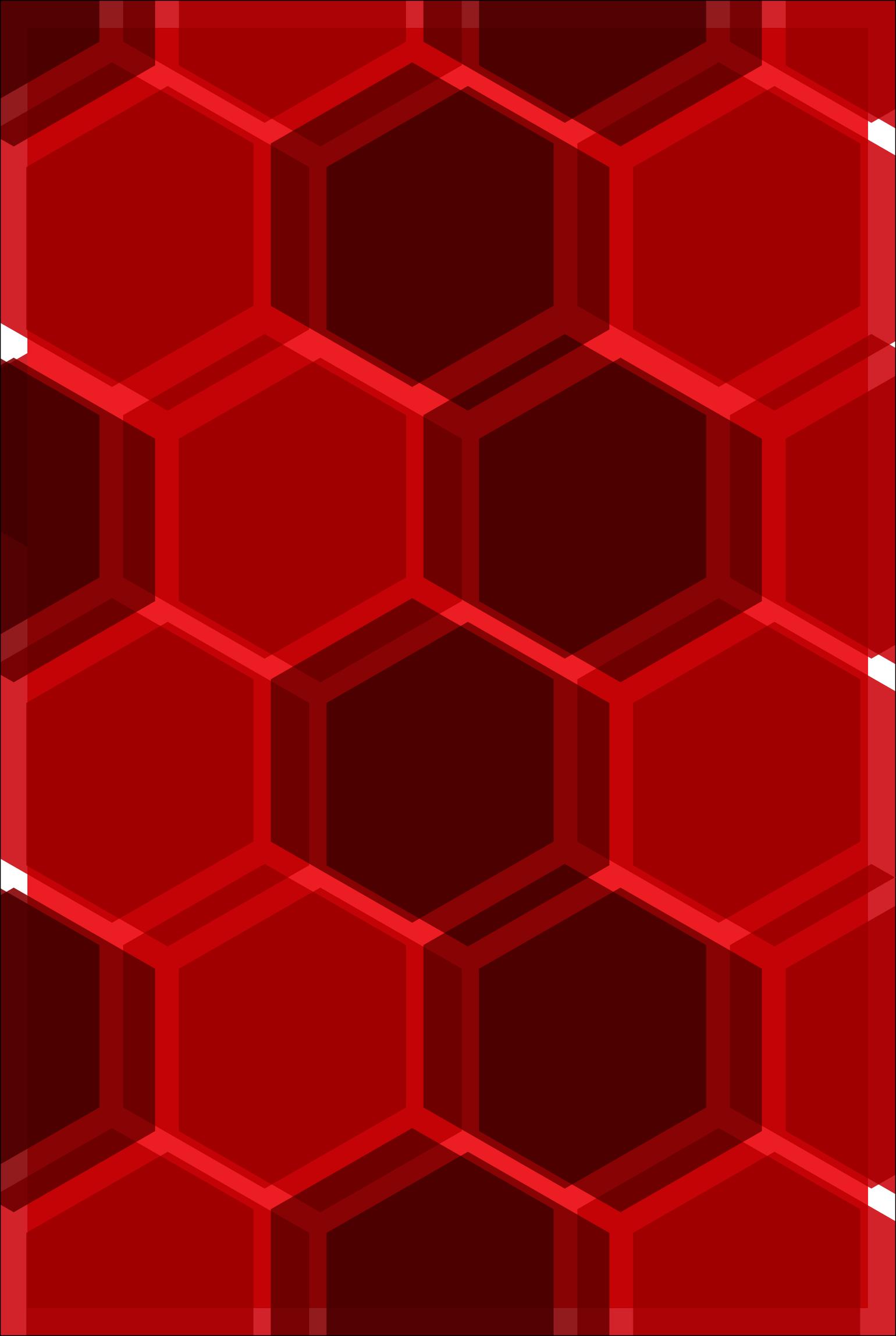




**PLAN ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL 2013-2017**  
Instituto Tecnológico de Santo Domingo

Santo Domingo, República Dominicana  
Mayo 2013







**PLAN ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL 2013-2017  
DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO  
DE SANTO DOMINGO**



Instituto Tecnológico de Santo Domingo  
(INTEC)

**PLAN ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL 2013-2017  
DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO  
DE SANTO DOMINGO**

Aprobado por la Junta de Regentes mediante  
la Resolución JR/18/13 del 25 de abril de 2013.

Instituto Tecnológico de Santo Domingo

Plan estratégico institucional 2013-2017 del Instituto Tecnológico de Santo Domingo: aprobado por la Junta de Regentes mediante la resolución JR/18/13 del 25 de abril de 2013. — Santo Domingo : Instituto Tecnológico de Santo Domingo, 2013

24 p.

1. Instituto Tecnológico de Santo Domingo 2. Planificación universitaria — República Dominicana I. Título

378.107

159p

CEP/INTEC

©c 2013 INTEC

ISBN: 978-9945-472-24-0

vi

Composición y Diagramación:

**Grupo de Diseño República**

Impresión:

**Amigo del Hogar**

**Impreso en República Dominicana**





Resumen ejecutivo  
Mensaje de la Presidente de la Junta de Regentes  
Presentación del Rector

---

**INTRODUCCIÓN** **2**

---

**SECCIÓN I** **PROPÓSITO DEL PLAN** **3**

---

**SECCIÓN II** **ANÁLISIS DEL ENTORNO INSTITUCIONAL** **4**

2.1.	Introducción	4
2.2.	Tendencias globales de la educación superior	4
2.3.	Tendencias nacionales de la educación superior	5
2.4.	Características de la educación superior dominicana	5
2.5.	Situación institucional relevante	6
2.5.1	Imagen institucional	6
2.5.2	Gestión de la matrícula	6
2.5.3	Oferta académica	6
2.5.4	Inversión en infraestructura	7
2.5.5	Alianzas internacionales	7
2.5.6	Investigación	7
2.5.7	Relación con sectores productivos	7
2.5.8	Sostenibilidad financiera	7

---

**SECCIÓN III** **PENSAMIENTO Y DIRECTRICES ESTRATÉGICAS** **9**

3.1	Introducción	9
3.2	Pensamiento estratégico	9
3.3	Directrices estratégicas	10

---

**SECCIÓN IV** **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y RESULTADOS** **13**

4.1	Introducción	13
4.2	Objetivos estratégicos	13
4.3	Objetivos y resultados estratégicos	14

---

**SECCIÓN V** **SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN** **21**

---

Bibliografía	23
Listado de Contribuidores	24

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

---

INTEC

# JUNTA DE REGENTES

INTEC

Ana María Ramos  
**Presidente**

Laura Acra Brache  
**Vicepresidente**

Jaime D. Fernández Mirabal  
**Miembro**

Franklin Báez Brugal  
**Miembro**

José Luis De Ramón  
**Miembro**

George González C.  
**Miembro**

Freddy Madera  
**Miembro**

Frank Rainieri  
**Miembro**

Rolando M. Guzmán  
**Rector**

Claudia F. De Los Santos  
**Secretaria**

Lidia Mercedes Hernández  
**Miembro**

Mary Fernández  
**Miembro**

Manuel Corripio  
**Miembro**

Henry Molina  
**Miembro**

Miguel Gil Mejía  
**Miembro**

Dr. Rolando M. Guzmán  
**Rector**

Dra. Leandra Tapia  
**Vicerrectora Académica**

Dr. Julio Sánchez Maríñez  
**Vicerrector de Investigación y Vinculación**

Ing. Alfonso Casasnovas Rodríguez, MBA  
**Vicerrector Administrativo y Financiero**

