

**TERCERA PARTE:  
DOCUMENTO FINAL  
DE LA JORNADA**

---

# Documento final

## LOS TRABAJOS PRESENTADOS

Durante los encuentros de la Jornada fueron presentadas nueve ponencias. Seis de ellas, incluidas en el primer encuentro, estaban dirigidas a resaltar los componentes del entorno del Instituto: social, educativo e institucional. Las otras tres, en el segundo, presentaban un análisis de las líneas a seguir en el futuro del INTEC.

### Entorno Social

Ramón Pérez Minaya presentó su ponencia estructurada alrededor de dos ejes: uno externo, que define el futuro escenario de la década, mediante la identificación de las variables en el orden internacional que tienen mayor incidencia en el país; y el otro interno, en el que se seleccionan las magnitudes macrosociales que perfilan el futuro de la sociedad dominicana. En términos muy generales, el escenario presentado fue poco optimista y se apuntaba que los próximos años serían muy difíciles desde el punto de vista económico.

La prognosis sobre las variables internacionales fue la siguiente:

1. Se anticipa una virtual desaparición de las importaciones norteamericanas de azúcar, lo que forzosamente presionará para mantener la cotización internacional del producto por debajo de su costo de producción. Por otro lado, en cuanto a las otras exportaciones tradicionales y no tradicionales, incluyendo el turismo, no existen indicios de un mejoramiento sustancial.

2. Hasta el presente no se vislumbra una disminución de la inflación mundial, paralelamente con una reactivación de la economía internacional.
3. Todo tiende a indicar que los países en desarrollo, incluyendo el nuestro, pasarán de importadores netos de capital a exportadores netos.
4. En cuanto al petróleo, los más favorables pronósticos serían que el país tuviera una disminución del precio real, vía un congelamiento del precio nominal.
5. Sobre la tasa de interés internacional puede decirse lo mismo que se acaba de decir del petróleo.

En resumen, en lo que resta de la década, las condiciones internacionales no serán favorables a la economía, por lo que las posibilidades de expansión estarán severamente restringidas, debido a las limitaciones de balanza de pagos.

La prognosis de la situación económica y social fue como sigue: Se anticipa como resultado de la situación internacional un estancamiento en el crecimiento de la producción nacional per cápita. La explicación y consecuencia de este estancamiento se resumen a continuación:

1. La dinámica expansión que acusó el sector industrial de sustitución de importaciones hace unos años, en la actualidad prácticamente ha desaparecido como resultado de: a) las limitaciones de la balanza de pagos; y b) que las posibilidades de sustitución de importaciones se vienen mermando. No se espera ningún mejoramiento significativo en estos dos factores, por lo que debe esperarse una moderada expansión de estas actividades industriales.
2. Se anticipa una reducción (en términos reales) de los ingresos fiscales.
3. No existen indicios que permitan anticipar un cambio de importancia en las políticas, creación y manejo de la infraestructura agraria. Se evidencia, sin embargo, que al igual que en la mayoría de los países latinoamericanos, se seguirá profundizando en la política de promoción e incen-

tivo a las exportaciones no tradicionales. Se prevé, no obstante, que a semejanza de los países de la región, el efecto de dichas políticas sobre la balanza de pagos y el empleo no alcanzará un impacto de importancia.

4. En cuanto a la deforestación y la migración haitiana, se entiende que no se tomaron medidas efectivas y oportunas para manejar estos dos problemas, pues los intereses de los grupos urbanos no se han visto directa e inmediatamente afectados.
5. El ritmo de crecimiento de la población urbana se mantendrá, pero se prevé que como resultado del estancamiento económico se producirá un proceso de deterioro del bienestar de todos los grandes estratos, lo que se manifestará en una agudización de la marginalidad y un estrangulamiento económico de la clase media; lo cual plantea la posibilidad de que ocurran bruscos cambios en el estado de opinión pública (población urbana), conjuntamente con la introducción de fuertes tensiones sociales que serían de difícil manejo.
6. Por otro lado, es posible que el empeño de los diferentes grupos sociales de traspasarse unos a otros el efecto de la crisis económica pueda derivar en un proceso inflacionario.

