

## PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

Lic. Rafael D. Toribio

Este documento fue confeccionado por el vicerrector del Instituto Tecnológico de Santo Domingo a petición del equipo organizador de la primera jornada de evaluación del INTEC celebrada en los primeros meses del año 1976. El Lic. Rafael Toribio con su estilo característico hace un aporte de singular importancia a la literatura Intecciana. En su trabajo se encuentra una síntesis del pensamiento que dio origen al Instituto dentro de un marco eminentemente práctico y concreto. Los lectores de este trabajo encontrarán en él parte de la vida misma de la Institución.

De conformidad con lo dispuesto por la Junta de Regentes en su sesión extraordinaria del día 11 de noviembre del pasado 1975, sometemos el presente documento a la consideración de los participantes en esta Jornada de Reflexión.

El trabajo que presentamos, unido al realizado por el Lic. Manuel Cocco, puede dar una visión de cómo fue concebido el INTEC en sus inicios. Los demás trabajos terminarán por indicarnos cuál ha sido el comportamiento real de la Institución en el año recién finalizado y en qué medida sus principios y objetivos pautaron la marcha de esta comunidad innovadora y complementaria en el campo de la educación superior.

La necesidad de clasificar y adecuar principios se hace cada vez más necesaria en INTEC, pues hemos probado que es casi imposible pensar en la destrucción del Instituto desde el exterior. El peligro radica internamente, no de destrucción física, sino de desviación, convirtiéndolo en otra institución más de educación superior que no pueda justificar su existencia ni seguir siendo el ideal por el cual vale la pena seguir sacrificándose o confiar que otros lo hagan.

Trataremos, en la medida de lo posible, de recoger en estas cuartillas algunas formas cotidianas de hacer las cosas, conforme a la interpretación de principios, que por esta razón se han convertido en consustanciales a la misma Institución, aunque quizás no aparezcan recogidas por escrito alguno en forma de "Principios Institucionales".

#### a) Concepción Global de INTEC

Tal como se refleja en la historia de nuestra Institución, el INTEC surge de la preocupación de un grupo de profesionales jóvenes por incidir, eficazmente, dentro de la educación superior dominicana. De aquí que esta inquietud se una a un estudio sobre la situación de la educación en el país para detectar los problemas que se confrontan, así como para las posibles soluciones a los mismos.

Esta preocupación y este estudio, unidos a la experiencia y preparación del grupo gestor, después de prolongadas jornadas de discusiones, darán lugar, finalmente, al Instituto

Tecnológico de Santo Domingo concebido como un centro educativo, a nivel de enseñanza superior, con distintos niveles debidamente jerarquizados. Los primeros niveles con que abrió sus actividades fueron Cursos de Postgrado, Educación Permanente e Investigación y Divulgación Científicas. La claridad sobre este objetivo es muy diáfana: al producirse la expansión hacia el nivel de Licenciatura se hace, fundamentalmente, para que sirva de apoyo a las actividades desarrolladas en los niveles superiores. Así pues, la consideración de una jerarquización entre los distintos niveles ha estado siempre presente.

Esta concepción del INTEC como centro de educación con distintos "medios" para incidir en el panorama educativo nacional, se ve con perfiles más nítidos si consideramos que desde época reciente al inicio se vio la necesidad de crear Unidades de Servicios, adscritas a unidades docentes. Tales son los casos del CEAT y del CEDE.

Con el transcurrir del tiempo las ideas quedan pero, como suele suceder, van perdiendo su contenido. Y así tenemos que se sigue concibiendo al INTEC en términos de Centro Educativo con distintos niveles, pero en la práctica vamos perdiendo la jerarquía originaria y, con ello, hemos ido perdiendo también la dimensión real de la institución y hacia donde debe marchar. El nivel de Licenciatura, surgido como una forma "complementaria" dentro de la estructura educativa de la Institución, se ha ido convirtiendo en el área prioritaria cuando, realmente, debe ser secundaria. Si la importancia que le damos a los distintos niveles se pudiera medir en relación al grado de preocupación demostrado por los directivos, debemos concluir que alrededor de un 90% de nuestros esfuerzos se refieren exclusivamente al nivel de Licenciatura. Si el grado de preocupación lo queremos medir en relación a las inquietudes de funcionarios de menor jerarquía, constataremos que en relación a Postgrado, Educación Permanente, Divulgación e Investigación Científicas, es nulo.