Dra. Nurys del Carmen González  
**Decana de la División de Gestión de la Docencia**

Amarilis García, MSc  
**Decana de la División de Servicios a Estudiantes**

Ing. Carlos Cordero, MSc  
**Decano del Área de Ingenierías**

Dr. Diómedes Christopher  
**Decano del Área de Negocios**

Dr. José Raymundo Jiménez  
**Decano del Área de Ciencias de la Salud**

Migdalia Martínez, MA  
**Decana del Área de Ciencias Sociales y Humanidades**

Carmen Leticia Mendoza, MSc  
**Decana del Área de Ciencias Básicas y Ambientales**

Miriam Bobadilla, MSc  
**Directora de Administración**

Juan Ramos Calderón, MSc  
**Director de Finanzas**

ESTRATEGIA 2013-2017

**CONSEJO  
ACADÉMICO**

**INTEC**

# RESUMEN EJECUTIVO

INTEC

xii

El Plan Estratégico Institucional del Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), para el período 2013-2017 es resultado de un proceso de participación de todos los actores relevantes de la institución, así como de consultas a expertos que transfirieron sus conocimientos, experiencias y aspiraciones estratégicas para el futuro cercano.

El mismo abarcó:

1. Una discusión del quehacer estratégico inteciano.
2. Una reflexión sobre el tránsito de lo que es a lo que debe ser el INTEC.
3. Un enfoque integral y sistémico de la planeación estratégica.
4. La definición de la direccionalidad y pensamiento estratégico institucional.
5. La articulación e integración de los planes operativos a los lineamientos estratégicos.
6. Expresión de compromiso con el cambio por parte de los colaboradores institucionales.

Este plan se define como una herramienta para la articulación de las decisiones y acciones estratégicas que han de tomarse en todos los ámbitos de la institución en los próximos cinco años, así como una guía para los planes operativos que han de elaborarse durante ese período.

Como resultado del proceso, se adoptaron los siguientes elementos que definen el pensamiento estratégico y se expresan a través de la misión, visión, valores, objetivos y directrices estratégicas.

## MISIÓN

Somos una comunidad universitaria plural, comprometida con la formación de ciudadanos capaces, íntegros y competitivos internacionalmente, que contribuye al desarrollo sostenible de la sociedad mediante la ciencia y la tecnología.

---

## VISIÓN

Ser reconocido, nacional e internacionalmente, como un modelo de universidad, por su excelencia académica, la calidad de sus procesos y su contribución al desarrollo de la sociedad.

---

## VALORES

- **Excelencia académica:** estamos comprometidos con el cumplimiento de los más altos estándares de calidad en cada etapa de los procesos en que se desarrollan nuestras actividades.
- **Rigor científico:** desarrollamos con objetividad nuestro quehacer académico en pro de la formación de profesionales altamente competitivos, que sustentan su accionar con argumentaciones cimentadas en las leyes de la ciencia.
- **Responsabilidad social:** formamos ciudadanos socialmente involucrados y comprometidos con su entorno local y global, aceptando los compromisos que tenemos con la sociedad, el medio ambiente y el desarrollo humano sostenible.
- **Solidaridad:** somos sensibles a las necesidades de la comunidad, demostrando interés en la solución de sus problemas.
- **Innovación continua:** somos generadores de iniciativas novedosas que enriquecen el quehacer institucional y nos permiten mejorar lo que hacemos permanentemente.
- **Integridad:** actuamos basados en la coherencia entre los principios y las conductas, entre los planes y las acciones, y entre los conocimientos y los resultados.
- **Respeto a la diversidad:** reconocemos la dignidad de las personas, tratándolas con respeto, justicia y equidad.

# RESUMEN EJECUTIVO

INTEC

xiv

## DIRECTRICES ESTRATÉGICAS (DE)

- **DE 1** Excelencia académica
- **DE 2** Vinculación universidad-empresa-gobierno-sociedad
- **DE 3** Investigación e innovación
- **DE 4** Competitividad regional
- **DE 5** Internacionalización
- **DE 6** Capacidades organizacionales

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)

- **OE 1** Formar profesionales de alta calidad, innovadores, con sentido crítico y competitivos internacionalmente.
- **OE 2** Promover y fortalecer los vínculos de la institución con los sectores que contribuyen a la innovación y al desarrollo tecnológico sostenible.
- **OE 3** Enfocar las capacidades de la universidad hacia el fortalecimiento del proceso de I + D + i y la transferencia de sus resultados a proyectos de impacto nacional.
- **OE 4** Incrementar la competitividad y fortalecer el posicionamiento internacional del INTEC.
- **OE 5** Fortalecer las alianzas y acuerdos estratégicos del INTEC con instituciones de educación superior y organismos de investigación a nivel mundial.
- **OE 6** Elevar los niveles de desempeño organizacional mediante la adecuación de los procesos, la estructura y la infraestructura física, para asegurar la calidad de los servicios y la sostenibilidad financiera de la institución.

Este documento expositivo del Plan Estratégico se encuentra estructurado sobre la base de cinco secciones: **1)** Estructura y propósitos del Plan; **2)** Análisis del entorno institucional; **3)** Pensamiento estratégico y directrices estratégicas; **4)** Objetivos estratégicos y resultados, y **5)** Sistema de monitoreo y evaluación. En la última sección, se detallan los indicadores institucionales, estratégicos y operativos que forman parte integral del plan, los cuales se resumen en la siguiente tabla.

**TABLA 1.**

Principales indicadores de impacto del Plan Estratégico

No.	Indicadores
1	Incremento significativo del número de programas de grado, post grado y laboratorios acreditados.
2	Incremento del número activo de estudiantes extranjeros.
3	Incremento significativo del capital intelectual del INTEC.
4	Disminución significativa de la dependencia económica por ingresos derivados de la matriculación de estudiantes.
5	Incremento de la propiedad intelectual e industrial del INTEC.
6	Fortalecimiento y reconocimiento del posicionamiento del INTEC en la comunidad académica internacional.
7	Redimensionamiento internacional de la gestión del currículo.
8	Aumento en la satisfacción de estudiantes, profesores y colaboradores administrativos.
9	Consolidación y mejoramiento de la imagen institucional.

