

**Jorge Max Fernández.**



# INTEC

Un caso de Innovación en la  
Educación Superior  
Dominicana

Jorge Max Fernández

**INTEC**

Un caso de Innovación en la  
Educación Superior  
Dominicana

Intituto Tecnológico de Santo Domingo

INTEC

Santo Domingo  
Republica Dominicana  
1999

Fernández, Jorge Max

INTEC: un caso de innovación en la educación Superior dominicana / Jorge Máx Fernández. – Santo Domingo : Instituto Tecnológico de Santo Domingo, 1999.

188p.

1. Instituto Tecnológico de Santo Domingo 2. Educación superior - República Dominicana I. Título

378.7293

F363i

CEP/INTEC

© 1999

ISBN 84-89525-61-7

**Edición**

Antonio Fernández

**Composición y  
Diagramación**

Departamento de Investigaciones y  
Publicaciones Científicas - INTEC

**Impresión**

Editora Búho

---

Impreso en República Dominicana

---

## ÍNDICE

PRÓLOGO .....	xi
---------------	----

### INTRODUCCIÓN

El concepto de innovación .....	1
Los pasos del proceso innovativo .....	2
Los elementos de la innovación .....	2
Innovación y cambio social .....	2
El proceso de burocratización .....	3
Contexto teórico y metodológico .....	8
El contexto histórico .....	8
La identidad institucional .....	9
El proceso de innovación .....	9
Los posibles futuros .....	9
Conclusiones .....	9

### CAPÍTULO I

#### MARCO TEÓRICO Y PROCEDIMIENTOS

##### METODOLÓGICOS

El significado de la innovación .....	11
Primera fase: La generación de la idea .....	19

Segunda fase: El refinamiento de la nueva conceptualización.....	22
Tercera fase: Solución de problemas .....	22
Cuarta fase: El desarrollo .....	23
Quinta fase: Institucionalización o terminación ..	24
Procedimientos metodológicos .....	36

## CAPÍTULO II

EL MARCO HISTÓRICO .....	45
Los americanos en Santo Domingo .....	47
La Era de Trujillo .....	50
El Fin de la Era de Trujillo y el Movimiento Renovador .....	56
El nacimiento de la educación superior privada ..	66
La Educación Privada: Segunda Ola .....	72

## CAPÍTULO III

LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL. LA CHISPA DE SANTIAGO .....	79
El primer proyecto .....	81
Los primeros tiempos .....	86
Desde la Declaración de Guayacanes hasta el incidente Flores .....	88
Tiempos de recuperación .....	95
Un nuevo proceso de Institucionalización .....	102
Un período de crecimiento .....	108
Conclusiones Generales .....	112

CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS DEL PROCESO INNOVADOR	
Identidad institucional .....	117
El instituto como concepto .....	119
Las iniciativas innovativas en el Instituto. ....	121
La aplicación de la teoría general .....	128
CAPÍTULO V	
LOS POSIBLES FUTUROS .....	163
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES .....	171
BIBLIOGRAFÍA .....	177

## PRÓLOGO

“INTEC: Un Caso de Innovación en la Educación Superior Dominicana”, producida dentro del marco de los requisitos académicos que debió cumplir su autor para optar por el Doctorado en educación, nos envuelve en el cautivante mundo de la “innovación”, característica tan imprescindible como escurridiza.

Esta obra nos ofrece un incuestionable tratamiento integral del tema. Desde los enfoques para conocer las fases de la innovación, sus recursos, la tipificación de las instituciones capaces de engendrarla, hasta los recursos metodológicos para reconocerla y evaluar sus alcances.

El significado de la “innovación”, primer reto de orden teórico que nos lanza el autor y que tenemos la suerte de enfrentar con el aval de una rica revisión de literatura, nos permite compartir con el autor una definición bastante amplia, a la cual él concede el sentido que resulta insoslayable en una institución educativa, “el aspecto esencial de la innovación, es por lo tanto, la producción de un cambio útil”. De esta manera, el autor rescata el sentido constructivo, positivo y esencial de la innovación y el soplo de vida que es capaz de regalar a las organizaciones. De manera muy

especial, a instituciones educativas, cuya misión y objetivos determinan un quehacer dirigido a contribuir, de manera significativa, al bienestar social.

Teniendo como marco general la educación superior dominicana, de la cual nos ofrece un impecable contexto histórico, y como contexto organizacional el *Instituto Tecnológico de Santo Domingo*, Jorge Max Fernández asume, en beneficio del INTEC, un papel tan importante como complejo, cronista de una gesta de la cual él es un destacado ideólogo y un abnegado actor. Tal vez ese es su mejor aval para realizar una novedosa arqueología ideológica del INTEC, a partir de la cual construye un colorido gobelino del cual saltan, como por arte de magia, interpretaciones con la contundencia de un riguroso análisis dialéctico de los hechos, y que nosotros ahora, podemos correr el riesgo de exhibirlos, de manera ingenua, como caras visibles de características institucionales despojadas del valor y la riqueza del tiempo y las circunstancias.

A través de esta obra, el autor logra sistematizar elementos del ser y del quehacer de INTEC, produciendo un interesante tríptico con las obras, que sobre su historia, produjeron Rafael Marion-Landais e Ida Hernández Caamaño, pues logra sistematizar y explicar, en torno a la idea de innovación, recursos conceptuales, hechos y procesos que por momentos parecen caprichosamente abortados por las circunstancias e irremediabilmente engarzados por la historia.

El autor, respetuoso de los cánones científicos, advierte que “el énfasis de la investigación se pone, en este

caso, mas en el proceso que se lleva a cabo que en el contenido de las acciones o pensamientos de los involucrados. Se insiste mas en la forma que en el fondo". Efectivamente, en el desenlace de su obra nos permite descubrir que lo palpable es el proceso, sugiriéndonos una rica gama de preguntas cuyas respuestas hablarán de los alcances ontológicos de cada una de las estrellas que iluminan la innovación. Por esta vía el autor nos enseña a evaluar, pero sobre todo nos invita a magnificar el contenido de cada una de las acciones de la universidad.

La obra de Jorge Max Fernández es además un llamado a la autenticidad, pues nos recuerda que la mayoría de las instituciones se precian de sus orígenes modestos, en términos de recursos materiales, pocas lo han rescatado del azar del tiempo y las circunstancias, haciendo de él una lectura que nutra con valores trascendentes la filosofía y el quehacer institucional, permitiendo superar escaseses y arideces mas devastadoras.

El hecho de que INTEC actúe como espejo de la innovación, no desdibuja los alcances de esta obra que, sin lugar a dudas, representa una señera contribución teórica y metodológica a los incipientes procesos de autoevaluación de las instituciones de educación superior de la República Dominicana, al igual que a los sistemáticos esfuerzos que, en tal sentido, son promovidos cada lustro por la comunidad académica de INTEC.

A través de una prolija arqueología de la ideología y del quehacer de INTEC, el autor nos presenta un cuidadoso análisis de coherencia entre misión, objetivos y metas, en relación con las cinco categorías fundamen-

tales que definen el perfil institucional: estilo de organización, campos prioritarios de actividad, principales contribuciones en su perspectiva externa e interna, áreas problemáticas, conceptualización institucional. Todo ello presentado dentro del marco de una estrategia en la que el autor apela al contraste para diafanizar conceptos y dar sentido a los hechos. Como actitud, vale la pena destacar que, aún en los casos en que es preciso abordar áreas problemáticas, el autor nos señala como punto de partida el lado mas positivo.

La obra de Jorge Max Fernández es una retadora invitación a cultivar la mas cautivante y difícil característica de la Universidad: "La Innovación". Max insinúa una universidad llamada a ser cauce y lecho de las cristalinas y turbulentas aguas de la "creatividad" expresada en "innovación".

En esta obra el autor nos regala uno de los frutos de sus logros académicos, de su madurez intelectual y de su serenidad sentimental. El tema y las circunstancias, en que fue producida esta obra, reafirman un Jorge Max Fernández que exhibe, con gallardía, su vitalicia condición de INTECIANO.

Lucero Arboleda  
Santo Domingo,  
Marzo de 1999

## INTRODUCCIÓN

El propósito de este estudio es examinar la forma en que el proceso de innovación toma lugar en una institución educativa determinada: el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), fundado en 1972, en la República Dominicana. El énfasis de toda la investigación se pone, en este caso, más en el proceso que se lleva a cabo que en el contenido de las acciones o pensamientos de los involucrados. Se insiste más en la forma que en el fondo.

Efectivamente, el desarrollo del INTEC como organización en sus primeros diez años de existencia, sirve para analizar de manera detenida la forma en que algunos elementos de la teoría general de la innovación se concretizan en un caso particular. Específicamente los aspectos tomados en consideración son:

### El concepto de innovación

Desde un principio la institución fue definida como innovativa (Flores, 1976; Flores y Cocco, 1976; y Heredia, 1977). Es necesario, sin embargo, constatar si estas declaraciones son sólo la expresión de un deseo, de una

intención, o si por el contrario corresponden a una realidad concreta, y si así es, en qué forma lo hace.

### **Los pasos del proceso innovativo**

Como será explicado después, la innovación no puede ser considerada como un acto único que sucede en un momento determinado en el tiempo, sino más bien como un proceso complejo que se va desarrollando paulatinamente y generalmente de forma irregular, pasando por una serie de fases. En el marco de este trabajo, el desarrollo del INTEC será estudiado detenidamente para ver cómo estos diferentes momentos se hacen presentes en este caso particular.

### **Los elementos de la innovación**

Después de identificar los elementos que necesariamente deben estar presentes, de acuerdo a la teoría general, para que se produzca una innovación, cada uno de ellos será confrontado con la historia particular del INTEC como institución. Esta comparación entre el modelo teórico y la realidad hace posible ver cuán eficientemente el primero explica y permite comprender la segunda.

### **Innovación y cambio social**

Aunque la innovación es un proceso que lleva al cambio social, se ha constatado que se trata de un fenómeno de tono positivo. No está supuesto a producir necesariamente una confrontación. Más bien lo

que se busca es un mejoramiento de la situación que existe en un momento dado. Esta interpretación también será aplicada al caso de INTEC en la República Dominicana.

### **El proceso de burocratización**

Es generalmente aceptado que con el tiempo, las organizaciones adoptan modelos más tradicionales y estandarizados, perdiendo así su orientación original hacia la experimentación con lo nuevo. Lo que ha pasado en el caso del INTEC y sus tendencias institucionales más importantes, en este sentido, será también analizado.

Además de la aplicación de estos puntos generales de teoría a un caso específico, otros dos aspectos serán también considerados. Primero la imagen institucional que el INTEC ha desarrollado entre sus propios miembros y en el sistema de educación superior en la República Dominicana.

Esta información hará más fácil apreciar si el Instituto es considerado como innovativo o no, por aquéllos que se mueven a su alrededor. También será de ayuda para determinar el rol particular, jugado por la institución en el sistema en que está enmarcado.