Los comentarios de esta primera ponencia estuvieron a cargo de Fernando Ferrán, Juan B. Díaz, Lucas Vicens y José Manuel Luna. En líneas generales coincidieron con el sombrío cuadro presentado. Hicieron hincapié en las consecuencias sociales de la agobiante perspectiva económica y se apuntó la posibilidad de que la República Dominicana tuviera que enfrentar una crisis institucional en los próximos años.

La obvia conclusión de esta presentación es la necesidad de tomar conciencia de que se acercan tiempos difíciles y de que es necesario hacer aprestos en la universidad para enfrentarlos.

### Entorno Educativo

La segunda sesión de trabajo estuvo dirigida a considerar el entorno educativo en que el Instituto debe moverse. Dos ponentes

cias fueron presentadas. Una orientada a considerar la realidad universitaria de América Latina y la otra a establecer los parámetros dominicanos. Estuvieron a cargo de Iván Lavados y de Frank Moya Pons, respectivamente.

Al hacer el diagnóstico de la situación de la educación post-secundaria en la América Latina, Iván Lavados resume el proceso en dos grandes líneas:

**Masificación:** Con este término se designa el proceso de vertiginoso crecimiento que ha tenido que afrontar el sistema educativo de este nivel. El número de profesores y alumnos ha crecido notablemente. Las instituciones son más y de más variados tipos. Sin embargo, la demanda, que en el pasado fue aumentando de manera regular, parece encaminada a detenerse. Desde 1980 se nota un cambio que afecta a algunos países del área. En ellos la oferta ha comenzado a superar los requerimientos. En este contexto es posible pensar en un futuro decrecimiento de la educación post-secundaria a nivel regional. La causa de estos cambios puede buscarse en la modificación de los parámetros sociales; cambio en las políticas públicas y variación de los patrones de crecimiento demográfico de las cohortes.

**Diversificación-Estratificación:** Tres factores han estado presentes en el desarrollo de las universidades de buen nivel en la América Latina: el apoyo del Estado, la cooperación internacional y la vinculación con el sector productivo nacional. Todo parece indicar que en el futuro no será factible la confluencia de estas tres variables. Como consecuencia, la generación de nuevas instituciones de alto nivel se hará extraordinariamente difícil.

Es muy posible que esta situación cause una diversificación y estratificación aún mayor que las existentes en las instituciones de educación post-secundaria de la región.

Al analizar la problemática universitaria de América Latina, se presentaron las siguientes ideas:

1. Las funciones universitarias deben enfocarse desde un punto de vista sistemático. No solamente en términos de la cooperación inter-institucional, sino también en la individualidad de cada institución. En términos de cumplir con sus funciones, cada universidad debe conceptualizarse como un sistema en el que sus miembros se complementan.
2. Es necesario buscar una coherencia profunda entre los requerimientos de recursos humanos y el tipo de formación

que se da en la universidad. Debe tenderse hacia una amplia formación básica. La utilidad de los estudios cuantitativos en esta línea es muy limitada.

3. Es necesario que la universidad se vincule a los sectores productivos de la nación.
4. La organización del aparato investigativo y generador de nuevos conocimientos debe corresponder a las necesidades sociales. La estructuración de la universidad debe garantizar la relevancia y capacidad de transferencia hacia la comunidad de los resultados de la investigación.
5. El trabajo y su evaluación en la universidad deben vincularse a su impacto en la sociedad y en la universidad.
6. La cooperación inter-universitaria es una necesidad de los tiempos que se aproximan.

La ponencia sobre el sistema de educación superior dominicano a cargo de Frank Moya Pons, se centró en una descripción de los procesos de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), la Universidad Católica Madre y Maestra (UCMM) y el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC). Los puntos más importantes fueron:

1. La historia del sistema, con vigencia actual, puede limitarse a los últimos veinte años.
2. En un principio la actividad universitaria se limitaba únicamente a la docencia.
3. La divulgación científica era extremadamente limitada, siendo la producción de libros muy baja.
4. Hay un origen variado en las universidades privadas, pero se vinculan a una insatisfacción con el proceso seguido por la UASD.
5. La UCMM y el INTEC son esencialmente innovativas cuando surgen. Ambas están estrechamente vinculadas al proceso social.