En resumen, la situación actual es de un predominio absoluto del nivel de Licenciatura sobre los demás niveles. Tal situación nos obliga a tomar una decisión respecto a cuál debe ser la jerarquización real y, conforme a la misma, hacer

una planificación adecuada para evitar la deformación que nos convierta en una Institución más, duplicadora de esfuerzos.

Aprovechamos la oportunidad para sugerir, en caso de que se adopte una estructuración de niveles que mantenga una supremacía académica de Post-grado y Educación Permanente, la creación de una Unidad Académica que fomente y administre este tipo de programas, independiente de las Facultades pero de forma coordinada.

## b) Flexibilidad Institucional

Concebido de esta forma el INTEC y ubicado en una realidad muy concreta, con pretensión de coadyuvar a la solución de problemas reales, de manera innovadora, la Institución debía presentarse con una gran flexibilidad que le permitiera actuar eficazmente en una sociedad como la nuestra, con necesidades educativas a ser satisfechas por medios formales o no formales.

A nivel de Programas de Postgrado y Educación Permanente, la flexibilidad inicial se ha mantenido. Somos capaces, aún, de estudiar posibilidades de satisfacer requerimientos concretos en términos de educación que se salen de los esquemas y posibilidades tradicionales. No tenemos parece ser, mucho lastre. Pero está sucediendo que esta flexibilidad, necesaria en una Institución como la nuestra, que quiere ser eficaz en una sociedad como la dominicana, permanece mucho tiempo latente esperando que llegue la oportunidad para ponerse a funcionar. Tenemos capacidad para "encajar" cosas. Pero, ¿cómo estar seguro de su coherencia con el desarrollo académico? Aparte de las carreras que estamos ofreciendo a nivel de Licenciatura y los Programas de Postgrado que aún mantenemos, no tenemos lineamientos definidos respecto al desarrollo de las otras áreas y niveles. Esto hace que tengamos dificultades para crear nuevos programas, y si lo hacemos sin planificación, ¿quién nos asegura que son los más convenientes? La salida más fácil (que nunca es solución) es aceptar las propuestas del exterior, que pueden ser muy buenas siempre y cuando pasen a formar parte de un plan general de desarrollo académico de la institución.

La flexibilidad institucional debe abarcar también el nivel de Grado. En base a ello se diseñaron los distintos pensum, dando posibilidades de que cada estudiante "diseñara su propio programa" mediante la utilización de ciertas facilidades puestas con ese fin, tales como: cierto número de asignaturas electivas pertenecientes a otras áreas profesionales; electivas profesionales dentro de su carrera y la posibilidad de tomar algunas asignaturas a título de oyente. Esta flexibilidad curricular se va perdiendo cada día más. Los pensum son cada vez más rígidos; no se diseñan "concentraciones" en base a electivas, ni tampoco se explicitan los beneficios que reporta tomar algunas asignaturas como oyente.

**Resumen:** Poco a poco vamos perdiendo una característica que nos podría hacer tremendamente eficaces en un medio con tantas posibilidades como el nuestro.

**Recomendación:** Trabajo más intenso en el área académica y planificación a nivel de Postgrado y de Educación Permanente.

### c) Excelencia Académica

En este aspecto debemos reconocer que hemos tenido cierto éxito, tanto a nivel de profesores como de estudiantes. Como hecho atestiguador de esta realidad está la opinión generalizada en los sectores "pensantes" de que el trabajo académico aquí se realiza con un alto nivel de rigurosidad. Debemos esforzarnos para que nada, ni nadie, nos haga bajar la guardia en el mantenimiento de este logro. Más, sin embargo, debemos estar conscientes de esta importante cuestión: la excelencia académica, pura y simple, es un logro en nuestro medio pero no es, en modo alguno, suficiente. Es necesario acompañarla de cierta ideologización, entendida ésta en términos generales como una forma determinada de concebir la realidad, así como las maneras más eficaces de incidir sobre ella. De esta necesidad surgió el objetivo de diseñar programas que respondieran a las necesidades del país, fundamentalmente. La idea de un crecimiento controlado vendría, entre otras cosas, a facilitar esta tarea en razón de que hacía posible, más fácilmente, una comunicación continua entre los miembros de nuestra comunidad.