Para finalizar, los posibles futuros del INTEC también serán investigados. Este ejercicio de prognosis será de gran valor para los planificadores de la institución y ayudará a completar la presentación que se hace del instituto en este trabajo.

Las particularidades del lugar donde se produce el caso que vamos a estudiar deben ser objeto de discusión. La metodología del estudio de casos ha sido utilizada por diferentes autores como Corwin (1973), Daft y Becker (1978), Havelock y Huberman (1978) y más recientemente por Levine (1980) en contextos similares al aquí planteado. Aunque esta alternativa tiene sus limitaciones,<sup>1</sup> ofrece la posibilidad de superar la vastedad de un tópico, que si no es de alguna manera reducido al ser analizado, sería totalmente inmanejable.

La opción metodológica adoptada ofrece la necesaria especificidad de una situación particular para poder estar en condiciones de aplicar el marco teórico de la innovación. En esta oportunidad la decisión tomada es estudiar la República Dominicana y el Instituto Tecnológico de Santo Domingo. Las razones que respaldan semejante opción son la siguientes:

a) El sistema de educación superior dominicano es un extraordinario ejemplo de rápido desarrollo. Sin embargo, el intervalo de tiempo a ser considerado es solamente de 20 años.

Las causas de este fenómeno serán explicadas con más detalles en el capítulo dedicado al contexto histórico y social en el que se produce este proceso. Sin embargo, ya desde ahora, debe hacerse notar el hecho de que la dictadura de Trujillo es la fuerza social dominante que reduce el desarrollo autónomo de la educación postsecundaria hasta únicamente las dos últimas déca-

---

<sup>1</sup> Como por ejemplo, la dificultad de hacer generalizaciones amplias.

das.<sup>2</sup> Para los propósitos del trabajo la concentración del tiempo es una obvia ventaja.

b) El sistema educativo de la República Dominicana, tal y como ahora existe, sigue un patrón de desarrollo general que es común a otras naciones en la América Latina. Sin embargo, por una serie de muy particulares razones históricas, ha sido capaz de mantener un alto grado de flexibilidad. Esta situación peculiar favorece la posibilidad de comprobar si esta característica realmente lleva a hacer un determinado ambiente más conducente a la innovación que otros.

c) La República Dominicana es un país pequeño con una rápidamente creciente, pero todavía comparativamente limitada, educación universitaria; por lo tanto hace que este tipo de estudio sea más manejable que cuando se desarrolla en sociedades más complejas de la región, como podrían ser Brasil o Argentina.

d) Hay en este contexto nacional una institución, el INTEC, que ha reclamado para sí el título de innovativa. Ella brinda, por su tamaño y relativa corta existencia, una casi ideal situación para estudiar la forma como este proceso de innovación toma lugar.

e) Además de todas estas razones, debe tomarse también en cuenta el hecho de que este sistema educativo ha sido estudiado en muy pocas ocasiones y es por lo tanto virtualmente desconocido. Por otro lado, el factor de que el autor estuvo y está ligado al proceso hace

---

<sup>2</sup> El presente trabajo fue redactado en su versión final en 1983.

que esta opción sea la más factible de todas entre las alternativas que pudieran haber sido consideradas.

Como se ha mencionado anteriormente, la metodología adoptada tiene algunas limitaciones. Es obvio que una institución en particular, localizada en un ambiente específico (tiempo y espacio), va a limitar los resultados a las condiciones de la situación seleccionada. Sin embargo, y reconociendo el gran cuidado que hay que tener al hacer cualquier generalización, el presente estudio puede ser un aporte significativo en la marcha hacia una mejor comprensión de cómo la innovación toma lugar en las instituciones universitarias.

La importancia de este estudio puede ser apreciada desde varios puntos de vista. Primero nos ofrece una oportunidad de mirar a una institución que se define a sí misma como innovativa y que reivindica como su principal propósito contribuir a la modernización y cambio de una sociedad determinada y del sistema de educación superior donde se encuentra enmarcada. Como la mayor parte de la literatura existente sobre innovación en ambientes educativos (Havelock y Huberman, 1978) está dirigida a analizar el contenido más que el proceso, este estudio parte de una no muy común perspectiva de la forma en que la innovación toma lugar. La aplicación de la teoría general de la innovación a este caso particular hace más fácil la comprensión de cómo la dinámica de este proceso ocurre en instituciones de esta naturaleza.

Este estudio también nos ofrece la oportunidad de comprender mejor la forma en que el sistema de edu-

cación superior de la República Dominicana ha ido evolucionando desde 1961 y el papel que le ha tocado desarrollar al Instituto en este proceso. El desarrollo del nivel terciario del sistema nacional de educación ha sido estudiado en contadas ocasiones. Solamente algunos recuentos históricos parciales (Sánchez, 1955; Nivar, 1975 y De los Santos, 1978), o estudios que cubren aspectos muy limitados y aspectos específicos han sido realizados (Fernández Pichardo, 1979; García Godoy, 1975; Richardson, 1977; y Marión Landais, 1982) con referencia a las universidades e institutos superiores del país. Sin embargo, esta pequeña nación caribeña ha experimentado uno de los más grandes y explosivos períodos de crecimiento registrado en cualquier sistema moderno de educación superior. Desde 1959 hasta 1969, en la República Dominicana, el crecimiento de este nivel educacional ha sobrepasado a casi todos los procesos de sus vecinos latinoamericanos. Al escribirse este volumen había más de 20 universidades que acomodaban a una población que superaba ya los 125,000 alumnos. Ese número representaba un aumento de más allá del 3,000 por ciento de la población estudiantil desde 1969.

Resumiendo, este estudio nos ofrece un terreno ideal para comprobar algunas de las ideas que corrientemente se aceptan en la teoría de la innovación a través de la aplicación de ellas a un caso especial, de una institución de educación superior localizada en la República Dominicana. También ofrece una oportunidad de analizar sistemáticamente el proceso de desarrollo de un relativamente desconocido sistema nacional

de educación superior y el papel jugado en él por una institución específica.

Por otro lado y como un valor añadido el trabajo puede servir para que los miembros de esa institución que ha sido analizada, puedan comprender el proceso en el que han participado y definir así, con mayor precisión, las líneas de acción que quieren adoptar en su presente y futuro.

Para poder presentar esta información y dar al análisis la mayor claridad posible, el trabajo ha sido dividido en cinco partes, que se desarrollan en la forma siguiente:

### **Contexto teórico y metodológico**

En este primer capítulo, se presentan los elementos necesarios de la teoría de la innovación. Las ideas que son de mayor importancia en el marco del estudio serán presentadas y puestas en perspectiva. Finalmente se describe la metodología usada en las diferentes fases del estudio.

### **El contexto histórico**

Este segundo capítulo está formado por un análisis del desarrollo de la educación superior en la República Dominicana. Esta presentación lleva a identificar cuáles fueron las condiciones que estuvieron presentes en la fundación del instituto. Además, servirá de fundamento para elaborar una tipología de la universidad tradicional dominicana que deberá ser tomada como

base para la caracterización del INTEC como institución innovadora.

### **La identidad institucional**

Esta sección es un análisis de lo que el INTEC es y ha sido conceptualmente y en su praxis desde cuando fue fundado y a través del proceso que ha seguido como institución.

### **El proceso de innovación**

En esta cuarta sección, los elementos de la teoría general de la innovación, que fueron presentados en el primer capítulo, son aplicados críticamente al caso particular de INTEC para comprobar su capacidad de ser utilizados como instrumentos de comprensión del proceso de la institución.

### **Los posibles futuros**

Después de analizar el proceso institucional de INTEC y la aplicabilidad a él de la teoría general de la innovación, se presenta una discusión de los posibles futuros del Instituto. Esta sección ayudará a establecer si es posible esperar que el INTEC siga siendo innovador en su futuro o no.

### **Conclusiones**

En esta última sección se presentan, en forma resumida, los hallazgos más importantes del estudio.

Un último tema, que ya fue mencionado, pero merece ulterior discusión en esta introducción, es el hecho de que el autor estaba y todavía está ligado a la institución objeto del estudio, lo que puede significar una fuente de problemas para su consideración como trabajo científico. Es obvio que estar cerca o lejos de un proceso al que se pretende evaluar presenta aspectos positivos y negativos. Ser un participante añade una dimensión más al análisis de lo que ha sucedido, pero trae consigo el peligro de ataduras valorativas y afectivas.

El hecho de que el autor haya sido y sea un miembro del instituto está balanceado en esta ocasión por la actitud crítica mantenida durante todo esos años y la conciencia de esta pertenencia.

En este contexto se tomó especial cuidado en validar cada una de las informaciones utilizadas en el estudio a partir de más de una fuente. Finalmente, un juicio balanceado ha sido el objetivo perseguido en todos los casos.

## CAPÍTULO I

# MARCO TEÓRICO Y PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

### El significado de la innovación

El estudio de la innovación, con un grado variable de intensidad, ha sido una preocupación constante, durante mucho tiempo, de la comunidad científica. Siempre ha estado presente un cierto elemento de fascinación con lo que es nuevo, con los procesos que cambian los paradigmas que sirven de referencia a una sociedad o institución. Especialmente en esos momentos y áreas donde una situación de crisis, o de demandas muy apremiantes, han exigido ingenio y creatividad a los individuos en ellos involucrados.

En consecuencia, el proceso de innovación ha sido estudiado muchas veces y desde una gran variedad de puntos de vista. Para el propósito del presente trabajo, tres grandes grupos de autores pueden ser considerados.

El primero de ellos ofrece una perspectiva enmarcada en las ciencias sociales. Está compuesto fundamentalmente por sociólogos y antropólogos que han considerado este fenómeno en sus parámetros más amplios.

Para ellos, la innovación es un proceso socio-cultural en el cual toda una sociedad está involucrada y que produce cambios en las vidas de grandes grupos de seres humanos. Este grupo incluye algunas presentaciones antropológicas clásicas como la producida por H. G. Barnett (1953), y otras que en un marco de gran sofisticación teórica han ido desarrollando aproximaciones sociológicas. Ejemplos significativos son: Smelser (1959), La Pièrre (1965), Appelbaum (1970), y Germani (1981).

También se incluyen en esta categoría algunas obras dirigidas específicamente a analizar la innovación tecnológica y la manera en que esta afecta las sociedades y sistemas culturales. Ejemplos en este subgrupo son Bright (1964), Hetzler (1969), Pytuk y Lauda (1978), y Schon (1967).

La segunda categoría puede ser denominada como la de los analistas organizacionales. Este grupo compuesto por un gran número de autores que están preocupados por ideas posiblemente de aplicación más concreta. En lugar de concentrar su atención en los macro sistemas sociales, prefieren concentrarse en organizaciones particulares, estudiando el proceso de innovación, con sus causas y consecuencias, en este más limitado contexto. También en este grupo es posible encontrar una cierta variedad de trabajos producidos con diferentes expectativas teóricas y pragmáticas. Algunos han desarrollado un contexto muy general y utilizado construcciones conceptuales muy elaboradas y generalizantes basadas en métodos muy avanzados en las ciencias sociales. Ejemplos de este tipo de trabajo son los producidos por

Myers y Marquis (1969), Mohr (1969), Hage y Aiken (1970), y Zaltman, Duncan y Halbeck (1973). Otros autores en este grupo toman una vía menos formal y de posible mayor valor práctico, concentrándose más en aspectos del proceso. Entre ellos están Thompson (1965), Mueller (1971) y Kay (1979).