## Entorno Institucional

Este tercer bloque estuvo compuesto por tres ponencias. La primera es una evaluación crítica de la trayectoria del INTEC, la segunda un análisis de los principios institucionales y su significación y la tercera un estudio sobre el Instituto como comunidad e institución. Estuvieron a cargo de Miguel A. Heredia, Rafael Marión-Landais y Jorge Ruiz, respectivamente. La primera va más hacia el pasado, las otras dos comienzan a enfocar el futuro.

La evaluación de Miguel A. Heredia, después de presentar una síntesis de la filosofía del Instituto, pasa a analizar algunos de sus aspectos más importantes:

**Carácter complementario:** El INTEC ha hecho esfuerzos por abordar áreas no comunes, particularmente con programas de Post-grado y Educación Permanente. Esta tendencia no es tan notable en el nivel de licenciatura. Se ha mantenido una política coherente de cooperación y acuerdos inter-institucionales.

**Carácter innovativo:** Hay varias instancias en que esta tendencia se ha puesto de manifiesto. Se reconoce, sin embargo, que en varias ocasiones, por diferentes causas, ha habido mediatización. Es necesario resaltar el limitado alcance de las innovaciones didáctico-pedagógicas.

**Excelencia académica:** Se ha manifestado en los aspectos académicos formales. Debe hacerse un vínculo más estrecho con la innovación, la educación crítica y participante, así como con la pertinencia social del conocimiento que se adquiere. Aquí son necesarios programas más amplios de apoyo para los estudiantes de escasos recursos.

**Compromiso social:** Quizás éste sea el aspecto donde más falta por realizar. La institución ha mantenido siempre sus intenciones de "educar para el cambio". Sin embargo, deben buscarse más instancias concretas.

**Estilo austero y eficiencia académica:** El hecho de sobrevivir manteniéndose fiel a sus principios es una muestra de que en estos aspectos el INTEC ha sabido llevar a la práctica su filosofía.

Los logros más significativos han sido, desde el punto de vista del ponente:

**La Reforma Curricular**, y muy particularmente la introducción del **Propedéutico**, que abre la posibilidad de formar el espíritu científico e introducir una pedagogía renovadora, adoptar la flexibilidad del currículo e integrar la docencia a la investigación.

**La expansión física del campus**, que facilita las labores administrativas y los programas formales, posibilitando también la expansión de la matrícula.

**La consolidación administrativa y financiera**, que manifiesta maduración institucional, por la racionalización y normatización de los procedimientos y la adopción de esquemas organizacionales funcionales. La obtención de financiamiento para realizar el Proyecto de Expansión y Consolidación es un acontecimiento esperanzador ya que constituye un respaldo y un reconocimiento, sobre todo por venir de un organismo internacional que exige normas de calidad y seriedad administrativas.

La recomendación final es que se aproveche al máximo la posibilidad de desarrollo que comporta la presente situación de consolidación y financiamiento, de modo que se corrijan los énfasis que en el pasado se dieron a ciertas áreas y que se dé paso a la innovación, combinada con la excelencia académica y el compromiso social. El reto más inmediato es mejorar la eficiencia académica, disminuyendo la deserción y dando facilidades a los estudiantes talentosos de bajos ingresos; lo segundo es romper con la pedagogía tradicional y fomentar una educación crítica, participativa y vinculada a la realidad nacional, abrirse a la experimentación de nuevas formas de educación post-secundaria sin excluir la universidad abierta y la enseñanza a distancia, la enseñanza programada, etc., y finalmente mantenerse alerta para que los actuales proyectos de expansión no se desarrollen en detrimento de principios como la austeridad, la complementariedad y la idea de que la universidad debe abrirse y confundirse con la sociedad, simbolizando esto con un campus que no sea un recinto enclaustrado, sino vinculado con otras instituciones, grupos y sectores productivos y culturales.