## MENSAJE DE LA PRESIDENTE DE LA JUNTA DE REGENTES

xvi



Para la Junta de Regentes del Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC) es una gran satisfacción la culminación del proceso de planificación estratégica que nos permite entregar a la comunidad inteciana y a la sociedad este documento Estrategia 2013 - 2017. Las páginas que presentamos a continuación resumen un trabajo conjunto, laborioso y participativo, en el que cada instancia de la institución aportó distintas perspectivas que enriquecieron el análisis y la formalización de propuestas, así como la priorización de objetivos estratégicos y planes de acción correspondientes.

Los debates que caracterizaron este proceso de planificación constituyeron sin duda el terreno fértil en el que sembramos el futuro institucional de los próximos cinco años. A la vez reafirmaron el sentido de comunidad y de compromiso que han caracterizado el INTEC desde su fundación y que auguramos seguirán siendo parte de su razón de ser.

Felicitemos a la institución por este resultado con el que se inaugura una nueva etapa retadora, que requerirá no solo de esfuerzos, sino de una reafirmación de compromiso cotidiano por parte de cada miembro de la comunidad. En este sentido, en mi condición de orgullosa egresada del INTEC y Presidente de la Junta de Regentes, aprovecho estas líneas para reafirmar con seguridad nuestro apoyo al logro de las metas propuestas y, por ende, a la construcción continua del INTEC al que todos y todas aspiramos.

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Ana María Ramos'.

**Lic. Ana María Ramos**

Desde su creación, el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC) ha sido una institución singular en la educación superior dominicana. Su sana obstinación por la excelencia académica, su vocación innovadora y su compromiso de responsabilidad social han sido rasgos distintivos, que se asocian de forma inequívoca con nuestra imagen institucional. Esos atributos son la base de la contribución del INTEC a la sociedad dominicana.

En la actualidad, nuestro país sigue enfrentando grandes desafíos: reducir sustancialmente la pobreza y desigualdad social, fortalecer la productividad, innovación y competitividad de la estructura productiva, definir un nuevo esquema de inserción al comercio mundial, incorporar a grupos socialmente marginados y preservar la calidad del medio ambiente, entre otros fines de similar trascendencia. Esas necesidades definen un mundo de retos y oportunidades para una institución educativa cuyos Estatutos le exigen contribuir a mejorar las condiciones de vida de los dominicanos y las dominicanas. Como en sus inicios, cuarenta años atrás, el INTEC está destinado a trazar un camino para la educación superior dominicana.

El presente Plan Estratégico 2013-2017 es la respuesta institucional a tales circunstancias. Dicho plan refleja la intención de consolidar nuestra tradición de liderazgo en los años por venir, y dar un salto cualitativo que nos permita alcanzar un nivel más alto de calidad en nuestro quehacer universitario. En consecuencia, la nueva estrategia abarca varios puntos nodales, entre los cuales se destacan el fortalecimiento de las labores de docencia e investigación, una mayor vinculación de la universidad con los sectores productivos y con el Estado, un proceso amplio de internacionalización en sus diversas formas, y una mayor competitividad de nuestra oferta en el terreno local y regional. Por supuesto, esos aspectos centrales solo serán viables mediante una gestión más eficiente de los ingresos, gastos e inversiones, con miras a garantizar la indispensable sostenibilidad financiera.

Este Plan Estratégico 2013-2017 hace evidente el motivo del orgullo inteciano y refleja claramente el sentido histórico de nuestra institución. Sin embargo, no constituye una invitación a la autocomplacencia, sino a la mejora continua, mediante la fijación de metas retadoras pero alcanzables. Un aspecto destacable es el énfasis en el establecimiento de un sistema riguroso de indicadores para el seguimiento y evaluación de los avances. En pocas palabras no es una lista de buenas intenciones ni enunciados retóricos, sino un esquema para la acción, que combina una visión inspiradora con instrumentos concretos de gestión.

ESTRATEGIA 2013-2017

## PRESENTACIÓN DEL RECTOR



xvii

## PRESENTACIÓN DEL RECTOR

---

xviii

El diseño del Plan Estratégico es resultado de un amplio esfuerzo colectivo, que se nutrió de las apreciaciones de todos los grupos de la comunidad, incluyendo pasados rectores y miembros de los organismos directivos, empresas, egresados, profesores, investigadores, contribuidores administrativos y estudiantes. Todas esas voces se reflejan en acciones estratégicas centradas en el desarrollo profesional de los profesores y otros contribuidores, atención a las necesidades académicas y recreacionales de los estudiantes, y mejora de los procesos administrativos. La intención es avanzar de forma significativa hacia la construcción de un modelo de universidad que sea reconocido, nacional e internacionalmente, por su excelencia académica, calidad de sus procesos y responsabilidad social.

Esa es la manera inteciana de contribuir a la construcción de un mejor país.



**Dr. Rolando M. Guzmán**

***Este Plan Estratégico no es una lista de buenas intenciones ni enunciados retóricos, sino un esquema para la acción, que combina una visión inspiradora con instrumentos concretos de gestión.***



*La planificación  
estratégica  
constituye una  
herramienta  
imprescindible  
para transformar  
la realidad.*

# INTRODUCCIÓN

2

El Plan Estratégico Institucional del Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC) tiene como objetivo fundamental facilitar la articulación y direccionalidad de todo el quehacer de la institución hacia un mismo propósito, haciendo que las iniciativas particulares se enmarquen en una visión común y respondan a las mismas directrices.

Este Plan es resultado de un ejercicio ampliamente participativo, encabezado por la Junta de Regentes, el Consejo Académico y otros directivos de la institución, y que incluyó consultas a estudiantes y profesores, exposiciones de expertos de la comunidad académica y externos, y la discusión de estudios realizados por empresas consultoras sobre distintos aspectos relevantes.

Este proceso ha conllevado una reflexión profunda sobre el marco estratégico institucional, mediante la cual se han establecido los objetivos que deben ser alcanzados en el periodo 2013-2017.

Entre los resultados más destacables del Plan Estratégico se encuentran:

1. Una discusión del quehacer estratégico inteciano.
2. Una reflexión sobre el tránsito de lo que es a lo que debe ser el INTEC.
3. Un enfoque integral y sistémico de la planeación estratégica.
4. La definición de la direccionalidad y pensamiento estratégico institucional.
5. La articulación e integración de los planes operativos a los lineamientos estratégicos.
6. Una expresión de compromiso con el cambio por parte de los colaboradores institucionales.

La planificación estratégica constituye una herramienta imprescindible para transformar la realidad. En su fundamento está la propia definición de la razón de ser de la institución, si se admite que toda entidad u organización ha nacido para lograr algo, tiene un propósito, una misión. Ese propósito se ha de concretar y transmitir para que pueda ser alcanzado.

El establecimiento de la dirección que desea tomar una organización implica una intención de generar y dirigir los esfuerzos y recursos disponibles hacia el logro de determinados objetivos a largo plazo, con el fin de satisfacer las expectativas de sus grupos de interés. La estrategia, al perseguir transformar una visión de futuro en realidad, proporciona un marco de orientación actual para la toma de decisiones.