La tercera y última categoría está formada por los investigadores que se han preocupado fundamentalmente por los contextos educacionales. La mayoría de ellos han orientado su atención hacia el contenido de la innovación más que al proceso de la misma.

Entre ellos se pueden incluir los trabajos producidos por Baskin (1965), Brick y McGrath (1969), Popper (1972), Heiss (1973), Rich (1975), Callahan y Clark (1977), y Riesman (1978). Otros, los menos, tomaron el camino alternativo fijándose más en el proceso, en la forma más que en el fondo, entre ellos Miles (1964), Corwin (1973), Huberman (1973), Daft y Becker (1978), Havelock y Huberman (1978) y Levine (1980).

La mayor parte de lo que ha sido producido en el tópico de la innovación en medios educativos ha sido desarrollado en estados Unidos. Sin embargo hay importantes trabajos realizados con una perspectiva internacional. Entre ellos pueden citarse a Burns (1975), Havelock y Huberman (1978), y Clark (1980). Algunos otros han preferido desarrollar lo concerniente a las limitaciones de las reformas educativas o innovaciones. Ejemplos en este último grupo con Carnoy y Levin (1978), y Dalin (1978).

Estas aproximaciones diferentes no son opuestas en modo alguno. Lo que sucede es que cada autor presenta el proceso desde un punto de vista particular, enriqueciendo de esa manera la comprensión a la que es posible llegar en el presente nivel de conocimiento que se tiene del concepto y proceso de la innovación. Como señala Arthur Levine (1980) es mucho lo que se sabe acerca de este tema, de hecho es la conjugación de todas estas distintas ópticas y las particularidades de los diferentes autores lo que permite comprender realmente este concepto y el proceso que define.

Uno de los principales objetivos de este primer capítulo es construir un modelo teórico del proceso de innovación a partir de todo este cuerpo de literatura que presenta una tal variedad de análisis. Esta base conceptual es el medio que hace posible el estudio y comprensión, de manera ordenada y sistemática, de los casos particulares de innovación.

El primer paso consiste en definir con exactitud en qué consiste la innovación. Se trata de un término equívoco que puede conducir a diferentes interpretaciones. Como señala un autor (Wesley, 1969) se trata de un término traicionero. Si se toma de una manera muy amplia pudiera llegar a significar cualquier cosa, si se toma de forma muy estricta y específica pudiera dejar de tener sentido.

De hecho son varios los esfuerzos que se han realizado para lograr una buena y efectiva definición. Hay una serie de elementos comunes que pueden ser extraídos de estos esfuerzos. Puede partirse de la siguiente lista:

### Barnett (1953)

*Una innovación es cualquier pensamiento, conducta o cosa nueva por ser cualitativamente diferente de las formas existentes. Hablando estrictamente una innovación es una idea, o constelación de ideas. Debe tomarse en cuenta que alguna de ellas, por su naturaleza, deben quedar como organizaciones mentales solamente, mientras que otras pueden recibir una abierta y tangible expresión. (p. 7).*

### Becker y Whisler (1967)

*Innovación es el primer uso de una idea por una institución, o conjunto de ellas, con fines similares. (p. 37)*

### Collier (1974)

*El concepto innovación es usado aquí refiriéndose a los cambios que son deliberadamente planificados y adoptados; quizás no sean nuevos en un sentido absoluto pero son percibidos como tales por los miembros de la comunidad en la cual son introducidos. (p. 8)*

### Huberman (1973)

*Innovación es la selección creativa, la organización y utilización de recursos humanos y materiales de un modo nuevo y original que lleve hacia la más eficaz obtención de los objetivos y fines que fueron definidos. (p. 8)*

### Levine (1980)

*Las palabras claves para describir cualquier innovación deben ser: novedad y cambio. La innovación combina los elementos de reforma y cambio; implicando reforma algo nuevo y cambio algo diferente. La innovación puede ser definida operacionalmente como un apartarse de las prácticas tradicionales de una organización. (p 3 -4)*

El primer elemento común en estas cinco definiciones, sin por esto menospreciar otras que también hubiesen podido ser utilizadas para este propósito, es el de la naturaleza de la innovación en sí misma. Su esencia fundamental es ser, antes que cualquier otra cosa, una construcción mental, una idea o constelación de ellas, que es cualitativamente diferente de las otras ya aceptadas y que forman parte de la tradición.

Puede ser, que de hecho, esta nueva construcción encuentre alguna clase de expresión tangible, concreta o que se conviertan en un cierto tipo de conducta determinada. Pero es claro, que previo a cualquier otro desarrollo, es el producto mental de un individuo o grupo, que para resolver un problema, o crear algo nuevo, se atrevieron a tomar un punto de vista diferente al existente. Es necesario subrayar aquí, el hecho de que una idea es realmente diferente solamente cuando representa una composición distinta de los elementos que la componen como concepto. Por lo tanto, la innovación no es el resultado de la adición o sustracción de partes, sino de una esencial recombinación de éstas. (Barnett, 1953, p.9)

Otra característica común a este conjunto de definiciones de la innovación es el señalamiento de su carácter novedoso. Este aspecto se presta a ser entendido de diversas maneras. Algunos autores son estrictos y aceptan solamente en esta categoría aquellas acciones, pensamientos o cosas que son producidos por primera vez. Sin embargo, en la mayoría de los casos el punto de vista tomado como paradigma es más flexible (Becker y

Whisler, 1967; Mohr, 1969; y Rogers, 1962). En este más numeroso conjunto la idea de lo "nuevo" es aceptada como tal cuando el individuo o grupo, involucrado en el proceso, subjetivamente así lo percibe.

Queda subrayado el aspecto humano del hecho. Lo importante no es una categoría temporal o una primacía en torno al momento de aparición. Lo verdaderamente significativo no es el número de veces que ha sido utilizado sino la forma en que se percibe como innovador y la forma en que los miembros de un determinado grupo o sociedad reaccionan ante la propuesta.

Havelock y Huberman (1978), toman una visión sistémica de las innovaciones educativas. Para ellos el aspecto de lo novedoso, depende básicamente del entorno en el cual se pretende hacer la nueva aplicación. Es más importante la novedad de la propuesta que el carácter de primacía de lo que se propone. Para estos autores, el criterio básico es si los alegados innovadores dirigen sus esfuerzos hacia la generación de un nuevo sistema educativo o no. Huberman (1973), señalaba algunos años antes, que una innovación educativa solamente puede ser identificada como tal cuando se considera el contexto particular en el que toma lugar.

Barnett (1953), desde su visión antropológica, toma un punto de vista bastante similar. Para este autor cualquier individuo es básicamente innovativo (p.19). esta afirmación surge del hecho de que no hay dos personas que reaccionen exactamente de la misma manera ante un estímulo determinado del medio ambiente y

que no hay tampoco dos situaciones exactamente iguales. El nivel de innovación de cada momento cambiará significativamente y la clave para calificar el proceso está en el nivel que se señale en la definición. Sin embargo, el principio mantiene su validez: Innovación es un concepto relativo, con una aplicabilidad siempre dependiente de los hechos particulares de cada situación específica.

Entre los teóricos que estudian el contexto organizacional, hay una apreciación bastante similar de este fenómeno. El nivel de "novedad" requerido es diferente entre un autor y otro. Algunos (Mohr, 1969; Håge y Aiken, 1970) van tan lejos que consideran la innovación como la adopción de una idea o comportamiento nuevo en una institución aunque ya exista en otra. Una vez más, la interpretación dominante del concepto de innovación está ligada a condiciones específicas, a un entorno particular.

El punto de vista del que parte el análisis puede ser diferente, la unidad utilizada puede ser una institución o un sistema social, la conclusión es la misma. El carácter innovativo de una iniciativa particular se juzga por las características del entorno en que toma lugar y las percepciones de los individuos involucrados en la acción, como proponentes o como destinatarios.

Otro importante tema a ser incluido en este análisis es el hecho de que la innovación no debe ser considerada como una acción singular, que ocurre en un momento dado y termina. Es en realidad un conjunto de elementos que se relacionan (Myers y Marquis, 1969) y madu-

ran en el tiempo. El número y designación de las etapas que abarcan el desarrollo del fenómeno varía entre los diferentes autores. Muy bien conocidos intentos de producir un modelo adecuado han sido producidos por Smelser (1959), Mann y Neff (1961), Rogers (1962), Hage y Aiken (1970), Mueller (1971), y más recientemente Levine (1980).

Una comparación entre los diferentes conjuntos de etapas o fases producidas por estos autores se presenta en el Cuadro I (ver página siguiente). Su lectura, aunque esquemática, puede ayudar a comprender mejor el proceso.

Aunque los nombres y el número de fases utilizadas son diferentes, el propósito servido es exactamente el mismo. Todos son modelos teóricos<sup>3</sup> desarrollados para facilitar la comprensión del proceso de innovación. Todos tienen sus puntos fuertes y debilidades y no deben ser entendidos como opuestos entre sí. Son simplemente alternativas para entender y analizar una realidad particular. En el caso de este estudio se ha construido un modelo de cinco fases tratando de utilizar las mejores aportaciones de los presentados.

### **Primera fase: La generación de la idea**

Esta primera fase es el comienzo de un proceso en el que el agente innovativo (grupo o individuo) siente la presión del medio ambiente que lo lleva hacia la búsqueda

---

<sup>3</sup> Para encontrar una explicación excelente de lo que es un modelo puede consultarse a Hopkins y Massy (1981), p.4-5.

## CUADRO I

### FASES DEL PROCESO INNOVATIVO

LEVINE	HAGE Y AIKEN	ROGERS	SMELSER	MANN Y NEFF	MUELLER
Reconocimiento de la necesidad	Evaluación	Conciencia	Insatisfacción con la situación	Situación previa al cambio	Reconocimiento
		Interés	Síntomas de conflicto	Reconocimiento de la necesidad	Formulación
			Manejo de los conflictos		
Planeamiento y formulación de una solución	Iniciación	Evaluación	Canalización de los conflictos	Planificación del cambio	Solución del problema
			Esfuerzos de especificación		
Iniciación e implementación del cambio	Implementación	Tentativa	Implementación del agente	Pasos hacia el cambio	Desarrollo
Institucionalización o terminación	Rutinización	Adopción	Rutinización	Estabilidad del cambio	Utilización y definición del cambio

Fuente: Levine, 1980, p.7 y Mueller, 1971.

da de una nueva forma de reaccionar ante un estímulo determinado.

Esta situación puede producirse a partir de una crisis o, en algunos casos, basarse en el deseo de mejorar algo que de por sí es ya satisfactorio. El hecho importante es que tiene que existir un deseo, una necesidad sentida de crear algo nuevo sobre la base de una situación específica. En esta condición, el agente innovador (grupo o individuo) presenta su nueva idea.