El análisis de los principios institucionales hecho por Rafael Marión-Landais se basó en los siguientes documentos:

- Acta Constitutoria del INTEC
- Estatutos del INTEC (Versión original)
- Estudio de Factibilidad (1972)
- Estatutos del INTEC (Vigentes)
- Evaluación de la filosofía del INTEC (1980)
- DOCUMENTOS INTEC 1 (1976)

El autor hace una lista sumamente detallada que abarca 36 principios diferentes:

Preguntas generadoras	Principios institucionales
¿Qué?	1. Academicidad 2. Privacidad 3. Independencia 4. No lucratividad 5. Universalidad 6. Diversidad
¿Cuándo?	7. Historicidad
¿Para quién?	8. Servicialidad pública (e individual)
¿Para qué?	9. Compromiso
¿Quiénes?	10. Pluralidad - Apartidismo 11. Comunidad - Participación
¿Con quiénes?	12. Complementariedad 13. Cooperación
¿Cómo?	14. Respeto y tolerancia 15. Libertad 16. Funcionalidad democrática 17. Racionalidad - Optimización 18. Institucionalidad 19. Excelencia académica 20. Excelencia humana 21. Moralidad

	22. Rigor y objetividad
	23. Empiricidad
	24. Criticidad
	25. Innovación
	26. Creatividad
	27. Experimentalidad
	28. Flexibilidad
	29. Armonía
¿Cuánto?	30. Limitación de tamaño
¿Dónde?	31. Campus ampliado
¿Con qué?	32. Generosidad
	33. Retribución
	34. Austeridad
¿Por qué?	35. Perfectibilidad
	36. Amor

Al final de la sesión de trabajo pareció haberse llegado al consenso de que la identidad del INTEC está claramente establecida. Se trata de la universidad tomada en serio, con todas las implicaciones axiológicas que esto tiene.

La tercera ponencia del bloque propone una serie de consideraciones sobre el Instituto como comunidad y como institución. En todo el trabajo se insiste en el equilibrio que debe mantenerse entre la institucionalidad y la integración comunitaria. Se presenta cómo, en el marco del INTEC, ambas cosas son complementarias.

El punto aglutinante de la comunidad institucional radica en el sentimiento de nuestros valores, representados en nuestra filosofía. INTEC no sólo es un territorio ahora en La Salle, ahora en Los Prados, ahora en el Pedro Bonó, ahora en medio del Proyecto BID. El INTEC no es sólo el grupo inicial, el nuevo grupo, el grupo ampliado, el grupo actual. INTEC no es una figura o dos o tres que han mantenido la cohesión inicial. INTEC no es el símbolo de una abeja trabajadora y desinteresada que labora por el bien de su colmena. INTEC es una forma de vida, unos ideales, principios y objetivos a obtener. INTEC realmente es un grupo humano con ideas comunes, con comunicación activa y eficaz, donde todos participan de acuerdo a su capacidad.

La comunidad no la vamos a encontrar en las manifestacio-

nes externas, sino en la internalización de los principios filosóficos propios de la institución y su plasmación en nuestro vivir diario dentro de la sociedad que nos ha recibido.

Nuestros egresados son el fruto de la institución, pero no pensemos que todos y cada uno de ellos serán reflejo del INTEC; sin embargo, la mayoría de ellos nos dirá si hemos sido consecuentes con lo ideado o sólo hemos sido una institución más a nivel superior.

Contrario a lo que muchos puedan pensar, la institucionalización nos ayuda a establecer el rol de cada uno dentro del todo, y el respeto y apego a sus valores engendrarán unidad. La institucionalización provocará mayor información, comunicación, formas de integración y participación dirigida por una autoridad necesaria para la existencia de toda sociedad.

La institucionalización nos permite que los fines serán conseguidos no importa quién nos dirija, pues en todos brilla el mismo ideario y el mismo deseo de un continuo tratar de ser y crecer.

La familiaridad no es comunidad. Comunidad es la integración mediante una participación consciente en búsqueda de los fines comunes, manteniendo nuestra autonomía, nuestra ideología individual, creciendo como individuos y como grupo humano en madurez, responsabilidad y compromiso con el medio donde nos ha tocado vivir y desarrollarnos.

En los comentarios posteriores se insistió en el hecho de que el INTEC es antes que nada una universidad y, por lo tanto, una comunidad esencialmente académica.

## **INTEC hacia el futuro**

El segundo encuentro comienza con un análisis muy inspirador de Eduardo Latorre, sobre lo que es la educación superior y la universidad. Se plantean las tareas fundamentales de este tipo de institución y su vinculación a una sociedad concreta en un momento histórico determinado. El autor las resume de la manera siguiente:

1. Atesorar y difundir los valores y la cultura humana.
2. Formar hombres cultos, dignos, capaces y generosos.
3. Forjar los recursos humanos que a distintos niveles superiores necesita la sociedad, técnicos, profesionales y especialistas.