¿Por qué pensamos que es necesario unir la ideologización a la excelencia académica? Porque un profesional con un alto nivel académico, y sin ningún tipo de compromiso social, puede ser, en nuestro medio, un agente socialmente ineficaz, amén de frustratorio para sus educadores. Por de pronto tendrá las puertas de la migración más fácilmente abiertas; podrá, además, dedicarse a reembolsarse con creces lo invertido y encontrará oportunidades para ello con relativa facilidad. A este respecto nos embarga un temor y cierta posible culpabilidad: ¿Qué obtendrá el país de nuestros graduados? ¿Qué hemos hecho para que en vez de servirse de su capacidad la pongan al servicio de los demás? Dentro de algunos meses sabremos la respuesta con exactitud.

#### d) Participación

Desde sus inicios, el INTEC se esforzó por imponer una concepción sobre las interrelaciones entre sus miembros, así como de éstos frente a la propia Institución. Entendiendo que el Instituto no sería fácilmente atractivo en términos económicos, había que buscarle a sus miembros una forma de incentivo que sustituyera al meramente material. De aquí que se haya fomentado, deliberadamente, la mayor participación posible, tanto a nivel de ejecución como en la toma de las decisiones. Con esto se debía lograr una identificación total de los miembros directivos con la Institución, pues se buscaba, no sólo una participación en la ejecución de las tareas, sino, fundamentalmente, en el proceso de tomar las decisiones a ejecutar. Además de buscarse esta participación plena, se pretendía también la formación de un espíritu de grupo y el conocimiento, paso a paso, del acontecer cotidiano de la Institución.

Para comprender la necesidad de un tipo de participación como la antes expuesta, debemos indicar que para la mayoría de los que formamos INTEC, la Institución es algo más que nuestro sitio de trabajo o meramente la fuente de nuestros ingresos principales o complementarios. Para la gran mayoría, el Instituto sigue siendo una forma de realización personal, una comunidad (en el sentido sociológico del término) donde se está dispuesto a la entrega total, sin limita-

ciones. Tememos, y nos sentimos obligados a expresarlo, de que nuestra Institución va dejando de ser esa comunidad para pasar a ser un simple lugar de trabajo. Si marchamos por este derrotero, el deterioro institucional pronto hará su aparición.

#### e) Administración de Recursos

En nuestra Institución es motivo de cierta jocosidad periódica, así como fuente de algunas críticas, la actitud de la División Administrativa respecto al uso de los fondos. Pero tratemos de ver con más profundidad la superficialidad aparente de "una medida administrativa".

La escasez de recursos iniciales forzó a que se creara en la Institución una forma muy austera de administrar. Esto, amén de otros beneficios, obligaba en cada momento al ejercicio de la imaginación para buscar soluciones con el mínimo de inversión. Pero no debemos quedarnos solamente en esta austeridad impuesta por las circunstancias. Ya que, además, había razones de peso para pensar que la creación de este estilo de administración reportaría ventajas posteriores. Dos razones fundamentales determinan esta forma de concebir la administración de los recursos:

1. El principio, públicamente expresado, de que somos "pobres por vocación", es decir, no sólo porque no tenemos grandes recursos sino porque creemos que en un país subdesarrollado y dependiente como el nuestro, una institución universitaria debe manejar sus recursos como si no contara con gran cantidad de ellos. Pensar de esta manera obligaría al aprovechamiento de los recursos existentes, antes que "construir su propia tienda".
2. La bonanza económica para la educación superior hace ya mucho tiempo que terminó. Cada vez se hace más difícil obtener financiamiento para el último nivel educativo. Por un lado, las aportaciones del Estado parece que permanecerán estacionarias por algún tiempo (tiene compromisos prioritarios en otras áreas); por otro lado, el financiamiento internacional se está orientando hacia los niveles primarios o técnicos.

Por consiguiente, debemos estar conscientes de que las ayudas destinadas hacia la educación universitaria serán cada vez menores. Les tocará a las propias universidades generar gran parte de los recursos necesarios o gestionarlos directamente a través de fórmulas idóneas (patronatos, por ejemplo).

Una llamada de atención hacia los planes de desarrollo físico que comprometan recursos que pudieran destinarse a otras áreas. Esto en cuanto a recursos materiales. Frente a los recursos humanos también se adoptó una manera institucional de reclutamiento.