Debe notarse que la innovación, la nueva conceptualización, está todavía en un período de concepción, de crudeza. Ya en este momento deben destacarse dos elementos:

- a) La decisión de innovar ya ha sido tomada.
- b) Este es un momento de alta creatividad en el que se buscan fórmulas alternativas a la realidad existente. Junto con las condiciones del medio ambiente, el ingenio del individuo, o grupo, involucrado en el proceso se convierte en el elemento más importante. Barnett (1953, p.39-43), habla acerca de la “acumulación” y “concentración de ideas” como dos condiciones necesarias para que la innovación realmente tome lugar. Lo que quiere decir el autor es que el agente innovador debe tener acceso a un número suficiente de “experiencias” e información relevante para que su potencialidad innovadora pueda funcionar efectivamente. Desde esta base su creatividad podrá generar una nueva alternativa que sea realmente factible.

## **Segunda fase: El refinamiento de la nueva conceptualización.**

Una vez que la nueva idea ha sido concebida y el agente innovador se ha comprometido con el proceso, debe haber un período de tiempo en el cual la nueva forma de pensar pueda alcanzar su madurez. La cantidad de tiempo a invertir y la complejidad de esta segunda fase va a ser variable. Dependerá de la naturaleza de la innovación en sí misma y de los requerimientos que el medio ambiente va a forzar sobre el agente innovador, para aceptar sus nuevas concepciones.

Esta es una fase sumamente laboriosa y creativa en la que se pone énfasis en el planteamiento y la conceptualización. A su final, la innovación ya está definida y lista para su implementación.

## **Tercera fase: Solución de problemas**

Una vez que la nueva idea ya está suficientemente madura para la implementación, la atención se mueve hacia problemas más prácticos. Será necesario eliminar todos los obstáculos y conseguir el consenso y los recursos necesarios para implantar las nuevas ideas. La importancia y duración de esta fase puede variar mucho. Depende de las características particulares de cada situación. En algunas instancias, cuando hay una larga tradición de innovación y cambio, o donde existe un deseo bastante extendido de buscar nuevas alternativas, los obstáculos a remover pudieran resultar relativamente pocos y de importancia limitada. Generalmente, sin embargo, cuando las innovaciones tocan áreas de

importancia o valores sociales profundamente compartidos hay una gran resistencia al cambio.

En el caso de la educación, hay cierta conciencia de la necesidad de buscar nuevas soluciones, algo que puede inferirse de la literatura siempre creciente al respecto.<sup>4</sup> Por otro lado, mientras más prestigiosa una institución es, o más establecido se encuentra un sistema determinado, mayor será la resistencia al cambio y mayor la negativa a aceptar la intención de innovar.

### Cuarta fase: El desarrollo

En esta cuarta etapa del proceso la idea es implementada y llega a adquirir todas sus potencialidades. Los principales obstáculos han sido removidos y hay suficientes recursos para llevarla a cabo. El énfasis cambia hacia el esfuerzo requerido en la implementación y hacia la evaluación de la nueva idea.

Es muy importante comprender lo crucial que es para el agente innovador probarle, al resto de los interesados, el valor de su propuesta y las consecuencias positivas que tendrá su implementación.

La evaluación puede materializarse de una variedad de formas. Aunque puede ser deseable, no es necesario que sea científicamente conducida. Como Suchman<sup>5</sup> afirma: *Una evaluación es primariamente un juicio subjetivo*. Esta afirmación equivale a renunciar al requisito de un proceso controlado y científico.

---

<sup>4</sup> Puede verse por ejemplo a Coombs (1973); Brick y McGrath (1969); Dalin (1978); Fashing y Deutsch; Havelock y Huberman (1978) y muchos autores más.

<sup>5</sup> 1967, p. 11-12.

## Quinta fase: Institucionalización o terminación

Esta parte constituye el final del proceso. La nueva idea ha sido implementada y, de alguna manera u otra, evaluada. En este punto será finalmente aceptada e incorporada a la cultura general, o de lo contrario abandonada.

Recientemente Levine (1980), produjo un modelo interesante de interpretación de la forma en que fracasa un proceso de innovación. A juicio de este autor es necesario, para que la propuesta obtenga el necesario grado de difusión, y como consecuencia consiga su institucionalización, que tenga cierto nivel de compatibilidad con el ambiente que la rodea y ofrezca aceptables beneficios. Cuando esta situación se materializa, la innovación puede ser exitosa. A partir de ahí se institucionaliza y pierde su carácter de novedosa.

Después de ser completamente aceptada, la innovación se transforma en parte de la tradición. Con el tiempo se confunde con ésta dejando de ser algo nuevo. De lo contrario desaparecerá.

Hay, sin embargo, un grupo de autores que ha hablado de la institucionalización de la innovación. Este sería el caso de una institución que haga de la producción de ideas innovativas su propia razón de ser. Aunque, en cada instancia individual la innovación terminara, el proceso creativo general de la institución continuaría creando nuevas ideas. Lowell Steele<sup>6</sup> de-

---

<sup>6</sup> 1975, p. 1.

nomino este proceso como *la institucionalización de la creación del cambio*.

Antes de continuar con este análisis y las implicaciones que tiene en la definición de la innovación, es necesario dedicar la atención a un punto muy importante implicado por el modelo del proceso que ha sido propuesto.

Debe resultar evidente que la presentación de la secuencia de las fases no puede ser interpretada de una forma rígida y mecanicista. Es importante recordar que se trata de una herramienta analítica y no de un sustituto de la realidad. En cada proceso innovativo concreto, cada una de estas etapas se encuentra profundamente relacionada, con muchas distorsiones en su secuencia y con modificaciones producidas por variables externas al proceso vinculadas a las características particulares de la situación en que se produce la innovación.

Mientras que el modelo sea mantenido suficientemente simple y sirva para entender qué es lo que está sucediendo realmente, su uso, a pesar de las distorsiones, no sólo puede ser aceptado sino que permitirá una mejor comprensión.

Otro elemento que es directamente mencionado en algunas de las definiciones de innovación que fueron presentadas antes, y aludido en otras, es la intencionalidad. La mayoría de los autores concuerdan en que para obtener una genuina innovación no es necesaria una participación consciente e intencionada en el proceso. Es posible pensar en una situación particular en que lo nuevo sea producido al azar, sin que el agente que lo

produce sea consciente de ello desde un principio. Ahora bien, en un ambiente educativo, parece que en general, en un momento u otro es necesario tomar una opción voluntaria para que se produzca una auténtica innovación que sea distinguible de un cambio puramente accidental.

Una innovación debe ser entendida como una conjugación de las capacidades y necesidades individuales en la presencia de ciertas condiciones ambientales. Barnett (1953) las llama condiciones para la innovación, mientras que Daft y Becker (1978) presentan tres elementos que serían los ingredientes necesarios para que una innovación ocurriera. Parece ser que estas dos maneras de ver, y otras similares, pueden ser resumidas presentando un conjunto de factores que necesitan estar presentes si es que la innovación se va a hacer realidad.

El primero de estos elementos es la "suficiente capacidad humana". Tienen que existir agentes capaces y deseosos de proponer ideas innovativas. Ninguna acción puede producirse si no hay agentes concretos en condiciones idóneas para tomar la iniciativa.

Estos individuos tienen que reunir una serie de condiciones:

- a) Tienen que tener, como ya se ha hecho notar, suficiente información relevante para hacerlos capaces de diseñar alternativas novedosas a la realidad que, en un momento determinado, constituye la forma tradicional de hacer las cosas.

- b) Tienen que poseer suficiente poder de convocatoria como para colocarse en una posición que les permita generar los esfuerzos necesarios y conseguir los recursos para implementar la innovación que proponen.
- c) Deben poseer la suficiente creatividad para poder separarse de lo tradicionalmente aceptado. Tienen que poder ser diferentes.

El segundo elemento que necesita estar presente podría ser denominado "el incentivo social". Con este término se designa un cierto nivel de conductividad<sup>7</sup> ambiental hacia la innovación. Tienen que existir un cierto número de condiciones presentes en el ambiente, que puedan presionar a los individuos, o grupos, involucrados a convertirse en agentes innovadores. La naturaleza de este estímulo hacia la producción de las nuevas conceptualizaciones puede ser muy diversa. Pudiera estar enraizado en una situación de crisis en la cual una innovación es necesaria para asegurar la sobrevivencia de la comunidad, o la efectividad de cierta organización. En otras ocasiones la presencia de un elemento competitivo, o el simple deseo de mejorar, puede ser la base de este esfuerzo hacia la innovación. Tal es el caso de muchas empresas o corporaciones comerciales o productivas. El punto importante en esta discusión es que tiene que existir un cierto nivel de expectativas de

---

<sup>7</sup> Este es un término usado con frecuencia en algunos ambientes sociológicos y se refiere a las características especiales de ciertos conglomerados que los llevan a asimilar, en ciertos momentos de su historia propuestas innovativas.

cambio en el medio en el cual la innovación va a ser producida, causada por un número de factores motivadores de muy diversa naturaleza.

El tercer elemento a ser presentado es la cantidad de recursos que se encuentran disponibles. Este es un lugar común entre los autores que han dedicado su atención a la innovación: Mueller (1971), Daft y Becker (1978), Levine (1980). Parece una necesidad lógica que para poder innovar se deba contar con los recursos suficientes,<sup>8</sup> humanos y financieros. Wood (1981) en su investigación de las mujeres académicas en programas de estudios hace la siguiente aserción:

*El primer factor, recursos, concierne directamente a la habilidad de la organización para llegar a ser innovativa. La hipótesis general es que mientras más alto sea el nivel de estructuración y de disponibilidad de recursos financieros relativos de la institución, con relación a otras unidades del sistema académico - social, mucho más probable será el hecho de que la organización pueda ser innovativa.<sup>9</sup>*

Esta línea de pensamiento es seguida por muchos analistas organizacionales, como Myers y Marquis (1969), Meller (1971) y Kay (1979). Especialmente después de la aceptación tan extendida de los estudios sobre desarrollo institucional, éste parece ser el caso. Sin embargo, es necesario hacer dos aclaraciones en este contexto.

- a) La noción de recursos no debe ser limitada solamente a aquellos de naturaleza financiera. En

---

<sup>8</sup> La primera condición hace referencia al aspecto cualitativo de los recursos humanos. Se trata de la capacidad de innovación con que se cuenta. Este tercer enunciado se refiere a lo cuantitativo.

<sup>9</sup> p. 159

ciertos ambientes, algunas condiciones específicas pudieran llevar a situaciones en las que otros tipos de recursos pueden sustituir los medios financieros que pudieran ser juzgados como necesarios.

- b) La misma noción de recursos necesarios debe ser mantenida muy flexible. No hay muchas dudas de que en diferentes medios pudieran materializarse una variedad de interpretaciones de este concepto. Lo que parece necesario en una empresa industrial, para producir nueva tecnología, en un país "avanzado", quizás no lo sea en una institución educativa del Tercer Mundo.