4. Crear nuevos conocimientos mediante la investigación científica y desarrollar nuevas tecnologías.
5. Responder a las necesidades de conocimientos específicos de los diferentes sectores de la sociedad a través de cursos, asesorías, publicaciones y/o programas especializados.

Toda universidad es parte de una sociedad en un momento histórico específico, lo cual implica que el medio ambiente crea circunstancias particulares en los que las personas e instituciones tienen que desempeñarse, ya sea de manera consciente o inconsciente; pero que, al mismo tiempo, una institución como la universitaria contribuye a influenciar la vida misma de la comunidad regional y/o nacional de la cual forma parte, y lo puede hacer tanto de maneras inadvertidas como deliberadas. Conocer su realidad y saber cómo contribuir a mejorarla es parte muy importante del quehacer de una universidad.

En su rol de institución científica, educativa, de generadora e interpretadora de nuevos conocimientos, así como de divulgadora de los mismos, la universidad tiene que desarrollar una pléyade de actividades diferentes que la involucren de lleno con la problemática social que la rodea. En su lucha contra el atraso, a la universidad no sólo le corresponde formar élites intelectuales, sino también el servir de vanguardia en el desarrollo de la investigación científica y tecnológica.

Para lograr realizar todo esto con éxito, la universidad debe contar con una serie de condiciones que la pongan en capacidad de realizar este esfuerzo. Debe tener los recursos humanos físicos y financieros y una estructura idónea.

### **Prioridades del sector académico**

La ponencia presentada por el Vice-Rector Académico, Rafael D. Toribio, resume las ideas e inquietudes de ese importante sector del Instituto. Está dividida en cuatro partes generales:

#### **1. El Proceso Enseñanza-Aprendizaje**

Bajo este título se abordaron una serie de aspectos relacionados con el quehacer académico y docente:

**Excelencia Académica:** Es necesario hacer un esfuerzo por determinar con más claridad lo que se designa con este término. Como elementos componentes deben considerarse:

concordancia con el proceso socio-histórico e institucional; equilibrio entre información y formación, conducente a los valores éticos propios de la comunidad INTEC; demanda del dominio del método científico, basada en los recursos disponibles.

**Índice Académico:** Hay que salvaguardar un uso del índice académico que sea coherente con la filosofía y praxis institucional. No debe ser indicador de status sino de participación en un proceso académico.

**Evaluación Continua:** Una necesidad dentro del contexto educativo del Instituto.

**Metodología Apropriada:** Debe ser estructurada de acuerdo a los objetivos de cada ciclo.

**La Investigación:** Es necesario hacerla presente en todos los niveles, respetando las posibilidades de cada uno de ellos. Debe sobrepasarse el modelo de "fundación" que ahora practicamos.

**Recursos Audiovisuales:** Implicada por la reforma curricular, la renovación pedagógica que hay que realizar en el INTEC demanda la utilización de una tecnología adecuada.

## 2. El Profesor.

Este es un actor primordial dentro del área académica del Instituto. Se considera en el trabajo la necesidad de integrar al profesor a los distintos niveles de acción educativa proporcionándole así un mayor grado de integración y permanencia.

Es necesario el desarrollo de un programa de formación profesoral que permita una mayor y más eficiente integración así como un modelo de evaluación más constructivo y de acuerdo con la identidad institucional.

## 3. Administración Académico-Docente.

En este apartado se hace una serie de señalamientos con relación a la organización y trabajo de las unidades operativas que tienen a su cargo la administración del proceso

académico-docente. En la práctica, y de manera resumida, fueron estos los planteamientos hechos:

**Las facultades** deben madurar aún más y llegar a organizarse de forma tal que puedan producir todo lo que el modelo INTEC demanda de ellas. Esto puede hacerse a partir de la estructura curricular en ciclos.

**Los programas especiales** (postgrado, maestría, técnicos, educación continuada, divulgación científica) son esenciales al modelo del Instituto. Es necesario hacerlos más eficientes y sistemáticas.

Tres principios fundamentales enmarcan la acción de la **Biblioteca**.

