

Perspectivas de desarrollo institucional, operacionalidad, administración y finanzas

Frinette T. de Urtecho

Este trabajo tiene el propósito de ofrecer una visión general del Area Administrativa y Financiera del Instituto Tecnológico de Santo Domingo y unos lineamientos que sirvan de base para la conformación de un posible modelo institucional en un futuro cercano.

No pretendemos dar ideas definitivas ni proponer soluciones concretas, sino más bien presentar ideas e informaciones de carácter introductorio que provoquen análisis y estudios de mayor profundidad que permitan hacer propuestas concretas.

Lo expuesto aquí es fruto de la reflexión y del trabajo de un grupo de personas vinculadas directa e indirectamente con el Area Administrativa y Financiera y reforzado por una serie de trabajos que amplían las ideas aquí mencionadas.

Se ha dividido en dos partes este trabajo, la primera intenta ofrecer un diagnóstico de la situación actual de este sector, señalando los principales problemas, limitaciones y dificultades que enfrentan las diferentes unidades, así como también aquellas características y prácticas que se desean conservar. La segunda parte proporciona una serie de ideas que podrían servir de base para la realización de estudios que lleven a la conformación de un modelo institucional del Area Administrativa y Financiera.

DIAGNOSTICO DEL SECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Esta parte del trabajo tiene el propósito de presentar, en líneas generales, las características de este sector así como sus principales problemas y aspectos positivos.

División de Administración y Programación

Esta División, que cuenta actualmente con los Departamentos de Personal, Tesorería, Contabilidad y las Unidades de Servicios Generales, Administración de Crédito Educativo, Presupuesto y Compras, necesita ser objeto de profunda revisión y estudio, con el propósito de adaptarla a las características actuales de la institución, así como prepararla para las altas exigencias que se presentarán en un plazo mediano y largo.

Aunque cuenta con un valioso recurso humano, el mismo deberá crecer cualitativamente para desarrollarse al ritmo del Instituto. Algunas áreas de actividad de esta División deberán profesionalizarse aún más, otras alcanzar más altos niveles de tecnificación, con el propósito de hacer factible una operabilidad mucho más eficaz que permita la prestación de servicios con altos niveles de eficiencia y racionalidad.

Departamento de Personal

Recientemente inició sus labores como tal, aunque con mínimas condiciones y recursos. Se labora en el estudio y revisión de los trabajos anteriormente realizados, para que, aprovechando esa inversión de esfuerzos, se cuente con instrumentos de administración de personal útiles y adaptados al INTEC de hoy. Asimismo se procede a identificar las prioridades de los aspectos que aún quedan por formular en este área de funciones.

Todo parece indicar que es beneficioso para el INTEC fortalecer el Departamento de Personal permitiendo de este modo dar una atención más adecuada a todos los asuntos referentes a la administración de personal. La línea parece ser la conformación de un Departamento de Personal de Consultoría y Asesoría para la toma de decisiones, combinado con la prestación de servicios que permitan un manejo adecuado del componente humano.

Es necesario completar los trabajos relativos a la formulación de la política de personal de la institución que permita tener una visión general sobre este aspecto.

Se hace preciso también completar algunos estudios que se encuentran en fase de preparación o revisión, como son:

- Manual de clasificación de puestos;
- Reglamento de personal;
- Escala salarial;

- Propuestas que auspicien entre los miembros de la institución relaciones más eficientes y fructíferas.

Existe consenso en que se deben orientar eficazmente los esfuerzos de este departamento hacia el logro en el INTEC de un apropiado ambiente de trabajo que permita una laboriosidad motivada y auspicie una beneficiosa integración entre los diferentes miembros de la institución. El componente humano deberá estar siempre en primer plano, ya que las instituciones son lo que sus miembros desean que sea. En el caso del INTEC esto es particularmente aplicable ya que existe en nuestros Estatutos, documentos y en la práctica diaria pertenencia y un sentido de propiedad comunitario y colectivo que elimina cualquier vestigio de sentimiento de propiedad individual o de grupo alguno.

Departamento de Tesorería

El Departamento de Tesorería ha venido desempeñando un eficiente servicio a la institución al velar adecuadamente por el buen manejo de los ingresos y desembolsos del Instituto. Esto ha permitido que el INTEC cuente con una solvencia económica que no ha sido fruto precisamente de una holgada posición económica sino más bien de un estricto manejo de sus escasos recursos financieros.