El Plan Estratégico Institucional del INTEC integra los siguientes componentes:

- I. Enunciado de propósito
- II. Análisis del entorno institucional
- III. Pensamiento estratégico y directrices estratégicas
- IV. Objetivos estratégicos y resultados estratégicos
- V. Sistema de monitoreo y evaluación
- VI. Matrices de indicadores

SECCIÓN I

PROPÓSITO  
DEL PLAN  
ESTRATÉGICO

Con el Plan Estratégico 2013-2017, el INTEC ratifica su compromiso con la búsqueda permanente de la excelencia académica, colocando en su práctica diaria al estudiante como centro del quehacer institucional y procurando niveles significativos de calidad en la docencia, la investigación y la extensión. De esta manera, la institución se afianzará como un ejemplo de excelencia para la sociedad y la educación dominicanas. Bajo esa inspiración, su proceso de formulación tuvo como propósito definir los siguientes aspectos:

1. El tránsito de lo que es a lo que debe ser el INTEC, delimitando con claridad lo que somos como organización y hacia dónde orientamos el porvenir institucional de mediano y largo plazo y dejando establecidas las oportunidades de mejora que queremos aprovechar.
2. El fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la mejora continua del desempeño, así como a la calidad e impacto de los resultados institucionales.
3. La articulación y cohesión de todos los recursos institucionales hacia el logro del mismo propósito y visión, asegurando su sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.
4. La participación y compromiso de los colaboradores institucionales con el proceso de formulación e implementación del Plan Estratégico Institucional.

El INTEC cuenta con las capacidades intelectuales y morales necesarias para desarrollar este Plan Estratégico y continuar su contribución a la mejora de las condiciones de vida de los dominicanos y las dominicanas.

## SECCIÓN II

# ANÁLISIS DEL ENTORNO INSTITUCIONAL

4

### 2.1. INTRODUCCIÓN

Durante el presente proceso de planificación estratégica se realizaron consultas, entrevistas y reuniones de trabajo con la participación de todas las áreas y niveles de INTEC, lo que permitió obtener una apreciación multifacética de la situación actual y los retos a los que se enfrenta la institución en los próximos años. El análisis fue enriquecido con las contribuciones de expertos externos, quienes aportaron reflexiones sobre el ambiente político, económico, tecnológico y sectorial.

Los insumos derivados del proceso de consulta fueron revisados por los organismos de decisión institucional para consolidar un diagnóstico general que abarcara las tendencias globales y nacionales de la educación superior, las características de la educación superior dominicana y la situación institucional del INTEC. Los principales elementos del diagnóstico se presentan a continuación.

### 2.2. TENDENCIAS GLOBALES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La complejidad de la educación superior en el mundo y especialmente en la región, desde hoy y hacia el futuro, se revela en una serie de tendencias históricas y emergentes que explican en esencia el papel que deben asumir las universidades antes estos nuevos escenarios.

En particular, permiten identificar los retos que el INTEC deberá afrontar en los próximos años. En este sentido, se identifican tendencias como las siguientes:

1. Las exigencias y la presión creciente de que las universidades respondan a las nuevas demandas sociales en términos de I+D+i.
2. El establecimiento y consolidación de un nuevo modelo de universidad emprendedora, basado en el proceso de la comercialización tecnológica de los recursos universitarios.
3. La diversificación de las fuentes de ingresos y financiación de las actividades y funciones universitarias, impulsadas por la perspectiva proactiva de una universidad enfocada en el desarrollo tecnológico, la asistencia técnica, los programas de formación continua y de postgrado, los contratos de investigación, entre otras actividades, con corporaciones, fundaciones, empresas, clientes gubernamentales, asociaciones de egresados.
4. La proliferación de instrumentos de regulación e intervención (regulación académica, de gobierno, mercado, internacional y de los colegios).
5. La crecientes demandas de programas de postgrado.
6. La virtualización de la enseñanza.
7. La demanda por el desarrollo de políticas y acciones que redunden en beneficio de una universidad más competente y competitiva a nivel internacional.

### 2.3. TENDENCIAS NACIONALES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Uno de los grandes retos de la educación superior dominicana es hacer frente a un mundo cambiante, guiado por el saber y la búsqueda de respuestas a los requerimientos de investigación e innovación que demanda la sociedad. Esta situación presenta un contexto de grandes desafíos para las instituciones responsables de la educación superior. En este sentido las tendencias más relevantes de la educación superior en el contexto nacional son las siguientes:

1. Acreditación nacional e internacional de programas e instituciones universitarias, así como exigencias cada vez mayores del desarrollo de un sistema educativo de calidad en todos los niveles.
2. Demandas crecientes de nuevas capacidades científicas y tecnológicas de alto nivel.
3. El crecimiento exponencial de las matrículas de las instituciones de educación superior (IES).
4. El establecimiento de instituciones orientadas al fortalecimiento del emprendedurismo universitario.
5. El establecimiento de un nuevo modo de vinculación y colaboración, a través de las redes y relaciones de I+D con otros agentes del Sistema de Ciencia, Tecnología y Sociedad, especialmente entre la ciencia y la industria.

### 2.4. CARACTERÍSTICAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR DOMINICANA

La educación superior nacional se rige por la Ley 139-01 de 2001 que crea el Sistema de Educación Superior, Ciencia y Tecnología en la República Dominicana y que la concibe como un servicio público. Durante los dos últimos decenios, este sistema ha vivido una importante transformación, impulsada por el crecimiento tanto de la oferta como de la demanda de una población cada vez mayor de jóvenes y adultos matriculados en las distintas universidades.

Este contexto se define por algunas características relevantes:

1. Escasa comunicación y limitados vínculos con los sectores productivos o empleadores.
2. Oferta de programas formativos orientados a satisfacer las demandas del mercado, pero no las necesidades latentes de la sociedad. Con frecuencia la formación profesional no se corresponde con la inserción en puestos de trabajos de nivel universitario.
3. Mayor preocupación por el establecimiento de reglamentaciones y procedimientos que por políticas orientadoras al quehacer universitario que contengan, además, incentivos para el fomento de buenas prácticas.
4. Escasa actividad de investigación e innovación.
5. Baja diversificación de la demanda y de la oferta.
6. Baja matriculación en el nivel de postgrado y programas técnicos.
7. Predominio de docentes y estudiantes a tiempo parcial.

## SECCIÓN II

# ANÁLISIS DEL ENTORNO INSTITUCIONAL

6

8. Limitada (aunque creciente) interacción con el exterior.
9. Baja capacidad de generación de recursos y, en consecuencia, alta dependencia de los ingresos por matriculación.

### 2.5. SITUACIÓN INSTITUCIONAL RELEVANTE

El proceso de análisis identificó ocho temas críticos que desde el punto de vista estratégico se consideran relevantes para avanzar en una propuesta institucional que guíe la direccionalidad de las decisiones para el próximo quinquenio. Los temas considerados en sentido general, y que describen la situación institucional relevante, fueron los siguientes:

1. Imagen institucional
2. Gestión de la matrícula
3. Oferta académica
4. Inversión en infraestructura
5. Alianzas institucionales
6. Investigación
7. Relación con sectores productivos
8. Sostenibilidad financiera

La situación general señalada se resume en las siguientes premisas:

#### 2.5.1. Imagen institucional

El INTEC es reconocido por su excelencia académica y su liderazgo, aunque sus metas estratégicas al 2012 no han sido alcanzadas plenamente.