“El estudiante debe aprovechar críticamente las experiencias de otros países en lo que concierne a los avances científicos”.

“El carácter formativo en vez de informativo de la educación”.

“Una buena biblioteca en la institución es el mejor medio para proporcionar igualdad de oportunidades”.

Esos tres principios han derivado consecuencias prácticas en la consolidación de nuestro acervo bibliográfico, así como en la forma de estructurar los servicios bibliotecarios. El fondo bibliográfico de que se dispone es una prueba elocuente de la apertura a la recepción y procesamiento de los avances científicos producidos en el exterior para estar disponibles a la consulta de la comunidad institucional, en primer término, pero abierto también a sectores exteriores del INTEC; dada nuestra condición de país subdesarrollado, no puede ser de otra manera.

Por otro lado, el énfasis en el carácter formativo de la educación obliga a que la Biblioteca provea información en un amplio espectro, pues debe velar por tener a disposición lo relativo al conocimiento orientado al “hacer”, pero también lo que hace referencia al “aprender” y al “ser”.

Otros temas tocados en la ponencia fueron la necesidad de plantearse la filosofía institucional frente al crecimiento. Deben

hacerse esfuerzos para evitar la distorsión que pueden originar los grandes números. Otros aspectos considerados fueron la necesidad de abrirse a los sectores menos pudientes, el rol de la Unidad de Cómputos, la participación estudiantil, la prioridad de los egresados en el reclutamiento y la importancia de las Humanidades.

### Perspectivas de desarrollo institucional.

La ponencia de la Vice-Rectoría Ejecutiva es también el resultado de una labor hecha en conjunto. Las unidades que componen este sector del Instituto hicieron un trabajo en conjunto que sirvió de base para la presentación hecha en la Jornada. La ponencia quedó dividida en dos grandes partes. La primera, un diagnóstico de todos los componentes del sector, destacando las respectivas fortalezas y debilidades. En la segunda se presentan algunas consideraciones generales para la conformación del modelo institucional futuro para el área administrativa y financiera.

Las recomendaciones pueden dividirse en 3 grandes acápités:

#### 1. El componente humano.

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 a 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 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 de aquel personal adicional que sea necesario. La pertenencia integradora a la institución se deberá procurar no importa la magnitud de los esfuerzos que sea necesario realizar.

Incorporar sólo aquel personal que sea necesario y que cuente con las condiciones que nuestra situación exige.

Por características institucionales el rol del componente humano del INTEC deberá ser particularmente importante y por tanto no sólo necesitarán 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 deberán 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.

## 2. Recursos

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 si no 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.

Algunas opciones fueron mencionadas:

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 una 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.

En otros aspectos se señala el crecimiento e institucionaliza-

ción alcanzados en los últimos años. También la posibilidad de buscar más de una localización para llegar a todos los grupos sociales.

La evaluación del INTEC permite concluir afirmando que la institución ha madurado en forma notoria al lograr sobrevivir en condiciones difíciles, desde el punto de vista de la disponibilidad de recursos, sin desviarse significativamente de sus principios filosóficos originarios. De este modo se ha logrado recientemente una consolidación institucional, tanto en lo administrativo como en lo académico que abre un nuevo espacio para la expansión y mejoramiento cualitativo. Es particularmente admirable que este centro académico no haya renunciado a su intención de ser complementario, innovador y de excelencia académica, no obstante los sacrificios que le ha supuesto el apego a sus ideales. El resultado ha sido el reconocimiento a nivel nacional e internacional de que es una institución seria y, sobre todo, positiva en nuestro medio.

A pesar de la importante función social del crédito educativo que otorga el INTEC a los estudiantes de escasos recursos económicos se deberá poner esencial cuidado en el ritmo de recuperación de los mismos, puesto que el crédito educativo 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 puede adivinarse, no hay mucho que descubrir sobre fuentes alternas de financiamiento, lo cual lleva a insistir en la línea del nivel de gastos. Estos deberán ser estrictamente controlados de modo que sean manejados con la austeridad que garantice el uso de los recursos económicos en 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 deberá 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.

### 3. Servicios

Tal vez uno de los retos más difíciles que tenga el área administrativa y financiera sea la **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 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.