La dimensión a que han llegado las funciones de Tesorería distan mucho del INTEC de hace cinco años ya que los volúmenes que se manejan actualmente en algunos casos duplican y hasta triplican los anteriores niveles. Sin exagerar, puede esperarse este volumen se mantendrá y hasta aumentará aun cuando llegue a su fin la ejecución del Proyecto de Expansión del INTEC que se realiza con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo.

Por lo anterior, cabría pensar que, por la naturaleza de las actividades de Tesorería y por las limitaciones con que actualmente cuenta, será necesario a un corto plazo fortalecer este departamento, dándole apoyo profesional, técnico y de facilidades físicas. De este modo se evita que en esta delicada área de actividad se cometan errores, consecuencia de la falta de reposo en el desarrollo de sus actividades y se impida también que se caiga en la rutina en vez de la búsqueda de sistemas racionales y adecuados a las situaciones cambiantes.

Es conveniente señalar que hay limitaciones para garantizar una adecuada recuperación del pago total de inscripción de los

estudiantes proveniente de maestrías, postgrados y programas técnicos.

Departamento de Contabilidad

En la actualidad el Departamento de Contabilidad está desarrollando un importante papel en la racionalidad de los métodos y procedimientos relacionados con la salvaguardia de los activos y la confiabilidad de los registros financieros. A través del tiempo se ha podido notar que se han dado significativos pasos en la tecnificación de los procesos contables, principalmente a través de la mecanización de estos en el Centro de Cómputos. Esto ha permitido la agilización de estos procesos, lo cual hace factible el uso oportuno de las informaciones contables al tomar decisiones en los niveles correspondientes.

Se nota, sin embargo, limitaciones en incorporar al INTEC un sistema contable aplicable a una institución sin fines de lucro, de servicio público y educativa. •

El actual sistema contable también tiene serias limitaciones para proporcionar datos precisos sobre los costos específicos de las diferentes actividades que desarrolla la institución.

Se detecta también la necesidad de procurar sistemas y procedimientos adecuados y más ágiles que permitan una alimentación más fluida al sistema de información institucional. Las labores de supervisión de ciertos procesos deberán ser mejoradas, con el propósito de que se perfeccione aún más la confiabilidad en los datos contables proporcionados para la toma de decisiones.

Unidad de Servicios Generales

Servicios Generales en el INTEC es una de las unidades que deberá ser objeto de una mayor revisión y todo parece indicar que, por la magnitud e importancia de las actividades que ya desarrolla, tiene que ser elevada a nivel de departamento, con modificaciones en su composición de funciones.

Los servicios de apoyo deberán procurar realizar sus labores con mucho mayor grado de eficiencia en vista de que en la mayoría de los casos afectan directamente la calidad de la labor académica, que es la esencia de esta institución. Se deberá hacer énfasis en el aspecto de la coordinación efectiva de las actividades con las áreas académicas para evitar que el apoyo logístico se ofrezca en forma improvisada y por lo tanto ineficaz.

La política de contratación de algunos servicios, aun con los normales inconvenientes, parece ser adecuada ya que permite a la institución contar con un personal fijo mínimo, y al mismo tiempo, a largo plazo, es más económico. Se hace necesario, sin embargo, fortalecer la función de supervisión de estos servicios.

Los servicios no sólo deberán ampliar su radio de acción sino su disponibilidad en horario, conforme al desarrollo de las diferentes actividades académicas.

Un aspecto digno de atención es el del control de las existencias de bienes, en vista de que las inversiones que se han hecho y se están realizando son cuantiosas y es indispensable tener una estricta garantía de que el INTEC es un depositario fiel de sus bienes materiales.

Las labores de mantenimiento del campus y de la infraestructura física deberá ser para Servicios Generales, en el presente y el futuro, un reto relevante puesto que la concentración de altas inversiones en estos capítulos exige esfuerzos mancomunados para darles una vida útil a esos bienes más allá de lo regularmente esperado.