Otra importante característica del proceso de innovación es que aunque propicia el cambio cultural y social, conserva una naturaleza positiva.<sup>10</sup> Como señala Muller (1971) hay que distinguir claramente la innovación de otros procesos tendientes a generar situaciones violentas o de conflicto. El innovador quiere producir el cambio a través de una contribución positiva, de un mejoramiento cualitativo de la situación. El aspecto esencial de la innovación es, por lo tanto, la producción de un cambio útil y no impuesto por la fuerza. La preocupación con la transformación de las bases del sistema o de una confrontación violenta no parte de de los elementos que la conforman.

---

<sup>10</sup> Positiva debe interpretarse en este contexto como de buen talante, conducente o partiendo del consenso.

Otro punto común en la teoría de la innovación es la creencia de que con el tiempo, las instituciones tienden a convertirse en más burocráticas, más estandarizadas, perdiendo así la mayor parte de su tendencia hacia lo nuevo y lo no probado. Thompson (1965), caracteriza las formas burocráticas de la organización como precisamente aquéllas que son capaces de producir una alta eficiencia productiva pero con un bajo nivel de capacidad innovativa.

Otros autores como Muller (1971) Y Levine (1980), han seguido la misma línea de pensamiento. Por otra parte, como ya se ha hecho notar anteriormente, hay algunos otros, como Steele (1975), que aceptan la posibilidad de la institucionalización del cambio.

Es importante pues comprender, en este punto, que los dos modelos pueden ser pensados como los extremos de un continuo. De un lado estarían las instituciones con características propias de situaciones altamente burocratizadas o en camino de serlo. En el otro extremo estarían aquéllas que luchan por mantener un alto nivel de flexibilidad y tolerancia por las nuevas iniciativas. Desde este punto de vista, el elemento decisivo es hasta dónde las características institucionales están más orientadas en una dirección o la otra. En pocas palabras, es la naturaleza de la institución la que determina la dirección del proceso.

Para poder determinar la verdadera orientación del proceso institucional hay un cierto número de factores que deben ser tenidos en cuenta:

### a) La ideología institucional

Con este término se designa la forma en que las actividades que toman lugar en la institución son entendidas y valoradas. En un extremo de este continuo puede colocarse lo que podría denominarse como la ideología de la producción y el conformismo. Henry Ford caracteriza esta modalidad con la siguiente frase: "Todo lo que pedimos a nuestros empleados es que hagan el trabajo que se les ha puesto delante".

En esta aproximación, la administración es entendida como un conjunto de funciones y procesos dirigidos a establecer controles de los comportamientos al interior de la institución para que todas las acciones puedan ser predecidas y el ambiente sea confiable.

En el otro extremo se encuentra la ideología innovativa. En esta óptica el mayor de los peligros que hay que evitar es la sobre especificación. Una buena administración es aquella que puede mantener la institución flexible, abierta, capaz de adaptarse a nuevas condiciones, deseosa de correr riesgos y dispuesta a aceptar las nuevas ideas.

### b) La estructura social de la organización

La manera en que la organización está estructurada socialmente es también un importante indicador de si la institución tiende hacia una estructura burocrática o hacia una innovativa. Utili-

zando los tipos ideales de Max Weber, pudiera dirigirse la tendencia hacia el burocratismo como monocratismo. Este tipo de organizaciones pueden caracterizarse de la manera siguiente:

1. Gran diferencia entre sus miembros en términos de estatus y en las habilidades requeridas.
2. Una gran diferencia en las expectativas respecto al tipo de contribución que los miembros deben hacer y, como consecuencia, en términos de la recompensa que debe dársele a cada uno.
3. La autoridad es delegada desde altos niveles que son los únicos responsables de iniciativas. Hay completa disciplina y docilidad, lo cual se constituye en una virtud necesaria.
4. Cada posición es definida estrechamente de acuerdo a los deberes y a la jurisdicción sin ningún tipo de duplicación.
5. En este tipo de organización hay siempre una sola fuente de legitimidad. El conflicto es cuidadosamente evitado y las líneas de jerarquía son escrupulosamente respetadas.

Las ventajas de un tipo de arreglo como éste son muchas. Es muy claro que una situación controlada hace el comportamiento institucional confiable y predecible. Por otro lado, la creatividad se disminuye ya que se hace imposible la legitimación del conflicto.

El otro extremo de este segundo continuo se puede designar con el nombre de estructura pluricrática. En este arreglo el tono principal es participativo, hay igualdad y aceptación del conflicto como una parte integral de la vida institucional. La organización innovativa puede ser caracterizada como sigue:

1. La estructura es suelta, con poco énfasis en las definiciones estrechas de los deberes y responsabilidades.
2. Las comunicaciones son legítimas en todas las direcciones y se hacen en un contexto de libertad y espontaneidad.
3. Los procesos de grupo son la base de la acción institucional. El conflicto se desarrolla a medida que distintas soluciones son activamente buscadas, se convierten en la fuente de dinamismo de la institución.
4. La responsabilidad por las nuevas ideas es compartida, y es un deber promoverlas. La ley no consiste en respetar la jerarquía sino más bien en participar en la búsqueda general por el mejoramiento institucional.
5. Los miembros son vistos como parte de un grupo de iguales. Se espera que todo el mundo produzca iniciativas.

## b) El grado de estandarización

Otro buen indicador del nivel de burocratización de una organización es el grado en el que las cosas son predeterminadas, predefinidas. Mientras que en las organizaciones más burocráticas se riende a tener una gran cantidad de regulaciones, definiciones estrictas de las funciones y responsabilidades, y en general, a tener muy poco lugar para la iniciativa individual, la organización innovativa es exactamente lo opuesto. Hay un número mínimo de reglamentos. Prácticamente la mayoría de las decisiones se dejan a los procesos grupales, y la negociación y el consenso toman el lugar de la predeterminación por decisiones jerárquicas basadas en una legitimidad legalista.

## c) Nivel de integración

Algunas organizaciones son altamente diferenciadas. Cada uno de los departamentos o unidades trabaja en su propio desarrollo y existe, como resultado, cierto parroquialismo. Esta situación tiende a crear resistencia al cambio y a las nuevas ideas que provienen de fuera. Las organizaciones burocráticas tienen la tendencia de ser muy segmentadas, basándose esta tendencia en la asignación de jurisdicciones más que en la búsqueda de objetivos específicos. Cada unidad está empeñada en mantener el control de su jurisdicción. Hay un nivel muy bajo de interdependencia.

La organización innovativa es muy diferente. Es más homogénea y menos estructurada. Como su operación se basa en la participación en grupo, hay una gran cantidad de comunicación entre todas las unidades.

Con las cuatro características que han sido explicadas, es posible desarrollar una tipología. El Cuadro II presenta el continuo innovativo-burocrático, al que se ha venido haciendo referencia.

Como ya se ha hecho notar, estos dos modelos de organización son tipos ideales en el sentido weberiano. Esto quiere decir que no son reales, sino más bien posibilidades extremas de un continuo en el que las situaciones de la vida real pueden ser localizadas.

Sería muy difícil, quizás se deba decir imposible, encontrar una organización puramente burocrática sin ninguna preocupación por la creatividad, o una completamente innovativa, en donde no existan los patrones establecidos.

La primera se estancaría y estaría en camino de quedar en el pasado, sin ninguna proyección. La segunda tendría niveles intolerables de inseguridad. Sus acciones sería totalmente impredecibles.

Lo que se encuentra en la vida real, en las instituciones que conocemos es una combinación de ambos tipos con una tendencia mayor hacia uno

de los extremos, como fuerza dominante en un momento determinado.

## CUADRO II

Tipo de organización	Ideología	Estructura	Estandarización	Integración
Burocrática	Producción	Monocratismo	Predictabilidad	Heterogeneidad
Innovativa	Contribución	Plutocratismo	Flexibilidad	Homogeneidad

### Procedimientos metodológicos

Como ya se dijo en la introducción, el objetivo de este trabajo es hacer un estudio del proceso institucional del Instituto Tecnológico de Santo Domingo. En primer lugar, determinar si se trata de una institución innovativa o no. Con esa apreciación, y si la respuesta es positiva, ver cómo es que la innovación toma lugar en esta institución universitaria de la República Dominicana.

Una vez que el marco teórico ha sido desarrollado y la comprensión del significado del término innovación y los elementos que componen el proceso que lleva a la misma han sido clarificados, es necesario explicar los métodos a través de los cuales la información relevante, que concierne a este caso particular, fue obtenida.

Debido a la naturaleza del estudio, se depende de una información que es cualitativa por naturaleza. Por lo tanto, los métodos de búsqueda de la información deben ser de naturaleza diversa para poder ofrecer así una base suficiente para su validación, a través del cruce de las diferentes fuentes. Los procedimientos planificados fueron los siguientes:

a) El análisis de la documentación escrita

Durante su relativamente corta vida, el Instituto Tecnológico de Santo Domingo ha producido un gran número de documentos. Algunos de ellos han sido incorporados a una colección que ha sido denominada *Documentos Intec*.

Los otros han sido guardados en la biblioteca de la institución y está a la disposición de los investigadores interesados. De estas fuentes escritas es posible extraer una relativamente clara visión de cómo y por qué el Instituto fue fundado, la forma en que fue desarrollándose y las diferentes tendencias que han existido dentro de él, así también como los fines y objetivos de cada una de las iniciativas que fueron tomadas en cada momento.

Es posible comprobar la forma en que la conceptualización del Instituto difiere de otras instituciones similares y cómo refleja esta situación en las políticas adoptadas. Esta colección de documentos será la más importante fuente de estudio para el proceso del INTEC.<sup>11</sup> Otro importante canal escrito de información es la colección de publicaciones en la prensa y artículos de revistas, concernientes al INTEC, que ha guardado la oficina de Relaciones Públicas del Instituto. Estos documentos fueron muy útiles para delinear

---

<sup>11</sup> La lista completa será incluida en la bibliografía, en una sección especializada de todos los documentos del INTEC.

la imagen que la institución formó en sus propios miembros y en su contexto social.

b) Entrevistas a profundidad

El segundo tipo de información fue el resultado de un conjunto de 31 entrevistas hechas a personas relevantes, que de alguna manera u otra están conectadas con la educación de tercer nivel en la República Dominicana, con el INTEC o con ambos. El propósito era de reunir suficiente información sobre el desarrollo del Instituto en sí mismo y de la manera en que lo percibieron los expertos.

Un total de 40 nombres fueron seleccionados<sup>12</sup> bajo los siguientes tres criterios:

1. Nivel de conocimiento: Tenían que estar hasta cierto punto familiarizados con el desarrollo institucional del INTEC. Necesitaban saber acerca de las particularidades de la educación superior en la República Dominicana y ser capaces de articular sus ideas en ambos aspectos.
2. Representatividad: Hasta cierto punto se consideraba que estos expertos deberían representar las diferentes opiniones existentes en la sociedad y en los otros componentes del sistema de educación superior sobre el INTEC.