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, que redundaría en beneficio de la labor que realizan diferentes unidades en el Instituto, 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 importante influencia de los resultados de sus trabajos puede ser motor o freno de importantes esfuerzos institucionales.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Jornada constituye una clara y firme reiteración de la naturaleza y filosofía del Instituto. En la misma línea de la celebrada en 1975-1976 se ratifica al INTEC como una institución innovadora, crítica, de corte experimental, con una valoración por la excelencia académica que exige el máximo de cada quien y orienta el talento joven, sobre la base de una formación integral, a la búsqueda de soluciones renovadoras para los problemas del país.

El INTEC reafirma su identidad como centro complementario del sistema de educación superior del país. Se concibe como una institución de crecimiento controlado que integra, de manera permanente, la investigación de la realidad dominicana, la divulgación científica y la extensión de los servicios de la comunidad.

La primera conclusión a la que puede llegarse como resultado de la Jornada es que el INTEC ha sido capaz de cumplir con una importante etapa de desarrollo institucional en sus primeros once años. Se ha logrado un alto grado de institucionalización, el reconocimiento como institución académica sería de nivel superior y el desarrollo de las instalaciones físicas requeridas en el campus para realizar una labor académica de calidad. Ahora se inicia una nueva fase que conlleva el saberse adaptar a nuevos requerimientos y necesidades. Las recomendaciones que siguen van en la línea de sugerir los elementos de un plan de acción que permita enfrentar exitosamente esta nueva etapa.

### Recomendaciones generales

- 1) El Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC) deberá alentar la creatividad y la imaginación entre sus miembros. Esto es una necesidad si quiere conservar su pertinencia. En una sociedad rápidamente cambiante, con una gran cantidad de problemas que la presionan, una institución pequeña y de limitados recursos depende de su capacidad creativa para estar en condiciones de hacer aportes significativos. El INTEC deberá ser capaz de producir ideas relevantes ante la problemática social y educativa.
- 2) El crecimiento del Instituto deberá ser contemplado en una dimensión vertical más que horizontal. Lo importante es maximizar la calidad de las iniciativas institucionales, así como concentrarse en aquellas actividades que sean más significativas.
- 3) Debe concederse una prioridad institucional al área de los postgrados y maestrías, así como a los cursos de educación continuada y a las actividades de divulgación científica. El INTEC deberá mantener una posición de liderazgo que le permita contribuir al mejoramiento de la educación dominicana en estos aspectos.

- 4) El desarrollo del nivel de licenciatura deberá consolidarse dentro de los marcos previstos en los planes de desarrollo del Instituto. El énfasis debe colocarse en la calidad más que en la cantidad.

En este sentido el INTEC deberá abocarse a un trabajo de profundización de la reforma curricular que le permita perfilar mejor las características de los ciclos formativo y profesional, así como favorecer la innovación pedagógica. Este trabajo servirá no sólo para aumentar la eficiencia de los programas y hacer más balanceada la formación de los estudiantes, sino también para hacer posible los ideales de excelencia académica del INTEC.

- 5) Se deberá continuar la labor de desarrollo de la investigación dentro de las acciones del INTEC. Estos esfuerzos estarán caracterizados por la búsqueda de un alto grado de participación por parte de profesores y estudiantes. La integración docencia-investigación es una ruta para la institucionalidad.
- 6) Para poder mantener su actual nivel de excelencia y aun mejorarlo, el Instituto necesita proseguir su proceso de maduración institucional, desarrollando sus estructuras académicas y administrativas, aumentando así la calidad de sus operaciones.
- 7) La estructura de las Facultades deberá ser desarrollada a plenitud para hacer a estas unidades capaces de cumplir el importante papel que tienen en el Instituto. En tal sentido, deberá estudiarse y definirse claramente la organización interna de cada una de ellas, así como dotarlas del personal y recursos que sean necesarios.
- 8) Dado el aumento considerable en la complejidad institucional y el creciente número de los servicios que deben prestarse, el Instituto deberá hacer un esfuerzo por desarrollar aún más su estructura administrativa y de servicios académicos. Siempre en la conciencia de que estas áreas constituyen el apoyo necesario para la acción académica que es la esencia del INTEC.