Unidad de Compras y Presupuesto

En la actualidad las funciones de "Compras y Presupuesto" son realizadas en una sola unidad, con el agravante de que lo hace una sola persona con el mínimo apoyo secretarial. Hasta ahora se han realizado destacados esfuerzos para racionalizar estas dos funciones, hasta el punto que se ha logrado un alto nivel de eficiencia, con notable agilización en el desarrollo de estas actividades.

Por el elevado volumen de demanda de estos servicios y la delicada atención que estas operaciones exigen, se hace necesario que cuanto antes se separen las funciones de Compras y Presupuesto, definiendo bien su marco de acción y reforzando su dotación de recursos, lo cual haría factible una eficacia aún mayor en estas importantes áreas de actividad en el INTEC.

Propiciando esta racionalidad se lograrían importantes economías en el proceso de compras puesto que habría más sosiego para adquirir los bienes y servicios que necesita la institución y se evitaría caer en la irreflexión al usar los recursos económicos, factor éste que podría estar latente al verse uno obligado a trabajar contra el reloj.

Por otra parte, se deberán encaminar esfuerzos para innovar el sistema presupuestario de tal modo que el mismo sea una

herramienta efectiva de planificación, un instrumento idóneo de programación y de determinación de costos, adaptado a una institución sin fines de lucro, de servicio público y educativa.

Unidad de Administración de Crédito Educativo

El importante servicio de asistencia económica que ha venido ofreciendo el INTEC a través del otorgamiento de crédito educativo a un alto porcentaje de sus estudiantes ha alcanzado un adecuado nivel de eficiencia.

Se deberá, sin embargo, reforzar esta unidad con mayor apoyo logístico con el propósito de que se alcancen más altos niveles de control, tanto en el análisis como en el otorgamiento y seguimiento de los casos de crédito educativo.

Sería muy útil redefinir la política de otorgamiento de crédito educativo en base a una visión institucional mucho más general y futurista, así como plantearse la estrategia para alcanzar más elevados niveles de recuperación de los créditos otorgados.

División de Servicios a la Comunidad Académica

La División de Servicios a la Comunidad Académica, adscrita a la Vice-Rectoría Ejecutiva, está conformada por cuatro departamentos de carácter académico-administrativo; estos son los Departamentos de Admisiones, Orientación Académica Estudiantil, Registro y Cocurriculares.

Parte de las responsabilidades de la División está en ser depositaria de los Estatutos y Reglamentos de la institución y las Actas del Consejo Académico; ocuparse de la difusión de la filosofía del INTEC y de la integración de los miembros de la comunidad a la institución; ser el puente con la Asociación de Egresados y el resto del Instituto.

La División es responsable de seleccionar los estudiantes cuidando la calidad académica, no sólo en la entrada al Instituto sino en su permanencia y salida de las aulas; de la correcta aplicación de los principios filosóficos que sustentan a la institución y participar en la formación integral de los estudiantes.

La División como tal ha logrado importantes avances en su conformación misma, en el mejoramiento de los servicios que presta y en el crecimiento y desarrollo de sus actividades.

Sin embargo, a pesar de la relación directa de la División en el campo Académico, ésta no cuenta con un canal continuo de

comunicación con las Facultades, lo cual ocasiona trastornos en la operacionalidad y resultados de algunas de sus funciones.

Departamento de Admisiones

El Departamento de Admisiones cada día va hacia la búsqueda de una selección más cualitativa de los estudiantes a ser admitidos, posibilitando así obtener un estudiantado apto y con madurez adecuada para el aprendizaje en el INTEC.

Entre los puntos que el Departamento debe esclarecer se encuentran el determinar: el número máximo de estudiantes de licenciatura que la institución desea tener, el cupo anual de admisibles por carrera, el número de entradas al año y en qué trimestre(s) específico(s) y una política más definida sobre los estudiantes transferidos.

El área de Admisiones de Estudios Especiales, de recién creación, necesita una mayor integración y coordinación con los programas y cursos ofrecidos por las Facultades.

Sería conveniente esclarecer el papel de esta unidad en consonancia con las Facultades, logrando así una mejor ejecución de la programación trimestral de los cursos y tomando, de este modo, esta Unidad el papel de reclutador y no sólo el de informador.

Hay necesidad de contar con un mayor apoyo de Relaciones Públicas en el proceso de admisiones.