#### 2.5.2. Gestión de la matrícula

En el último decenio, la participación de la matrícula de INTEC en el mercado meta ha presentado un comportamiento oscilante, sin una tendencia definida. Esto se refleja en algunas carreras donde se tiene una leve reducción junto a otras en las cuales se tiene un aumento.

#### 2.5.3. Oferta académica

Las matrículas de algunas carreras en grado y postgrado están en aparente descenso mientras otras presentan un crecimiento sostenido, en algunos casos exponencial. Esta situación pone en evidencia la necesidad de repensar la conveniencia de mantener algunas ofertas con menor correspondencia con el compromiso misional de la institución.

#### **2.5.4. Inversión en infraestructura**

La oferta actual del INTEC, concentrada en modalidad presencial, no ha ido acompañada de un crecimiento significativo de las inversiones en infraestructura, ambientación, parqueo, condiciones y seguridad, así como de espacios idóneos para profesores y de recursos tecnológicos para ejercer la docencia o de las amenidades con las que cuentan los estudiantes dentro del campus.

#### **2.5.5. Alianzas internacionales**

Las actividades de cooperación internacional se circunscriben en gran medida a unos pocos ámbitos, tales como intercambio de estudiantes, proyectos de doble titulación y colaboración en proyectos de investigación conjunta.

#### **2.5.6. Investigación**

Aunque se ha procurado dedicar 2% de los ingresos totales a la investigación, la demanda para su utilización ha sido tradicionalmente limitada. Con frecuencia el presupuesto establecido no se compromete en su totalidad debido a la cantidad restringida de propuestas que cumplen con las exigencias de calidad.

#### **2.5.7. Relación con sectores productivos**

Se evidencia una limitada vinculación de la universidad con las demandas de los sectores productivos, principalmente en áreas neurálgicas de la actividad económica y en el desarrollo de propuestas conjuntas de investigaciones para solución de problemas de impacto social y económico.

#### **2.5.8. Sostenibilidad financiera**

La sostenibilidad financiera de la universidad depende principalmente de ingresos de matriculación, lo que hace necesario ampliar la captación de recursos a través de otras fuentes, como son: ingresos por investigaciones, donaciones, oferta de educación permanente y negocios colaterales.



*Con el Plan  
Estratégico 2013-  
2017 el INTEC se  
afianzará como  
un ejemplo de  
excelencia para  
la sociedad y la  
educación  
dominicanas.*

### 3.1. INTRODUCCIÓN

Sobre la base del diagnóstico descrito se identifican, en términos generales, los principales desafíos que enfrentará el INTEC en los próximos cinco años y el direccionamiento que deberá seguir como respuesta a los mismos. A partir de este contexto se definen el pensamiento estratégico institucional y las directrices estratégicas.

### 3.2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico se expresa a través de la misión, visión y valores institucionales. Estas aspiraciones estratégicas dan forma a la identidad de una organización, su esencia, lo que de alguna manera debe permanecer inalterable a lo largo de toda la vida de la organización. La definición de las aspiraciones estratégicas es la base fundamental de la planificación estratégica, pues se constituye en la premisa de las decisiones posteriores exigidas por el proceso de concreción de la estrategia. En el caso del INTEC, se adoptan los siguientes postulados de pensamiento estratégico.

#### MISIÓN

Somos una comunidad universitaria plural, comprometida con la formación de ciudadanos capaces, íntegros y competitivos internacionalmente, que contribuye al desarrollo sostenible de la sociedad mediante la ciencia y la tecnología.

#### VISIÓN

Ser reconocido, nacional e internacionalmente, como un modelo de universidad, por su excelencia académica, la calidad de sus procesos y su contribución al desarrollo de la sociedad.

#### VALORES

- **Excelencia académica.** Estamos comprometidos con el cumplimiento los más altos estándares de calidad en cada etapa de los procesos en que se desarrollan nuestras actividades.
- **Rigor científico.** Desarrollamos con objetividad nuestro quehacer académico en pro de la formación de profesionales altamente competitivos, que sustentan su accionar con argumentaciones cimentadas en las leyes de la ciencia.
- **Responsabilidad social.** Formamos ciudadanos socialmente involucrados y comprometidos con su entorno local y global, aceptando los compromisos que tenemos con la sociedad, el medio ambiente y el desarrollo humano sostenible.
- **Solidaridad.** Somos sensibles a las necesidades de la comunidad, demostrando interés en la solución de sus problemas.

## SECCIÓN III

# PENSAMIENTO Y DIRECTRICES ESTRATÉGICAS

10

- **Innovación continua.** Somos generadores de iniciativas novedosas que enriquecen el quehacer institucional y nos permiten mejorar lo que hacemos permanentemente.
- **Integridad.** Actuamos basados en la coherencia entre los principios y las conductas, entre los planes y las acciones, y entre los conocimientos y los resultados.
- **Respeto a la diversidad.** Reconocemos la dignidad de las personas, tratándolas con respeto, justicia y equidad.

### 3.3. DIRECTRICES ESTRATÉGICAS

Las directrices estratégicas enuncian las prioridades institucionales que en su aplicación contribuyen al cumplimiento de la misión y visión institucionales y la focalización en resultados de impactos estratégicos.

Estas directrices cohesionan el accionar y sugieren medios para permitir que la institución se fortalezca cada vez más en un entorno que exige calidad de manera creciente.

Las directrices definidas son las siguientes:

1. Excelencia académica
2. Vinculación universidad- empresa-gobierno-sociedad
3. Investigación e innovación
4. Competitividad regional
5. Internacionalización
6. Capacidades organizacionales

#### EXCELENCIA ACADÉMICA (DE1)

La excelencia académica representa la directriz estratégica esencial del Plan. Ésta se expresa en el compromiso asumido de mejorar considerablemente la calidad en cada uno de los programas que la institución desarrolle en el nivel de grado o postgrado. En este ámbito se procura un incremento considerable en el número de programas académicos y laboratorios de la institución acreditados.

#### VINCULACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA-GOBIERNO-SOCIEDAD (DE2)

Es de vital importancia fortalecer la vinculación universidad-empresa-gobierno-sociedad, a través de la creación y fomento de mecanismos que garanticen una efectiva relación, a los fines de asegurarle a la sociedad, y principalmente a los sectores productivos y a la administración pública, contar con recursos humanos competentes.

#### INVESTIGACION E INNOVACIÓN (DE3)

Según la Estrategia Nacional de Desarrollo de República Dominicana, existe la necesidad de incrementar la inversión pública en I+D+i, por lo que se requiere fortalecer la formación de un capital humano con las competencias

### SECCIÓN III

## PENSAMIENTO Y DIRECTRICES ESTRATÉGICAS

requeridas para el desarrollo y aprovechamiento de iniciativas enmarcadas en el contexto de la investigación, el desarrollo y la innovación.