Es imprescindible una mayor división del trabajo, un alto nivel de especialización de funciones y una más extendida y profunda participación del personal en términos de auto-ridad y responsabilidad.

- 9) El Instituto debe abocarse a desarrollar canales efectivos de participación para profesores y estudiantes.
- 10) Dada las perspectivas económicas presentadas, el INTEC tiene que profundizar su **estilo austero**. Las distintas unidades deberán prestar singular atención a mantener y aumentar su nivel de eficiencia, al mismo tiempo que la eficacia y la significación de sus programas.

### Recomendaciones específicas

- 1) En términos de los **postgrados y maestrías**, se deberá **diseñar una política amplia y coherente**, así como una estrategia de implementación. Estas deberán permitir al Instituto el llevar a cabo, en estos niveles, programas de alta calidad y significación que sean recurrentes y sistemáticos.
- 2) **La Educación Permanente y la Divulgación Científica** también deberán estar guiadas por una política expresa y clara, que deberá elaborarse haciendo insistencia en las posibilidades de la Universidad de incidir en la sociedad como agente orientador y propiciador del cambio. En estas áreas deberá implementarse un eficiente mecanismo de apoyo que permita la implementación eficaz de los diversos programas y actividades. Para estos fines, y evitando las repeticiones, se estudiará el **tipo de estructura organizacional** que, siendo coherente con el modelo institucional, garantice la puesta en ejecución de la política adoptada.
- 3) Se deberá hacer un esfuerzo institucional por **mejorar los sistemas de evaluación** ahora en uso. Tanto profesores como estudiantes deben ser continuamente invitados a crecer por mecanismos evaluativos bien concebidos y eficientes. En tal sentido, se necesita producir un **plan de desarrollo profesoral** que permita combinar la supervisión con las posibilidades de crecimiento y capacitación que se brindan a los docentes. Este tipo de acción estará diseñado, a

su vez, para facilitar a los profesores el hacer una evaluación continua y balanceada que llene, en los distintos niveles, las necesidades de los estudiantes.

- 4) Para adecuarlos a las nuevas circunstancias, deberán revisarse los Estatutos y Reglamentos que rigen al INTEC. De la misma manera su actual organización deberá comprenderse de manera flexible, de forma que favorezca los posibles ajustes que sean necesarios o convenientes.
- 5) La filosofía y estructura del Instituto necesitan de un personal que las concrete y les dé vida. Deberán hacerse esfuerzos por profundizar el sentido de compromiso y pertenencia de todos los miembros del Instituto. Tanto el programa de capacitación profesoral mencionado en el acápite 3), como el plan de desarrollo del personal administrativo deben incluir un elemento de **homogeneización** que asegure una profundización de la filosofía institucional en todos los niveles.
- 6) Se diseñará e implementará un sistema de información eficaz y eficiente que sirva de base a una buena gerencia para el Instituto.
- 7) Se seguirá el desarrollo y maduración del proceso presupuestario para que cada vez sea una más eficiente herramienta de planificación.
- 8) Ante la presente situación económica y las perspectivas futuras, el INTEC deberá hacer esfuerzos por **preservar y ampliar su programa de crédito educativo**. A través de alternativas que no comprometan los recursos institucionales más de lo aconsejable, se buscarán las maneras de canalizar recursos adicionales a los estudiantes más necesitados. Es deseable una cobertura del crédito más total (transporte, libros, alimentación, etc.) que a la larga sea más efectiva.
- 9) Se tomarán las medidas de lugar para la implementación efectiva, o su sustitución por algo más adecuado, de las Asambleas y Comités de Facultad.
- 10) A la luz de las posiciones expuestas en la Jornada y las nue-

vas informaciones, los organismos competentes revisarán las decisiones tomadas con relación a las carreras de Sociología, Trabajo Social y Salud Pública aprobadas por la Junta de Regentes y sobre Diseño Industrial también incluida en el Proyecto INTEC/BID.

El INTEC mantendrá en todo momento una actitud de alerta a los cambios que se produzcan en la sociedad para estar en condiciones de responder positivamente a los requerimientos de la misma.

Para terminar este documento, la Comunidad del INTEC ratifica, de manera expresa su voluntad de servicio y su apego a las normas y valores de la institución, en la convicción de que ambos son instrumentos eficaces para su superación y desarrollo.