Vale destacar que es conveniente conservar la práctica de la política de admisiones que garantiza el ingreso de estudiantes cada vez con mejores condiciones. Asimismo es altamente beneficioso continuar con la selección de los estudiantes a través de una instancia colegiada.

Departamento de Orientación Académica Estudiantil

A pesar de la debilidad de este Departamento, por el escaso personal profesional con que cuenta el mismo, ha venido desempeñando un papel importante en la prevención de los problemas académicos en los estudiantes, así como en el tratamiento y seguimiento de aquellos que tienen dificultades en sus estudios.

Además, la labor de este departamento se ha expandido para servir a los egresados y a la comunidad que nos rodea, aunque se hace necesario fortalecerlo con personal profesional y de apoyo. Se deberá estudiar la vía de garantizar una efectiva coordinación

entre la asignatura de Orientación Académica Estudiantil y este Departamento.

Departamento de Registro

Este Departamento, el cual es responsable de la fiscalización de la estadía de los estudiantes en el Instituto, así como auditar el proceso académico y certificar los resultados de este proceso, ha logrado alcanzar un elevado grado de organización, eficiencia y confiabilidad; y todo esto con un estilo de peculiar trato humano.

En gran medida, la labor de este departamento depende de las Facultades, del Centro de Cómputos y del Departamento de Tesorería; por lo cual se hace necesario procurar una adecuada coordinación entre estas unidades.

El Departamento tiene un punto débil, y es la selección de asignaturas. Se deberán concluir los estudios que se están realizando para racionalizar el proceso de inscripción trimestral.

Para mejorar aún más la eficiencia del Departamento es necesario el uso de terminales electrónicas unidas al Centro de Cómputos y agilizar así la información eliminando los pasos intermedios del sistema actual. Para lo anterior se deberá pasar a la memoria del Centro todo el historial académico de los estudiantes.

Departamento de Actividades Cocurriculares.

Se considera que Cocurriculares es un Departamento de alta complementariedad en la formación integral del estudiantado a un nivel no sistemático.

Esta labor no ha sido del todo definida, de ahí la necesidad de que se formule una política de Cocurriculares en la Institución.

Hay un consenso de que la actividad por parte de los estudiantes debe ser espontánea en las áreas que cada quien libremente determine para lograr un más alto grado de formación integral.

Podría pensarse que, de algún modo, la labor de Cocurriculares esté ligada a la de Educación Continua en talleres, clínicas, cursos, seminarios y otras actividades, colaborando así en la creación de un ambiente de alta calidad de vida universitaria.

Centro de Cómputos.

Recientemente el Centro de Cómputos ha sido reorganizado,

abarcando este proceso la dotación de equipo de procesamiento electrónico de datos mucho más moderno que el anterior, un personal mínimo para su manejo y un área física también más adecuada que la anterior.

Actualmente ofrece servicios de procesamiento electrónico de datos en las áreas administrativa, académico-administrativa, docente y en las investigaciones.

Los servicios que ha venido ofreciendo el Centro de Cómputos han ido mejorando paulatinamente y es significativo destacar los importantes aportes que está ofreciendo en la modernización de las funciones de las áreas anteriormente mencionadas.

Es mucho, sin embargo el camino por recorrer, ya que se hace necesario definir una política sobre el uso de las facilidades y servicios que en potencia el Centro de Cómputos puede ofrecer. Esta política facilitaría el establecimiento de prioridades institucionales y al mismo tiempo haría factible la existencia de un sistema de información moderno en el INTEC.

Hace falta revisar algunos de los procesos técnicos actualmente utilizados para hacerlos más flexibles y adecuados a las necesidades presentes y futuras.

Hay un notable desconocimiento por parte de los "usuarios" de las implicaciones que conlleva la prestación de los servicios de Cómputos; además, se hace necesario realizar esfuerzos para mejorar la coordinación entre las diferentes unidades con el Centro de Cómputos.

ALGUNAS CONSIDERACIONES GENERALES PARA LA CONFORMACION DE UN POSIBLE MODELO INSTITUCIONAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.

El Instituto Tecnológico de Santo Domingo tiene ante sí un reto de inmensurable relevancia: trabajar con "una estructura ágil, eficiente, de alta productividad y con una actuación equilibrada, sensata y austera"¹ que responda a sus principios filosóficos y objetivos operacionales, enmarcado dentro de una sociedad con escasez de recursos económicos y personal altamente calificado y fuertes limitaciones para su desarrollo.