Es pertinente el fortalecimiento en el INTEC de la investigación aplicada y de índole tecnológica orientada a mejorar la cadena productiva de los sectores que participan del Sistema Nacional de Innovación y Desarrollo Tecnológico (SNDIT). Por ello resulta necesario que la dinámica que emprenda el INTEC para abordar esta directriz estratégica se oriente, por un lado, a desarrollar investigaciones que coadyuven al desarrollo nacional, y por otro a fortalecer sus procesos y capacidades internas para alcanzar una mayor efectividad de estas iniciativas de I+D+i.

#### COMPETITIVIDAD REGIONAL (DE4)

Esta directriz hace referencia a la búsqueda de mayor competitividad del INTEC en la región a través de diferentes formas y modalidades. En particular, esto demanda la creación o fortalecimiento de mecanismos y capacidades que faciliten a estudiantes extranjeros integrarse a los programas académicos de la universidad.

#### INTERNACIONALIZACIÓN (DE5)

En los últimos años, el INTEC ha logrado un nivel de desarrollo importante en diversas áreas del conocimiento, lo que le permite proyectarse y vincularse con centros de excelencia de nivel mundial, como es el caso de los acuerdos articulados del Programa 2+2 con Pennsylvania State University (PSU), Miami University (UM) y el City College of New York (CCNY). Con el propósito de contribuir a la formación de un capital humano de excelencia y generar capacidades para enfrentar los desafíos del mundo global, la universidad potenciará sus programas de grado, al tiempo que procurará desarrollar programas de doctorado en conjunto con instituciones de prestigio internacional, a los fines de fortalecer los espacios y capacidades de investigación y desarrollo.

#### CAPACIDADES ORGANIZACIONALES (DE6)

Las capacidades que posee una institución del Sistema Nacional de Innovación Tecnológica (SNDIT) se van desarrollando a través del tiempo, por medio de las interacciones existentes entre los recursos que tienen las propias instituciones (Ventura, 1994). En este sentido, el INTEC apuesta a fortalecer su capacidad de innovación, crecimiento y desarrollo en los planes y programas que lleva a cabo, a través de la articulación de la tecnología con los diversos procesos organizacionales. Esta directriz permite a la organización la utilización eficiente de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y organizacionales en sus diferentes actividades.



***El INTEC cuenta con capacidades intelectuales y morales necesarias para continuar su contribución a la mejora de las condiciones de vida de los dominicanos y las dominicanas.***

#### 4.1. INTRODUCCIÓN

Cada una de las directrices estratégicas (DE) está asociada con un objetivo estratégico (OE) y, a su vez, cada objetivo estratégico se asocia con un conjunto de resultados estratégicos (RE). En consecuencia, el Plan Estratégico cuenta con seis directrices estratégicas y 35 resultados estratégicos. Tales resultados se concretan en actividades y proyectos estratégicos que guiarán las actuaciones del INTEC en los próximos cinco años.

Hay que señalar, no obstante, que estos resultados no pretenden agotar la totalidad de las iniciativas que deberán ser puestas en marcha para alcanzar los objetivos propuestos. Es natural que la evolución del contexto social y político, así como de las demandas y requerimientos del sector de la educación superior en los próximos cinco años obligue a la revisión de los mismos y a la incorporación de nuevos elementos o la supresión de alguno de ellos.

Es también importante reseñar que el orden en el que se enumeran los objetivos no otorga especial relevancia a unos frente a otros, ya que todos ellos reflejan aspectos esenciales y críticos de la institución que es preciso abordar de forma coordinada e integral. En algunos casos, los objetivos pretenden afianzar y consolidar actuaciones que ya se iniciaron con anterioridad en la institución, mientras que en otros casos suponen nuevos retos a los que la organización debe dar respuesta para reforzar su rol en la sociedad.

El proceso de planificación estratégica es flexible y se adapta a las necesidades cambiantes determinadas por el contexto. En este sentido, el papel del INTEC demanda habilitar los cauces y procesos para la incorporación y formalización, a lo largo del periodo de vigencia del plan, de cambios y mejoras al documento que presentamos ahora como versión inicial, asegurando de esta forma una mayor eficacia en el cumplimiento de las metas estratégicas.

#### 4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación, en la Tabla No. 2 presentamos los seis objetivos estratégicos y las directrices estratégicas a los que se asocian:

## SECCIÓN IV

# OBJETIVOS Y RESULTADOS ESTRATÉGICOS 2013-2017

14

**TABLA 2.**

Relación entre las directrices estratégicas y los objetivos estratégicos.

DE1	Excelencia Académica	OE 1 Formar profesionales de alta calidad, innovadores, con sentido crítico y competitivos internacionalmente.
DE2	Vinculación universidad-empresa-gobierno-sociedad	OE 2 Promover y fortalecer los vínculos de la institución con los sectores que contribuyan a la innovación y al desarrollo tecnológico sostenible.
DE3	Investigación e Innovación	OE 3 Enfocar las capacidades hacia el fortalecimiento del proceso de I + D + i y la transferencia de sus resultados a proyectos de impacto nacional.
DE4	Competitividad regional	OE 4 Incrementar la competitividad y fortalecer el posicionamiento internacional del INTEC.
DE5	Internacionalización	OE 5 Fortalecer las alianzas y acuerdos estratégicos del INTEC con instituciones de educación superior y organismos de investigación a nivel mundial.
DE6	Capacidades Organizacionales	OE 6 Elevar los niveles de desempeño organizacional mediante la adecuación de los procesos, la estructura y la infraestructura física para asegurar la calidad de los servicios y la sostenibilidad financiera de la institución.

### 4.3. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESTRATÉGICOS

Como se indicó anteriormente, cada uno de los objetivos estratégicos (OE) se desglosa en un conjunto de resultados esperados, cuyo logro constituiría la concreción del objetivo correspondiente. Las tablas a continuación presentan los resultados esperados en cada uno de los objetivos estratégicos.

**TABLA 3.**

OE 1 y resultados estratégicos

<b>OE 1</b>	<b>Formar profesionales de alta calidad, innovadores, con sentido crítico y competitivos internacionalmente.</b>
<b>R1</b>	Acreditación de programas de grado y postgrado.
<b>R2</b>	Desarrollo curricular en correspondencia con el diseño curricular.
<b>R3</b>	Ampliación y consolidación de la oferta académica (oferta de nuevos doctorados, ampliación y fortalecimiento de programas de doble titulación).
<b>R4</b>	Egresados con las capacidades necesarias para un desempeño competitivo (en el contexto global).