Partiendo de entender que el INTEC, al querer ser una Universidad pobre en un país pobre, pero con un alto nivel de eficacia en la administración de todos sus recursos, no sería una Institución atractiva en términos económicos, se concibió que junto a la capacidad profesional se le diera gran valoración, en quienes deseaban trabajar, a la capacidad de entrega y sacrificio a este proyecto que sigue siendo el Instituto. Como no hay una recompensa material que produzca eficacia y entrega, éstas deben cimentarse en otros tipos de compensaciones. Sólo de esta manera, entendemos, encuentran su retribución dentro de la Institución todos aquellos funcionarios que de una manera u otra están desempeñando tareas necesarias pero que no son las que, personal o profesionalmente, les gustaría realizar.

#### f) Desarrollo Físico

Uno de los principios más mencionado es aquél que indica que el Campus del INTEC es tan amplio como la sociedad toda. La explicitación de las ideas que encerraba este enunciado hasta nos llegó a brindar numerosas alabanzas: nos presentábamos como una institución universitaria que solicitaba pocas cosas pues considerábamos existían en la sociedad muchos recursos que podían ser utilizados de una manera más eficaz. ¿Qué se pretendía con la defensa de este principio?

- Evitar la duplicación de recursos en un país inmensamente pobre y con múltiples necesidades en el ámbito educativo. Una manera de incidir en la problemática educativa nacional era probar, como se probó, que sin grandes construcciones se puede mantener una



excelencia académica. Para ello sólo se tenían que llevar actividades científicas "donde ya existen recursos que con costos adicionales pequeños pudieran ser orientados hacia la educación superior".

- Evitar que la construcción de edificios, "que puede ser un factor importante para levantar una institución", se convierta en un serio obstáculo para su desarrollo, al comprometer parte de unos recursos que cada vez son más difíciles de obtener.
- Lograr una mayor rentabilidad de las inversiones en educación tratando "integrar el campus", con un costo adicional pequeño, recursos dispersos y subutilizados.
- Finalmente, mediante la creación de un campus universitario tan amplio como la sociedad, se pretendía involucrar, de una manera más directa en el proceso educativo, al mayor número de instituciones a través de acuerdos interinstitucionales.

Conforme a lo antes expuesto, se diseñó un modelo de desarrollo físico, que fundamentalmente consistía en una utilización mejor de los recursos existentes con muy poca, o nula, inversión en construcciones. La inversión necesaria sería en término de equipo y remodelación. Dentro de la misma óptica se diseñó otro modelo alternativo de desarrollo.

Una llamada especial a la Comisión de Planeamiento y Desarrollo a fin de que tenga en cuenta estas ideas al proponer la forma concreta de desarrollo físico.

#### g) Reglamentaciones

Cualquier persona que conozca someramente la vida interna de INTEC notará la escasez de Reglamentos. Nos atreveríamos a afirmar que, aparte de los Estatutos y del Reglamento Académico, pocos cuerpos legales existen. No se vaya a creer por esto que todo lo que no está reglamentado formalmente queda al libre albedrío. A falta de reglamentaciones toca a los principios pautar las acciones concretas.

La escasez de reglamentos, que puede entenderse como una falta de previsión, responde, fundamentalmente, a estas dos razones:

1. Una, de carácter ideológica, consistente en confiar en la riqueza dialéctica del desarrollo de la Institución, siempre que el mismo se observara constantemente como una fuente de experiencias que, traducidas a enseñanzas, pasaran a constituirse en normas.
2. Otra, por imposición de las circunstancias, los acontecimientos en que se vio envuelto el Ing. Ramón Flores, asestaron un duro golpe al proceso del que se esperaban enseñanzas para ir dotando a la Institución de las reglamentaciones necesarias. Es más, a raíz de estos acontecimientos, se impuso la necesidad de una consolidación, a todas luces, a destiempo.

Pero, a pesar de todo lo anterior, a nadie escapa la necesidad de dotar al INTEC de una cobertura mayor de normas reguladoras. Tan sólo pedimos tener en cuenta, cuando menos, estos criterios:

- la creación de normas reguladoras debe hacerse para casos generales, no pensando en situaciones concretas que pueden ser pasajeras.
- los Estatutos actuales no sólo deben servir como norma fundamental que no puede ser violada sino como orientadores de todo el proceso de reglamentación que ha de llegar. Su espíritu debe traducir en los nuevos textos.
- los reglamentos deben traducir principios aceptados previamente. Reglamentos que aparecen sólo por la necesidad de reglamentar, sin que reflejen principios compartidos, terminan siendo letra muerta o instrumentos de arbitrariedad, nunca normas de convivencia y actuación conjunta. Además, los reglamentos pueden ser más fácilmente violados que los principios.