El INTEC se ve precisado a recurrir a opciones altamente creativas e innovadoras que permitan forjar un futuro para sí mismo como institución y para la sociedad a la cual se debe. Este

1. *Documentos INTEC 5*, p 142.

planteamiento exigirá para las diferentes áreas de actividad de la institución una dotación de recursos humanos eminentemente calificados, fuertemente motivados a trabajar ardua y creativamente, dentro de un marco de rigurosidad.

Las limitaciones, exigencias y problemas únicamente pueden ser resueltos por el ser humano, de ahí que el principal punto de atención deberá ser en los próximos años la concentración de esfuerzos encaminados a perfeccionarnos humana y profesionalmente.

De este modo podríamos, como grupo humano, alcanzar nuestros objetivos institucionales, enmarcados por los principios filosóficos que nos sustentan y llegar así a la “Universidad posible y relevante” deseada y necesitada por todos como institución de servicio público dentro del sistema de educación superior dominicano.

El componente humano.

Aunque el componente humano del INTEC abarca un contexto amplio, pues incluye todos los miembros de la comunidad, en este trabajo nos referiremos a los que laboran en la institución: funcionarios, profesores y empleados.

La importancia del componente humano deberá reflejarse en una política de personal coherente que sea formulada y puesta en práctica en un futuro próximo. La misma ha de elaborarse con una visión global de la institución y con una real perspectiva del futuro.

Conjuntamente, se deberá:

- poner suma atención a la necesidad de impregnar en todos nosotros las ideas filosóficas de la institución.
- realizar todos los esfuerzos necesarios para mantener motivado su personal, ya que este aspecto es el motor que da la energía necesaria para que la gente aporte a la institución un trabajo de alta calidad, que impida conformarse con lo “muy bueno” y tienda hacia “lo excelente”; una motivación que provoque un espontáneo cumplimiento más allá del deber.
- producir esfuerzos encaminados a institucionalizar la incorporación al INTEC tanto del personal que actualmente labora como aquel personal adicional que sea necesario. La pertenencia integradora a la institución se deberá pro-

curar no importa la magnitud de los esfuerzos que sea necesario realizar.

- incorporar sólo aquel personal que sea muy necesario y que cuente con las condiciones que nuestra situación exige.

Por nuestras propias características el rol de los dirigentes del INTEC deberá ser particularmente importante y por tanto no sólo ser profesionalmente calificados, sino poseer condiciones humanas que les permitan ser líderes que sean fuente de dinamismo, entusiasmo, inspiración, laboriosidad, responsabilidad y creatividad.

Como base de racionalidad en la administración del componente humano, se deberá perfeccionar, y en la mayoría de los casos realizar, los estudios básicos que permitan aplicar los subsistemas de personal, tales como: Reclutamiento, Selección, Clasificación y Valorización de Puestos, Escala Salarial, Evaluación del Desempeño, Registro de Personal, y el vital aspecto del permanente Desarrollo de Personal.

Recursos materiales

El manejo de los recursos materiales podrá ser en la próxima década para el INTEC un valioso medio de desarrollo; pero también podría constituirse en un recio obstáculo para su crecimiento cualitativo sino son manejados idóneamente, con racionalidad, prudencia y definida identificación con los objetivos institucionales.

Entre los más determinantes recursos materiales figuran los financieros. La próxima década será para el país una época que los mejores vaticinios califican de difícil. El INTEC, dentro de este contexto, recibirá sin duda los efectos negativos del deterioro económico, social y de otros órdenes.

Algunos factores, como la inflación, podrían producir serios desequilibrios tanto en el presupuesto institucional como en el familiar de los estudiantes, lo cual afectaría directamente la disponibilidad de recursos para realizar estudios universitarios de alta calidad. Esto así, porque, a pesar de que bajará algo la presión de los gastos de inversión al concluir en los primeros años de la década el Proyecto de Expansión del INTEC, se puede esperar una clara tendencia desequilibrada al vislumbrarse elevados niveles de gastos frente a ingresos con moderado ritmo de crecimiento.