**TABLA 4.**

OE 2 y resultados estratégicos

<b>OE 2</b>	<b>Promover y fortalecer los vínculos de la institución con los sectores que contribuyan a la innovación y al desarrollo tecnológico sostenible.</b>
<b>R1</b>	Generación constante de nuevos contratos de colaboración e investigación con capacidades de captación de recursos financieros.
<b>R2</b>	Actualización del marco normativo legal, institucional y organizacional.
<b>R3</b>	Desarrollo de nuevos proyectos que respondan a la necesidad de los sectores productivos.
<b>R4</b>	Oferta de programas y servicios con los cuales el INTEC, en colaboración con el Estado, pueda impactar a sectores menos favorecidos de la sociedad.
<b>R5</b>	Creación de programas de honor para estudiantes de alto rendimiento y dedicación, y realización de pasantías supervisadas en empresas e instituciones relevantes al estilo de la "co-op education" imperante en las instituciones de educación superior estadounidenses.
<b>R6</b>	Fortalecimiento de vínculos del área de salud con instituciones hospitalarias de prestigio.
<b>R7</b>	Creación de vínculos con otras entidades comerciales, estatales y asociaciones empresariales a través de programas de formación y capacitación que respondan a la demanda de los sectores vinculados.

## SECCIÓN IV

# OBJETIVOS Y RESULTADOS ESTRATÉGICOS 2013-2017

16

**TABLA 5.**

OE 3 y resultados estratégicos

<b>OE 3</b>	<b>Enfocar las capacidades hacia el fortalecimiento del proceso de I + D + i y la transferencia de sus resultados a proyectos de impacto nacional.</b>
<b>R1</b>	Fortalecimiento de la investigación como una función esencial del INTEC con el propósito de producir opciones de innovación que aporten al desarrollo del país.
<b>R2</b>	Integración de las actividades de investigación en todos los programas de grado y postgrado.
<b>R3</b>	Promoción de alianzas nacionales e internacionales que permitan captar más recursos económicos para la I+D+i.
<b>R4</b>	Diseño y consolidación de un régimen de incentivo que estimule actividades de investigación de profesores y estudiantes aliadas a resultados deseados.
<b>R5</b>	Incremento de la divulgación y diseminación de los resultados de la investigación como factor de impacto.

**TABLA 6.**

OE 4 y resultados estratégicos

<b>OE 4</b>	<b>Incrementar la competitividad y fortalecer el posicionamiento internacional del INTEC</b>
<b>R1</b>	Aumento del número de estudiantes extranjeros.
<b>R2</b>	Incremento de la presencia del INTEC en el ámbito internacional, mediante la publicación de trabajos de investigación.
<b>R3</b>	Incremento de la infra-estructura tecnológica y académica necesaria para atraer estudiantes, tanto nacionales como internacionales, mediante programas virtuales y semi-presenciales.
<b>R4</b>	Desarrollo de programas de doble titulación con instituciones académicas de otros países.
<b>R5</b>	Desarrollo de vínculos efectivos con instituciones nacionales e internacionales que contribuyan a fortalecer el posicionamiento del INTEC.
<b>R6</b>	Incremento en la promoción de la oferta educativa y productos institucionales en el contexto internacional.
<b>R7</b>	Oferta de programas especialmente diseñados para estudiantes extranjeros.

## SECCIÓN IV

# OBJETIVOS Y RESULTADOS ESTRATÉGICOS 2013-2017

18

**TABLA 7.**

OE 5 y resultados estratégicos

**OE 5** Fortalecer las alianzas y acuerdos estratégicos del INTEC con instituciones de educación superior y organismos de investigación a nivel mundial.

**R1** Incremento de la visibilidad y presencia internacional del INTEC.

**R2** Creación de un sistema de apoyo y un ambiente propicio para el desarrollo y la sustentabilidad de los programas internacionales.

**R3** Aumento de la integración activa del INTEC en las organizaciones y asociaciones de mayor reputación internacional.

**R4** Aumento de profesores e investigadores de alto nivel, así como de estudiantes excelentes de doctorado, en calidad de visitantes en las áreas de docencia e investigación.

**R5** Incremento de la capacidad del profesorado para trabajar en el contexto internacional.

**R6** Integración de la dimensión internacional del currículo.

**TABLA 8.**

OE 6 y resultados estratégicos

<b>OE 6</b>	<b>Elevar los niveles de desempeño organizacional mediante la adecuación de los procesos, la estructura y la infraestructura física para asegurar la calidad de los servicios y la sostenibilidad financiera de la institución.</b>
<b>R1</b>	Optimización de la estructura organizacional y del capital humano adecuándolo a las exigencias de la estrategia y el entorno competitivo del sector.
<b>R2</b>	Fortalecimiento y ampliación de los programas de bienestar para los miembros de la comunidad inteciana.
<b>R3</b>	Desarrollo e implantación del sistema integrado de gestión de calidad, innovación y desempeño institucional que mejore las políticas y procesos claves de la cadena de valor institucional. (Programación de la oferta académica de grado y post grado, asignación de aulas y otros espacios requeridos, educación permanente, asignación de profesores...etc.).
<b>R4</b>	Desarrollo y ampliación de capacidades tecnológicas para la gestión institucional.
<b>R5</b>	Ejecución de las primeras etapas del Plan Maestro de Infraestructura.
<b>R6</b>	Establecimiento de un nuevo modelo que permita la diversificación de los ingresos y la auto sostenibilidad sin depender mayoritariamente de la matriculación y fortaleciendo la vinculación con el sector público y privado.



*El INTEC apuesta a fortalecer su capacidad de innovación, crecimiento y desarrollo en los planes y programas que lleva a cabo.*

## SECCIÓN V

# SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Para un despliegue adecuado del Plan Estratégico, es necesario establecer un sistema de información en el que se apoye la gestión de los órganos de dirección de la universidad. A continuación se presenta un conjunto de indicadores que permitirá realizar un adecuado seguimiento y evaluación del grado de avance y logros de los principales objetivos y líneas de acción contenidas en el presente plan estratégico.

Dado que el Plan incorpora seis objetivos estratégicos con 35 resultados, el sistema de indicadores resultaría extremadamente complejo, de manera que se ha seleccionado exclusivamente un reducido número de variables cuya medición resulta sencilla con los sistemas actuales de que dispone el INTEC.

El sistema de monitoreo y evaluación de este Plan se sustenta en cuatro niveles de indicadores, a saber:

### **Nivel I :: Indicadores institucionales**

Son indicadores de largo plazo, que se aplican a todos los miembros de la institución pues están asociados a su razón de ser.

### **Nivel II :: Indicadores estratégicos**

Son indicadores de mediano plazo, que se aplican a los niveles directivos de la institución. Tienen alcance a lo largo del período que establece el Plan, aunque pueden actualizarse según situaciones de fuerza mayor de la institución. Representan una medida de los fines últimos a los que se pretende contribuir con las acciones del Plan Estratégico.

### **Nivel III :: Indicadores operativos**

Son indicadores de corto plazo que se aplican a todos los miembros de la institución. Tienen alcance de un año y se fijan a través de los Planes Operativos Anuales (POA's). En este nivel se encuentran los indicadores comunes académicos y los indicadores generales.

### **Nivel IV :: Indicadores de impacto**

Miden los cambios que se esperan lograr a final del Plan; son indicadores de largo plazo y tienen efecto sobre toda la organización.

