un representante del sector laboral, industrial, comercial y gubernamental.
11. Recursos Humanos debe tener una visión estratégica de la

organización del INTEC y sistémica de los procesos que se desarrollan en ella. Debe desarrollar planes generales para velar para que el equipo del INTEC posea las habilidades, capacidades, conocimientos y competencias para la ejecución exitosa de la estrategia.

12. Relaciones Públicas se concibe como una instancia que ejecuta la política de comunicación de la institución, tanto externa como interna. Vela por las buenas relaciones con los medios informativos, prepara y organiza actos y campañas de comunicación e imagen institucional y de promoción de cara al reclutamiento de estudiantes. Apoya, en el ámbito de su competencia, a las diferentes instancias de la institución para el desarrollo exitoso de las diversas actividades que se organicen.

#### **Esquema organizativo.**

*Anexo a este documento.*

## **6. Recomendaciones**

### ***De Carácter General:***

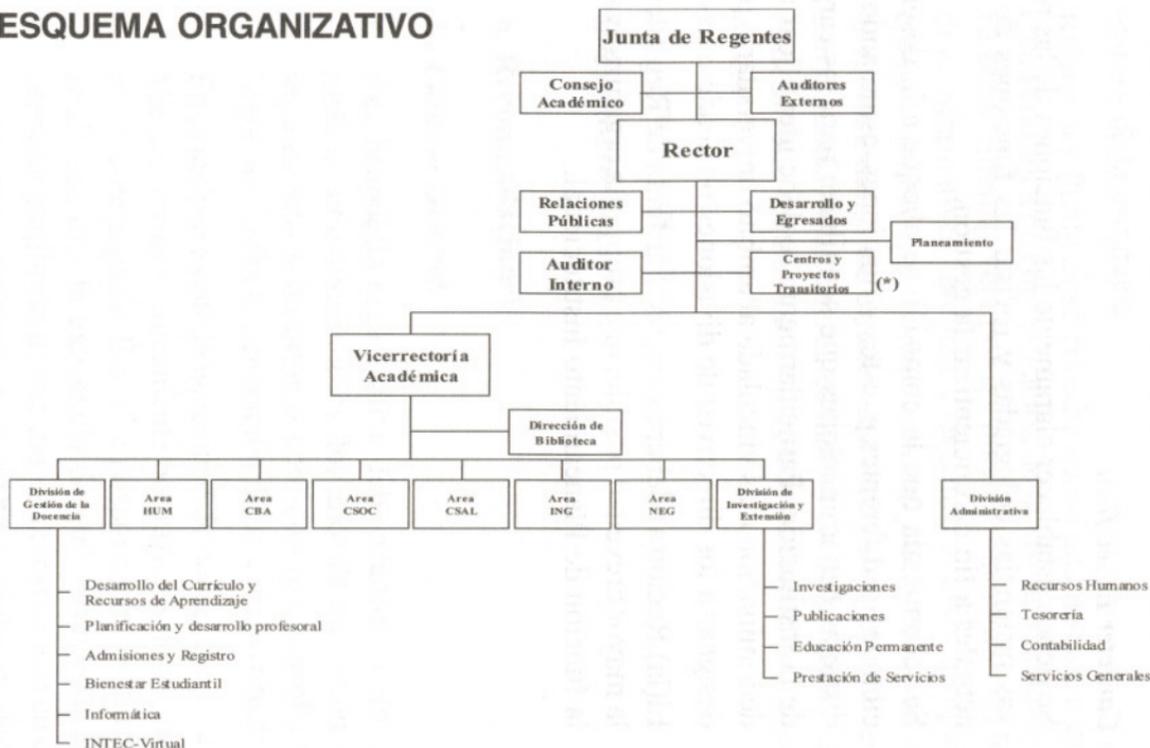
- Esta propuesta organizativa debe asumirse como *transitoria*, a ser evaluada a los dos años de ejecución, con un seguimiento y monitoreo continuo que permita validar sobre la marcha la generación de un cambio organizativo.
- En principio existe la necesidad de contar con otra u otras Vicerrectorías y únicamente por razones de orden económico y de espacio físico se pospone esta propuesta. Entendemos que la existencia de otra Vicerrectoría representa un equilibrio de fuerzas en la institución en el sentido de personal al más alto nivel para la toma de decisiones estratégicas, representatividad y delegación ante otras instituciones.

Esta propuesta organizativa transitoria permitirá a las divisiones crecer y consolidarse para evaluar a partir de sus ejecutorias su transformación en Vicerrectoría.

*De Carácter Específico:*

- Se deben establecer claramente las funciones de las nuevas instancias colegiadas y revisar las funciones de las actuales a fin de eficientizar la gestión.
- Se recomienda que la comisión se aboque a la descripción de los diferentes puestos y funciones, estudiando las distintas denominaciones que se utilizan para los cargos de la institución. Particularmente se debe identificar una denominación más vinculada al ámbito universitario para designar a los directivos de divisiones no académicas.
- El(la) Rector(a) deberá someter a la Junta de Regentes, a la mayor brevedad posible, una propuesta organizativa de la función de Planeamiento Institucional.

## ESQUEMA ORGANIZATIVO



(\*) Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (CAMPE)  
 Proyecto Fortalecimiento Organizaciones de la Sociedad Civil (FOSC)  
 Programa de Capacitación en Diseño y Gerencia de Políticas en Proyectos Sociales (INDES-BID-INTEC)