Por tanto, hay necesidad de pensar en alternativas menos

dependientes del exterior ya que se alejan las épocas de importantes donaciones y asistencias externas a la institución. La línea parece estar por el fortalecimiento de nuestras fuentes propias de recursos. Sin embargo, aun dentro de éstas encontramos limitaciones como son una población estudiantil de licenciatura que en los primeros años de la década está alcanzando los niveles deseados y que, por tanto, se estabilizará y con esto los ingresos por este concepto.

A modo de orientación mencionaremos algunas opciones de financiamientos propio que podrían combinarse:

- fortalecimiento del área de los postgrados, maestrías y programas técnicos con atención a la determinación de sus costos reales, de tal modo que sea autofinanciable como área de actividad, permitiendo así "subsidio" de algunos proyectos de interés nacional e institucional;
- expansión de actividades de educación continua con especial cuidado en los cursos deficitarios de modo que estos no sean carga económica para la institución;
- prestación de servicios institucionales con su correspondiente cobro, tales como consultorías técnicas, horas máquinas de facilidades del Centro de Cómputos y otros similares;
- fortalecimiento del área de investigación hasta el punto que ésta pueda ser importante fuente de financiamiento de otros proyectos científicos de desarrollo;
- expansión de la actividad editorial de la institución hasta el nivel que la misma, como área global, sea autofinanciable;
- recuperación más dinámica de las cuentas por cobrar al disponerse en el INTEC de una actitud menos pasiva en los cobros.

A pesar de la importante función social del crédito educativo que otorga el INTEC a los estudiantes de escasos recursos económicos se deberá poner especial cuidado en el ritmo de recuperación de los mismos, puesto que el crédito educativo como tal no debe ser para la institución una pesada carga que llegue en algún momento a entorpecer el nivel y ritmo de otorgamiento del crédito mismo.

Como se podrá deducir no hay mucho que descubrir en fuentes alternas de financiamiento, lo cual orienta la línea un poco hacia el nivel de los gastos. Estos deberán ser estrictamente controlados, hasta el punto que sean manejados con una alta austeridad que garantice el uso de los recursos económicos en la atención de

las necesidades prioritarias. En este proceso cuenta mucho el papel de cada miembro de la institución y para esto se debe procurar sensibilizar a la comunidad sobre la necesidad de racionalizar el uso de estos recursos tan escasos porque de lo contrario podría convertirse en un serio obstáculo para el crecimiento cualitativo y el desarrollo integral del instituto.

Otros importantes recursos materiales lo constituyen nuestro **campus, infraestructura física, mobiliario y equipo**. Se deberán encaminar esfuerzos para asegurar que las fuertes inversiones realizadas o en vía de terminación sean fielmente salvaguardadas y atendidas de tal modo que se garantice un uso adecuado de las mismas y una larga vida útil.

Hay áreas de actividad de la institución que necesariamente crecerán a lo largo del tiempo y es muy probable que antes de que se termine la primera parte de esta década haya necesidad de hacer nuevas y significativas inversiones en estos renglones para lo cual se deberán tomar las previsiones económicas necesarias evitando así añadir más presión a la ya apretada disponibilidad de recursos financieros.

Servicios

Tal vez uno de los retos más difíciles que tenga el área administrativa y financiera sea la de **prestación de excelentes servicios** que estén siempre encaminados a servir de apoyo, facilitar y hacer más eficiente el trabajo académico de la institución. De seguro que en este ideal uno de los aspectos más difíciles es el de concientizar de que las actividades administrativas, académico-administrativas y financieras por sí mismas no tienen razón de ser, si no es en función de la esencia que les da origen que es el quehacer académico.

Para esto será indispensable que el componente humano de este sector esté altamente identificado no sólo con la filosofía y el objetivo general de la institución sino con elevado espíritu de servicio.

En la próxima década se deberá poner atención al uso intensivo de los recursos con que contamos y esto implica que los servicios a prestarse exigirán no sólo un más elevado nivel de racionalidad sino también de importantes dosis de creatividad, sensatez, sentido común, sentido institucional y visión de futuro.