---

<sup>12</sup> Ver la sección donde se incluye la lista de personalidades seleccionadas y la de aquéllos que realmente fueron entrevistados.

3. Accesibilidad: Tendrían que ser accesibles y deberían estar en disposición de compartir sinceramente sus percepciones sobre el tema tratado.

El total de la lista de personalidades fue dividido en cinco grupos, a saber:

- Liderazgo presente y pasado del INTEC (ocho).
- Personas que en otro tiempo estuvieron relacionadas con el INTEC pero que posteriormente se convirtieron en sus críticos (cuatro).
- Personalidades relevantes del sistema de educación superior dominicana (28).

Todas estas personas fueron contactadas y se les pidió que participaran. Se les dio la seguridad del anonimato para facilitar su participación y garantizar la libertad de expresión. Del total de 40 contactados, un grupo final de 31 aceptaron a participar en entrevistas grabadas. El total representa un 77.5 por ciento de la muestra. El porcentaje de personas tomando parte en el estudio, en cada una de las categorías, fue el siguiente:

Liderazgo del INTEC	ocho	100%
Críticos	cuatro	50%
Educación superior	21	75%

En los tres grupos los resultados fueron satisfactorios y llenaron las expectativas. La segunda categoría tuvo la tasa menor de participación mientras que los involucrados en el INTEC obtuvieron la más alta, lo

cual era evidentemente algo de esperar. La duración promedio de las entrevistas fue de 55 minutos. Todas fueron abiertas y hasta cierto punto no estructuradas, limitándose el entrevistador a seguir una lista de puntos que asegurara la cobertura general sin cohibir nunca intervenciones no solicitadas. En todo momento se le dio al entrevistado la mayor posibilidad de expresarse con el más alto grado de libertad.

Los objetivos principales de las entrevistas pueden resumirse en tres:

- Obtener información sobre la forma en que los expertos entendían el proceso evolutivo del INTEC y el tipo de imagen que se habían formado de la institución.
- Establecer si habían notado variaciones en el comportamiento institucional desde sus principios hasta el momento de la realización del estudio.
- Obtener información acerca de la opinión de los expertos sobre el papel del Instituto en la educación superior dominicana y de su percepción sobre los posibles futuros institucionales del INTEC.

c) Encuestas<sup>13</sup>

Para obtener información relevante sobre la forma en que los distintos grupos, que de una manera u otra participaban en la vida institucio-

---

<sup>13</sup> Un juego de los cuestionarios está incluido al final.

nal del INTEC percibían la institución, se diseñaron e implementaron dos cuestionarios. Cuatro subgrupos diferentes fueron considerados para obtener respuestas a estos cuestionamientos: egresados, alumnos, profesores y administradores. Los primeros dos tendrían que responder uno de los modelos de cuestionario, mientras que el segundo se aplicaría al resto de la muestra. Los principales objetivos de de estas encuestas pueden resumirse en tres:

- Obtener información concerniente a la imagen que cada uno de estos grupos se había formado del INTEC.
- Averiguar la forma en que cada uno de ellos describía el papel del INTEC en el sistema de educación superior de la República Dominicana.
- Establecer si percibían al Instituto como una institución diferente a las otras universidades del país.

El primer tipo de cuestionario fue aplicado pues a dos muestras.

**CUADRO III**  
**Egresados y alumnos encuestados**

CATEGORIA	Pob.	Mues.	%1	Resp.	%2
Egresados	160	30	18.8	22	73.3
Alumnos	983	300	30.5	247	82.3

Donde: **Pob** = población,  
**Mues** = muestra,  
**%1** = pct. de la población en la muestra,  
**Resp** = total que respondió  
**%2** = pct. de la muestra que respondió

En ambos casos la tasa de retorno fue extremadamente alta y la muestra constituye una adecuada proporción de la población total.

En la aplicación del segundo modelo de encuesta, fueron cubierto cuatro subgrupos: una primera división fue entre administradores y profesores. Cada uno de estos grupos fue a su vez dividido en dos. Los que trabajaban con el Instituto en 1974 y los que lo hacían al momento de realizar el estudio pero no formaban parte de la institución en aquella época. Una muestra aleatoria fue sacada de las listas que fueron puestas a disposición de la investigación por la administración central del INTEC. El resultado se muestra en el siguiente cuadro:

#### CUADRO IV

##### Profesores y Administradores encuestados

CATEGORIA	Pob.	Mues.	%1	Resp.	%2
Profesores 1974	12	11	91.6	9	81.8
Profesores 1982	83	30	36.1	17	56.6
Admon 1974	8	8	100.0	6	75.0
Admon 1982	31	16	51.6	12	75.0

Donde: **Pob** = población  
**Mues** = muestra  
**%1** = pct. de la población en la muestra  
**Resp** = total que respondió  
**%2** = pct. de la muestra que respondió

De nuevo las tasas de retorno de las encuestas fueron satisfactorias. En general 270 personas respondieron a los cuestionarios de los estudiantes o egresados, mientras que 44 lo hicieron a las dirigidas a profesores y funcionarios. En ambos casos, las preguntas estuvieron divididas en tres partes: información demográfica general, información cuantitativa relevante y por último, la información cualitativa en torno al INTEC.

### c) Observación participada

Este fue el último método de recolección de información que fue usado. Está basado en el hecho de que el autor estuvo presente y activamente involucrado en la mayor parte de la vida institucional del INTEC y tuvo experiencia de primera mano en todos estos procesos para poder orientar su reflexión y búsqueda.

## CAPITULO II

### EL MARCO HISTORICO

La República Dominicana es un país pequeño, que al momento de realizar el estudio tenía algo más de 5 millones de habitantes en un territorio de 48,442 kilómetros cuadrados. Localizado en la parte oeste de la isla Hispaniola o Santo Domingo, una de las Antillas Mayores en el Mar Caribe.

En la isla tiene un vecino que ocupa la parte occidental, la República de Haití, haciendo de la isla el único caso de territorio compartido en las Américas. Es el punto de partida del Nuevo Mundo, donde comenzó, entre tantas otras cosas, a existir la Universidad.

La primera institución de educación superior de América fue fundada en la ciudad de Santo Domingo de Guzmán por los padres dominicos. La institución fue reconocida por el Papa Paulo III, convirtiéndose desde entonces en la primera institución pontificia de este tipo del continente americano. Un poco después, en 1558, un grupo de ciudadanos interesados, liderados por el obispo local, obtuvieron del rey de España, Felipe II,

autorización para una segunda fundación. De esa forma, las primeras universidades real y pontificia del nuevo mundo, fueron fundadas en Santo Domingo, hoy capital de la República Dominicana.

Este ilustre punto de partida, además de los continuos esfuerzos de la población y sus líderes para apoyar y expandir este tipo de instituciones no debe llevarnos a una apreciación errada del proceso seguido por este nivel educativo en el país. En realidad, y debido a los relativamente estrechos límites del medio económico y la falta de estabilidad política, las universidades siempre fueron pequeñas y continuamente enfrentaron una gran variedad de problemas que pusieron en peligro su existencia. La real Universidad conocida como el Colegio Gorjón y posteriormente como Universidad de Santiago de la Paz, finalmente desapareció en 1767. Su existencia fue realmente precaria, plagada de situaciones difíciles, períodos de extrema necesidad y tiempos bastante largos en los que sus puertas permanecieron cerradas. La Universidad Pontificia Santo Tomás de Aquino fue más estable. Con el apoyo de la Orden de Predicadores (dominicos) fue capaz de sobrevivir aquellos tiempos tan duros. Fue por fin cerrada por el gobierno de ocupación haitiano en 1822. Desde ese año y hasta 1914 el país permaneció sin universidades. La educación de los profesionales e intelectuales que eran necesarios tuvo lugar fuera del país o en los seminarios que existieron durante ese prolongado período de tiempo. Solamente la existencia del Instituto Profesional

(1866) vino a llenar el vacío con el trabajo educativo que desarrolló en este nivel.<sup>14</sup>

La Universidad de Santo Domingo, considerada la continuación de la antigua institución de los dominicos, la denominada Santo Tomás de Aquino, fue abierta en noviembre de 1914. Recibió el apoyo de muchas de las más reputadas personalidades del país, pero de nuevo tuvo que enfrentar enormes limitaciones financieras y momentos muy difíciles. Dos grandes fuerzas contribuyeron a darle forma a la educación postsecundaria en la República Dominicana, durante la primera mitad del siglo XX: la intervención estadounidense y la dictadura de Trujillo.

### **Los americanos en Santo Domingo**

El primer desembarco de tropas procedentes de Estados Unidos en la República Dominicana tuvo lugar en mayo de 1916. Una serie de factores económicos y políticos convergieron para hacer posible al presidente Wilson tomar esa decisión.<sup>15</sup> Su principal propósito era tomar el control de la nación para cobrar varias deudas que la república Dominicana tenía en Estados Unidos. Ninguna resistencia sustancial tuvo lugar. La sociedad dominicana estaba debilitada por la ausencia de un liderazgo real y unas largas y desgastadoras luchas

---

<sup>14</sup> Para encontrar más información sobre la situación de la educación superior en estos períodos, ver a: Sánchez (1955); De Los Santos (1977); Nivar (1975) y Rodríguez Demorizi (1970).

<sup>15</sup> Para más detalles ver Knight (1939) y Lozano (1976), este último especialmente en las pps. 151 a 154.

internas. Las tropas estadounidenses lograron fácilmente tomar control del país y se estableció un gobierno militar.

En el sector educativo, el gobierno invasor reorganizó todo el sistema escolar (Nivar, 1975), especialmente las escuelas primarias. Por lo menos en tres áreas, los puntos de vista locales fueron respetados. Las reformas fueron colocadas en manos de los líderes intelectuales nativos, aunque el secretario de Justicia e Instrucción fue el coronel de los Marines Rufus Lahe.

Una Ley General de Estudio y una Ley de Educación Superior fueron promulgadas mediante la Orden Ejecutiva N.º 145 de enero de 1918. Estos dos estatutos legales proveyeron la base legal, administrativa y curricular sobre la cual la universidad junto a las otras instituciones educativas deberían operar.

Sánchez<sup>16</sup> dice que “el gobierno militar americano hizo muy poco por la universidad”. Solamente menciona algunos cambios en los procedimientos de los exámenes y la liberación de un proceso de aceptación de certificaciones y credenciales del extranjero. Estos documentos son importantes porque dan información muy útil en lo concerniente a la forma en que la universidad era concebida en aquellos días.

Hay una serie de elementos que merecen ser resal-  
tados:

- a) La Universidad de Santo Domingo fue definida como la institución oficial de educación superior,

---

<sup>16</sup> (1955), p. 60.

a cargo de todos los exámenes, evaluaciones y convalidaciones y la única capaz de conferir grados académicos.