La herramienta para asegurar el seguimiento y monitoreo continuo está establecida en un formato Web a través de un mecanismo de captura de datos automático y vinculado a una base de datos.

Este Sistema Automatizado de Gestión Estratégica del INTEC agrupa de una manera resumida y visual los principales indicadores estratégicos a los que el equipo directivo dará seguimiento a lo largo de la vida del Plan. También se presentan los compromisos establecidos en los POA's, así como otras iniciativas estratégicas de interés para la institución tales como el seguimiento a las ejecutorias de los centros, investigaciones, entre otros.

## SECCIÓN V

# SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

22

Estos instrumentos proporcionan un lenguaje común a toda la organización y contribuyen al trabajo en equipo entre funciones aparentemente diversas, que quedan unidas por el reto de conseguir unos objetivos superiores comunes.

Los objetivos fundamentales que se pretenden alcanzar mediante el Sistema de Gestión Estratégica del INTEC son:

- Comunicar de una manera ágil los principales retos del Plan.
- Traducir la estrategia a unos pocos términos operativos y medibles.
- Informar sobre la situación de progreso del Plan respecto a los objetivos y metas marcados.
- Identificar las áreas en las que se está cumpliendo y en cuáles se va más rezagados.
- Motivar a los responsables de área para la consecución de lo previsto.

El Sistema de Gestión Estratégica también diversifica su enfoque sobre una estructura en torno a cinco dimensiones o perspectivas:

1. **Perspectiva de la sociedad:** las entidades de educación superior tienen una misión para con la sociedad. En este apartado se agrupan los indicadores clave relativos a ella, incluyendo el aporte de sus egresados.
2. **Perspectiva financiera:** el ámbito financiero como resultante de las demás perspectivas es fundamental para las organizaciones, pues asegura la sostenibilidad de la institución.
3. **Perspectiva formativa (enseñanza-aprendizaje):** son indicadores relativos a los actores principales usuarios o beneficiarios de los servicios de la universidad.
4. **Perspectiva de eficiencia operacional:** se relaciona con los procesos y mejoras internas que la institución aborda para lograr los retos planteados.
5. **Perspectiva de las capacidades organizacionales:** toda organización exige unos recursos humanos, físicos y tecnológicos que son claves en el éxito. En esta perspectiva se incluyen profesores y empleados administrativos, infraestructura física y tecnológica.

**Christopher, D.** (2011). *Una propuesta para la transformación del INTEC: Presentación a la Comisión Asesora de la Junta de Regentes*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

**Emam-Zade, F.** (2012). *La educación superior en la República Dominicana y las tecnologías exponenciales: Conferencia magistral*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

**Espinal, F.** (2012). *Reflexiones sobre el medio ambiente social, político y legal, global y nacional: Conferencia magistral*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

**Instituto Tecnológico de Santo Domingo** (2012). *Definición, misión y visión: Consulta electrónica a las autoridades*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

**Instituto Tecnológico de Santo Domingo** (2002). *Estatuto orgánico del INTEC*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

**Instituto Tecnológico de Santo Domingo** (2012). *Validación, misión y visión: Consulta electrónica a estudiantes, profesores y coordinadores*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

**Rama, C.** (2012). *El contexto de la planificación universitaria: Proceso de plan estratégico 2012-2017: Videoconferencia*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

**República Dominicana [Leyes, etc.]**. (2008). *Ley 139-01 de Educación*. Santo Domingo: Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología.

**Reyes, L.** (2012). *Una mirada prospectiva de la economía dominicana: Implicaciones para la educación superior; Conferencia magistral*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

**Sánchez, J.** (2011). *Líneas generales de un plan de desarrollo: Presentación realizada a la Comisión Asesora de la Junta de Regentes*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

**Tapia, L.** (2011). *Líneas generales de un plan de desarrollo para el INTEC: Presentación realizada a la Comisión Asesora de la Junta de Regentes*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

## LISTA DE CONTRIBUIDORES

A continuación se presenta la relación de los integrantes de los distintos consejos, coordinadores, profesores y consultores que, junto con los miembros de la Junta de Regentes y del Consejo Académico, participaron en sesiones de trabajo para la formulación del Plan Estratégico, o que fueron consultados al respecto.

### Coordinador General

José Félix Marrero

Director de Planeamiento y Coordinador del Plan Estratégico

### Pasados Rectores

Miguel J. Escala • Altagracia López • Rafael Toribio • Rafael Marión-Landais • Rafael Corominas Pepín • Ramón Flores

### Miembros del Consejo Académico Ampliado

(en orden alfabético)

Soraya Arbaje • Lucero Arboleda • Erick Barinas • José Agustín De Miguel • Adriana Del Conte • Alba Henríquez • Ailin Lockward • Elsa López • Andrea Paz • Patricia Portela • Leonte Ramírez • Yolanda Salazar • Fernando Santamaría • Camilina Torres

### Directores, coordinadores y profesores

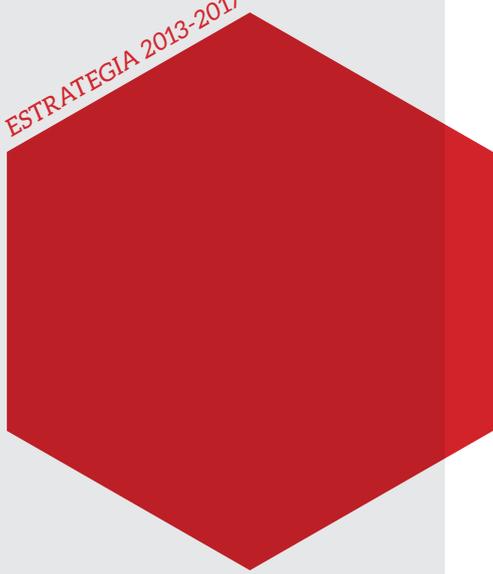
(en orden alfabético)

Leonel Boddén • Mayra Cortorreal • Bernardo Echavarría • Leonidas Germán • Manuel Mejía • Lourdes Meyreles • René J. Piedra • Manuel Pool • Manuel Santana • Giuseppe Sbriz • Luis Toirac

### Colaboradores externos

Dr. Claudio Rama	Investigador en educación superior	Contexto educativo
Dr. Flavio Darío Espinal	Coordinador Regional para los Estados Unidos del Consejo Dominicano de Relaciones Internacionales	Contexto político
Dr. Frederick Emam-Zade	Director de Economía (Funglode)	Contexto tecnológico
Dr. Luis Reyes	Viceministro de Presupuesto, Patrimonio y Contabilidad del Ministerio de Hacienda	Contexto económico

ESTRATEGIA 2013-2017

A large, solid red hexagon is positioned on the right side of the page. The text "ESTRATEGIA 2013-2017" is written in a red, sans-serif font along the top-left edge of the hexagon. The background is a light gray gradient.





INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SANTO DOMINGO

---

809 567 9271 | [intec.edu.do](http://intec.edu.do)