Las exigencias provocarán que los servicios sean prestados en base a sistemas y procedimientos establecidos que a la vez que racionalicen y modernicen, sean flexibles y reflejen que los mis-

mos son instrumentos y no fin, por lo cual no deberán en ningún caso entorpecer el desenvolvimiento del conjunto. Un ejemplo típico lo constituye en la actualidad el proceso trimestral de selección e inscripción de asignaturas, el cual es trastornador del desenvolvimiento normal de la institución. Sobre este particular debemos informar que se están realizando estudios encaminados a hacer de este proceso un quehacer regular y eficiente. Pudiera pensarse, por ejemplo, que la selección de asignaturas se haga conjuntamente con la inscripción trimestral de los estudiantes, cuando éstos ya conocen sus calificaciones. También podría pensarse en modificar el actual sistema de pago de tal forma que éste no dependa del conocimiento del número de créditos a cursar por los estudiantes. Mucho podría ayudar también una participación más activa por parte de las Facultades en todo este proceso.

En interés de llevar la calidad de los servicios que se ofrecen podría pensarse en mejorar los niveles de coordinación entre las diferentes unidades así como la realización de un más eficaz control de las actividades. Estos aspectos deberían estar garantizados en los diferentes manuales de sistemas y procedimientos.

En el INTEC hay áreas de acción que debieran ser mejor definidas, tal es el caso de las actividades de Relaciones Públicas. Estas pudieran desempeñar un papel más activo en la promoción general del Instituto, lo cual podría tener un efecto positivo y de mayor amplitud en el medio social, lo cual redundaría en beneficio de la labor que realizan diferentes unidades en el Instituto y particularmente en el caso de Admisiones.

Otro de los servicios que exigirán más apropiada atención en el futuro es el prestado por el Centro de Cómputos, ya que la impactante influencia de los resultados de sus trabajos puede ser motor o freno de importantes esfuerzos institucionales.

CONSIDERACIONES FINALES

No ha de esperarse que de esta Jornada, que es un proceso evaluativo de lo que estamos haciendo y cómo lo estamos realizando hoy, se obtengan conclusiones y recomendaciones definitivas. Más bien son esfuerzos de reflexión, inclusive de carácter introductorio, que nos colocan en una mejor posición para vislumbrar el INTEC que deseamos en el futuro.

En este sentido, tal vez un fruto interesante de estas Jornadas de Evaluación Institucional sería definir qué decisiones habría que tomar y cuáles acciones tendríamos que emprender en los

próximos meses y años para que al final de la década estemos situados en el punto deseado que definamos como nuestro modelo institucional.

Los trabajos y reuniones de reflexión de los diferentes grupos que participaron en la preparación de las ponencias presentadas, han constituido una fructífera experiencia en el proceso de integración de los miembros de la comunidad del INTEC.

Se podría afirmar que existe un elevado consenso en aspectos generales sobre nuestro futuro; citaremos algunos:

- Contamos con una **filosofía**, que no se cuestiona en su fondo ni espíritu y que a lo sumo recibirá en el futuro elementos enriquecedores que la fortalezcan.
- Los **valores institucionales** deben ser preservados, pues son los que le dan al INTEC fortaleza, solidez moral y espiritual, resistencia material y firmeza de principios.
- Nuestras **características** nos permiten ser una institución singular y auténtica con pleno sentido de nuestro papel en el país.
- Como institución estamos conscientes de nuestros errores, limitaciones y debilidades; esta Jornada es muestra de que queremos mejorar, pero hay una diferencia: no sólo queremos ser "muy buenos" sino **excelentes** y en este punto es que está la "grata dificultad".
- Debemos procurar impregnar en el futuro inmediato nuestro quehacer institucional con mayor vitalidad y dinamismo.
- Estamos empeñados en que nuestro futuro no dependa exclusivamente del deseo o buena voluntad de unos cuantos: deseamos darle estabilidad y continuidad a lo hasta ahora logrado, y a la par fomentar el **desarrollo auténtico** de una institución en un medio social dinámico cambiante.
- Debemos continuar con los esfuerzos encaminados a formar entre los miembros de la comunidad del INTEC, un sentido de **identificación colectivo** que nos permita pensar y actuar con clara visión de conjunto, lo cual proporciona la fortaleza necesaria para sacrificar intereses grupales o individuales.

Para terminar esta ponencia, deseamos reafirmar nuestra fe en que el futuro institucional será positivamente **aportador** a nuestro **desarrollo nacional** porque está en manos de nosotros mismos y nosotros queremos lo mejor para nuestro INTEC y nuestro país.