- b) La organización administrativa y curricular estaba determinada por el Gobierno e incluida en las disposiciones legales mencionadas anteriormente.
- c) No se hace ninguna mención en estas leyes de la investigación y la extensión como partes de la misión de la universidad.
- d) Aunque la educación privada estaba legalmente reconocida y era completamente libre, con excepción del nivel primario, muy poco fue dicho sobre la forma de proceder en estos casos. Una cosa si era clara, las posibilidades eran muy pocas de que alguien pensara en la creación de una institución educativa de tercer nivel en el país. No sólo faltaban las condiciones sociales y económicas sino que no existía la tradición que permitiera una acción semejante, no había precedentes de algo así en la historia nacional.

La intervención americana fue importante, no solamente en el desarrollo de la base de las posteriores iniciativas educacionales, sino también porque preparó el escenario para lo que sería la fuerza dominante de la historia dominicana en esa parte del siglo XX: la dictadura trujillista.

## La Era de Trujillo

Después de los gobiernos de Vicini Burgos (1922-24) y Horacio Vásquez (1924-30), las fuerzas de Rafael Trujillo Molina estuvieron en condiciones de establecer un férreo y completo control sobre el país.

Algunas veces directamente, otras a través de algunos de sus seguidores, Trujillo gobernó la nación por 30 años. Su control sobre la República Dominicana se manifestó no solamente en la vida política sino también en lo social y lo económico. Juan Bosch (1976) lo describe de la siguiente manera:

*Trujillo se convirtió al mismo tiempo en dictador de los asuntos políticos, militares y económicos. Esto fue lo que la burguesía había hecho en otros países, pero que en Santo Domingo estas fuerzas fueron concentradas en una sola persona. (p.312)*

En el sector educativo el control total de Trujillo tuvo un tremendo impacto. La Universidad de Santo Domingo se desarrolló bajo la estricta guía de la dictadura. Nada podía hacerse sin la aprobación del gobierno central y de este caudillo nacional por propia designación. La mejor palabra para describir esta relación entre Trujillo y la Universidad es: sumisión. La institución que constituía el todo de la educación superior fue mantenida pequeña en tamaño y con la misión clara de educar a la élite nacional y porveer a sus miembros más jóvenes con grados profesionales.

Las posibilidades de investigación eran casi nulas. No solamente el respaldo financiero esra escaso, sino que había una gran falta de tradición que la hacía difícil.

Todavía más, el clima político producido por un régimen de tanta fuerza, era un escollo insuperable para este tipo de iniciativas.

Los contactos con los movimientos estudiantiles de reforma iniciados en otros países latinoamericanos, como Cuba y Argentina, fueron siempre limitados y mantenidos bajo estricta vigilancia. La universidad pública siguió el patrón general de las demás instituciones de la sociedad dominicana, acomodando su política al cumplimiento de los deseos del dictador y luchando por sobrevivir durante esos duros años. Desde luego, era impensable fundar una universidad privada en un país como éste. La élite recibía prácticamente una educación gratuita en una institución totalmente controlada por el gobierno.

El cuadro que se presenta a continuación presenta el modelo de crecimiento de la universidad desde 1931 hasta 1962.

CUADRO V  
Crecimiento de la matrícula universitaria

AÑO	Población estudiantil	Variación pct.
1931	379	-----
1936	346	(-8.7)
1941	663	91.6
1946	1218	83.7
1951	2272	86.5
1954	3030	33.4
1962	4022	32.7

El porcentaje de crecimiento <sup>17</sup> está calculado utilizando como base la población del período anterior.

¿Quién sería capaz de plantear una iniciativa frente a semejante competidor? La única excepción era la Iglesia Católica que tenía el Seminario Santo Tomás de Aquino, fundado en 1918. Debido a su naturaleza específica y única, exclusivamente dedicado a estudios teológicos, que tenía la institución, no tuvo ningún problema. Es evidente que esta institución, aunque ubicada en el tercer nivel, no podía ser definida en todo rigor como universidad.

En los parámetros de la situación generada por Trujillo, y una vez que la Ley de Educación Superior fue aprobada por el Gobierno, <sup>18</sup> se desarrolló una forma particular de la esencia de la universidad, de lo que era y debía hacer. Las más importantes características de esta conceptualización fueron:

- a) La universidad fue entendida como institución primordialmente (y quizás únicamente) docente. El primer artículo de la ley vigente en aquel momento es muy claro al respecto: <sup>19</sup>

*La Universidad de Santo Domingo es la institución docente a través de la cual el Estado provee educación superior y especializada con el propósito de preparar*

---

<sup>17</sup> La fuente de información de estos datos es Sánchez (1955) p.240 – 250 para el período 1931 – 1954. El año 1962 fue tomado de una publicación de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (1974) p. 121.

<sup>18</sup> Ley 1398 promulgada en octubre 21 de 1937 y modificada en diciembre de 1949.

<sup>19</sup> La citas del texto porvienen de la versión publicada en 1950 por la Universidad de Santo Domingo.

*los técnicos necesarios para el desarrollo de la vida nacional, la elevación del nivel cultural y la ampliación del espíritu científico (p.5)*

Como puede verse, no hay mención directa de la investigación. Se menciona únicamente el “espíritu científico” como una vaga alusión pero es evidente que esta función quedaría en manos de otras instituciones.

- b) El sistema de educación superior del país se concibió como formado, en principio, por una sola institución. No hay absolutamente ninguna consideración dada a la consideración de la posibilidad de fundación de otras universidades.<sup>20</sup>
- c) Aunque el concepto autonomía es mencionado (en el artículo 2, p. 6) como una de las características de la institución, estaba controlada férreamente por el gobierno. La “autonomía”, en este caso, sólo se refería al hecho de que la universidad podía dirigir, al menos formalmente, sus propias funciones docentes. No se refería, en modo alguno, a la posibilidad de la auto regulación o al auto gobierno.
- d) El trabajo de la universidad obviamente se centró en la preparación de profesionales, más que en la

---

<sup>20</sup> Esta omisión puede interpretarse de varias maneras. Una posibilidad es simplemente achacarla a la falta de visión de futuro. La otra podría ser que el grupo encargado del proyecto pensó que una sola institución era suficiente y sería suficiente para responder las necesidades sociales.

formación de científicos,<sup>21</sup> con un diseño dirigido hacia el objetivo de proveer los recursos humanos que fuesen necesarios y no de desarrollar la estructura requerida para la creación de nuevos conocimientos.

- e) En general, la universidad siguió el modelo francés, con un conjunto de requerimientos curriculares de carácter obligatorio para los diferentes programas y carreras que eran ofrecidas en sus unidades académicas. Su organización partió del concepto tradicional de facultades.<sup>22</sup>
- f) Se siguió el modelo socialmente prevalente de elitismo y sumisión a la dictadura. Los controles fueron colocados de una manera tal que ningún otro curso de acción podía desarrollarse.

Si se toma en cuenta la enorme influencia ejercida por el régimen de Trujillo, y las deformaciones que esto implica, podría decirse que se siguió el modelo general propio de las universidades latinoamericanas de la época.<sup>23</sup> Ni aun la fuerza del dictador pudo cambiar del todo los parámetros generales propios de la época. Steger (1979), muestra como, en su forma típica, estas universidades se convirtieron en centros docentes orientados casi totalmente hacia la educación profesional. En

---

<sup>21</sup> Este comportamiento es consecuente con el modelo napoleónico que la inspiraba y la condición de país dependiente científica y tecnológicamente de la República Dominicana.

<sup>22</sup> Aunque en este caso se mantuvo la presencia de un fuerte gobierno central en oposición al modelo de facultades independientes.

<sup>23</sup> Ver en ese sentido a Albornoz (1979), pps. 123 - 134.

realidad se dieron pocos esfuerzos reales por desarrollar la investigación. La ciencia parecía un lujo demasiado lejano.

*La universidad latinoamericana al comienzo del siglo XX, por otra parte, esra un proveedor de status funcionando en una situación socio - cultural relativamente estática de la era pre-industrial.*<sup>24</sup>

La gran diferencia en el país en este proceso de gestación universitaria es el gran poder ejercido por el gobierno central. Mientras que los vientos de reforma soplaban en muchos países desde 1918 (Portantiero, 1978), en la República Dominicana la universidad permanecía en total sumisión.

Es verdad que hubo delegaciones estudiantiles que participaron en el Congreso Internacional de 1921, donde la influencia del movimiento reformador fue fuertemente sentida.<sup>25</sup> También es cierto que hubo solicitudes de autonomía y libre expresión para la universidad, que fueron hechas en 1932 por la Asociación Nacional de Estudiantes Universitarios (ANEU). Sin embargo el contraste con otras sociedades es demostrativo. Mientras que en el país se "solicitaban" estas libertades, en Córdoba y La Habana se luchaba por ellas en las aulas y las calles.

En realidad de trataba de un proceso controlado por Trujillo, que aunque siguió en cierto modo las líneas del movimiento de reforma continental en cuanto al contenido, en su forma fue respetuoso y cuidadoso con la

---

<sup>24</sup> Steiger (1979) p.98

<sup>25</sup> Pedro Henríquez Ureña, citado por Potantiero (1978).

autoridad constituida (Rodríguez Demorizi, 1970, pps. 81-82). El hecho es que el régimen impuso su fuerza y una vez más hizo imposible cualquier movimiento de cambio en la única universidad del país.<sup>26</sup>

### **El Fin de la Era de Trujillo y el Movimiento Renovador**

Después de 30 años de dominación, Trujillo fue ajusticiado por un grupo de conspiradores.<sup>27</sup> Este acto generó un vacío de poder en la sociedad de la época, completamente dependiente del extremadamente fuerte caudillo. Durante los siguientes meses se hicieron esfuerzos para mantener el gobierno. Joaquín Balaguer, un político conservador, era el presidente en ese momento. Hizo todo lo que estuvo en sus manos para salvaguardar la continuidad del régimen. Entre las medidas tomadas para ganar algo del apoyo popular, estuvo el conceder a la Universidad su autonomía, en enero de 1962.<sup>28</sup> La situación empeoró y el país cayó en un período de luchas civiles que duraría, con diversos grados de intensidad hasta 1965. El hecho de más importancia para el análisis presente es que las fuerzas que mantenían a la universidad bajo sumisión perdieron su poder omnímodo, dejando así preparado el escenario

---

<sup>26</sup> Un buen ejemplo de la sumisión de la Universidad fue el título de Doctor Honoris Causa dado a Trujillo en 1938.

<sup>27</sup> Para hacerse una buena idea de estos tiempos, consultar a Latorre (1975), pps. 75 - 125.

<sup>28</sup> Ley No. 5778 promulgada el 31 de diciembre de 1961.

para la reforma, una vez concedida la verdadera autonomía.

Ya existía, desde 1961, una Federación Nacional de Estudiantes Dominicanos (FED). Se habían hecho demandas de autonomía y se habían producido protestas callejeras en Santo Domingo en contra del gobierno. Todos los elementos necesarios para el desarrollo de la demorada reforma estaban a mano. Sería denominada como el Movimiento Renovador.

El Dr. Rafael Kasse Acta (1979), antiguo rector de la Universidad de Santo Domingo y uno de los líderes del Movimiento Renovador, reconocía los numerosos nexos y similitudes que existían entre la Reforma de Córdoba de 1918 y el movimiento universitario dominicano de 1965. La demora era una consecuencia del clima político de opresión que tuvo que vivir la pequeña república del Caribe y resultado de la fuerza considerable de la dictadura trujillista.

La Reforma de Córdoba es uno de los momentos más importantes en la historia de la educación universitaria latinoamericana. Se realizó en la Argentina y rápidamente se extendió a muchos otros países de la región. En ese momento las universidades se caracterizaban por su falta de sensibilidad con relación a las necesidades sociales.

*Una crisis cultural se había posesionado de la universidad. Por un lado la persistencia en el pasado y la corrupción, la mediocridad rampante, la rutina y el estancamiento de las técnicas de enseñanza, por otro lado, el leve tono utilitarista y profesionalista de la enseñanza, la falta de interés en lo*

*trascendente, la negligencia en buscar un ideal educativo, y finalmente un cruel autoritarismo y la ausencia de autoridad moral dieron la base para una reacción de este tipo, que fue naciendo en la nueva generación.*<sup>29</sup>

La falta de sensibilidad de la universidad para con su contexto social (Romero, 1979), además de la emergencia de una clase media ansiosa de tener acceso a mayores beneficios sociales fueron la base de este movimiento que tenía objetivos internos (académicos) y externos (sociales). La lucha estaba dirigida a reformar la universidad, pero al mismo tiempo pretendía trascenderla y cambiar la sociedad

*La Reforma de Córdoba trascendió la mera corrección de los abusos en la universidad para también desarrollar su categoría de movimiento nacional de regeneración. Era esencialmente una afirmación de independencia cultural de los modelos europeos y el clamor por soluciones latinoamericanas para los problemas latinoamericanos: un fenómeno nacionalista, concebido en términos del ideal bolivariano de un continente unido.*

Los puntos más importantes de este movimiento universitario fueron:

1. Un gobierno autónomo para la universidad. Este reclamo, en esencia, quería poner fin al control ejercido por la Iglesia y el Estado.
2. Un cambio en el contenido y la metodología de los cursos y programas. Esta demanda reflejaba la necesidad sentida en la sociedad de pasar a ser

---

<sup>29</sup> Alejandro Korn (1927)

menos extranjera y más nacional, y la búsqueda, especialmente en las clases medias, de un currículo con más aplicaciones prácticas.

3. Un más profundo y fuerte compromiso de la universidad con la sociedad como un todo.
4. Más participación de los estudiantes en el gobierno y control de la institución.

Detrás de todos estos esfuerzos estaba realmente el deseo de romper con las viejas tradiciones y abrir el camino hacia un tipo diferente de educación sociedad. Para las clases medias ya no se trataba simplemente del control político, sino también de un asunto económico. Deseaban una universidad, una educación, que pudiera efectivamente ser usada como un instrumento eficaz de movilidad social.

Argentina fue el primer país, en 1918, en comenzar el movimiento de reforma. Otros siguieron sus pasos con confrontaciones bastante similares: Uruguay en 1918; Perú en 1919, Chile en 1920, México en 1921, Cuba y Guatemala en 1923, Venezuela en 1924, Brasil en 1925, Paraguay en 1927 y Bolivia en 1929.<sup>30</sup>

En el caso particular de la República Dominicana algunas iniciativas fueron tomadas en 1932 (Rodríguez Demorizi, 1970, p. 80). Sin embargo, las condiciones no fueron realmente favorables hasta 1965. Para este año el país ya habría experimentado la caída del régimen

---

<sup>30</sup> Para más detalles sobre este escenario regional, ver a Portantiero (1978) pps. 30 - 75; Federación Universitaria de Buenos Aires (1959) y a Gabriel del Mazo (1927).

trujillista. El período político que comienza con la muerte del dictador fue dinámico en extremo. Las primeras elecciones realmente libres en más de tres décadas, algunos meses de gobierno democrático bajo el liderazgo de Juan Bosch, un golpe militar y la instauración de una nueva dictadura, y una sangrienta guerra civil en abril de 1965. Se produce además la segunda intervención militar por parte de Estados Unidos en el siglo XX. Todo eso en menos de cuatro años.

Este extremadamente inflamable escenario político trae consigo importantes consecuencias:

1. El gobierno no era capaz de ejercer demasiado control. Tendría que negociar y dejar mayor libertad a los grupos sociales ya existentes.
2. La desaparición del régimen de Trujillo y de su control económico causó que las expectativas se fueran por encima de los antiguos niveles. Esto es particularmente cierto de las clases altas y medias.
3. Ideas revolucionarias y nacionalistas dominaban gracias a la situación política y socio-económica. Las erráticas políticas norteamericanas y la influencia de la revolución cubana eran factores con alta incidencia.

En septiembre 25 de 1965, el Consejo Provisional de la universidad fue electo por una asamblea de profesores y estudiantes. Muchos cambios fueron hechos para democratizar la estructura académica. En febrero de 1966 estos cambios fueron reconocidos y en mayo la universidad aprobaba sus nuevos estatutos. Las refor-

mas hechas siguieron en gran medida, como se ha dicho, los planteamientos del movimiento de Córdoba. En resumen fueron como sigue:<sup>31</sup>

1. Todo grupo que constituye la institución, tendría participación en el gobierno de la universidad.
2. Todos los profesores serían miembros del Claustro Universitario y elegirían al rector, vicerrectores, decanos y directores de departamento.
3. Los estudiantes constituirían la tercera parte de la asamblea (33%) y sus representantes serían elegidos en elecciones abiertas.
4. Los empleados tendrían un nivel más bajo de participación pero también tendrían acceso a los canales de autoridad.
5. Ninguna persona en particular tendría poderes ejecutivos absolutos. Las decisiones fueron concentradas en grupos colegiados llamados consejos. Estos grupos estarían presentes en los niveles de la institución como un todo, las facultades, las escuelas y los departamentos.
6. La universidad adoptaba la política de puertas abiertas en cuanto a admisiones aceptando a todos aquellos que se graduaran de la escuela secundaria.

---

<sup>31</sup> Para un recuento detallados se pueden consultar las memorias presentadas por el entonces rector Julio César Castaños Espaillat en 1967. Aparecen en los Anales de la Universidad Autónoma de Santo Domingo en 1974.

7. Fueron establecidas provisiones para tratar de hacer la función docente de la universidad más efectiva, más adaptada al medio social y más pragmática.
8. La extensión y la investigación fueron incluidas dentro de la misión de la universidad. Debe comprenderse, sin embargo, que todavía estaban subordinadas a la docencia.
9. La Universidad tendría que tener un rol importante. Debería criticar a las estructuras existentes por ser injustas, denunciar la corrupción y ser un instrumento de cambio social.

En este momento la Universidad Autónoma era la única institución pública de educación superior existente en el país. El contexto fue propicio al desarrollo de una corriente de pensamiento que le asignaba un rol de liderazgo en el sistema educacional como un todo a esta institución. En ocasiones, y como consecuencia de esta concepción, la legitimidad de las instituciones privadas ha sido cuestionada.

El movimiento de reforma tendría que adaptarse rápidamente a los dinámicos cambios que estaban tomando lugar en la sociedad. Políticamente un gobierno conservador fue electo en 1966. Aunque, en general, se respetó la autonomía de la universidad y se dejó que la reforma tomara lugar, le fueron consistentemente negados los fondos a las autoridades institucionales que pedían esos recursos para llevar a cabo, de manera efectiva, las reformas y mantener vigente la política de

puertas abiertas. Para obtener los aumentos presupuestarios fue necesario, en muchos casos, la lucha violenta. Los recursos nunca eran suficientes y los conflictos que eran generados causaban un mayor nivel de disgusto en la Institución.

Por otra parte, las expectativas que seguían desarrollándose en la población generaban un aumento por la demanda de bienes sociales. La educación, siempre considerada un importante medio de movilidad social, ahora se convertía en lo que todo el mundo quería. El proceso se aceleró mucho y puso una gran presión en las agencias productoras de estos servicios. En menos de dos décadas la población migra de las áreas rurales a los centros urbanos (José del Castillo, 1982, p. 18). El cambio de los patrones de vida implicado en este proceso refuerza el aumento de la demanda social por educación.

Las escuelas primarias vieron su matrícula subir en un 60.0% y las escuelas secundarias en un, sin precedentes, 219.6%. Sin embargo, era en el nivel superior donde el mayor crecimiento tomaría lugar. En menos de diez años la población de las universidades va de 6,963 estudiantes a 40,743 en 1975. La mayor parte del peso fue puesta en la Institución Pública debido a su política de puertas abiertas y su extremado bajo costo para los estudiantes.

La Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), se ve sometida a una fuerte presión. Con muy limitados recursos financieros tendría que enfrentar un extremadamente alto índice de crecimiento en la ma-

trícula. Otros dos factores incidían en la situación para hacerla aún más difícil: La reforma de los estatutos y la participación política que se hizo posible como consecuencia. Grupos diferentes, la mayoría con ideologías revolucionarias, se convirtieron en muy activos y competían entre ellos para establecer el control sobre ciertas áreas de la institución. Estos grupos, hacían del gobierno de la universidad una labor extremadamente delicada y difícil.<sup>32</sup>

La propia dinámica del movimiento reformador llevaba hacia una crisis. Por otra parte, la retórica de cambio utilizada al interior de la institución, para unir a los diferentes sectores, creaba desconfianza ante los grupos dominantes de la sociedad. En la institución el nivel de conflicto crecía, provocando posiciones todavía más radicales y el enajenarse de los grupos con poder político y económico haciendo que ellos pensarán en la posibilidad de fundar instituciones privadas de educación. En esas circunstancias, las características de la Universidad Autónoma de Santo Domingo como institución de educación superior pudieran resumirse como sigue:

- a) Matrícula rápidamente creciente debido a la política de puertas abiertas, a los bajos costos que tenían que pagar los estudiantes y a la creciente conciencia del valor de la educación como un instrumento de movilidad social.

---

<sup>32</sup> Para detalles sobre la crisis interna de la Universidad Autónoma de Santo Domingo puede verse a Richardson (1977) y a García Godoy (1975)

- b) Una orientación básica hacia la docencia. Aunque la extensión y las actividades de investigación ganaron importancia y algunas iniciativas serias fueron adoptadas, el empuje básico de la universidad estaba en la enseñanza, en la docencia y en la preparación de los recursos humanos para el futuro.
- c) La mayoría de los profesores y estudiantes participaron en la universidad a tiempo parcial. Sus carreras académicas eran más instrumentos que compromisos de vida.
- d) Una gran cantidad de tensión política interna por los muchos grupos compitiendo por el control y el poder, hacían que se generara a un cierto nivel significativo de ineficiencia.
- e) Los muy limitados recursos financieros llevaban a la decadencia del entorno físico y hasta cierto punto a un decrecimiento de los niveles académicos de la institución.
- f) Existía un alto nivel de participación en el gobierno de la universidad de parte de los estudiantes, profesores y empleados. Sin embargo, esto era canalizado a través de la acción de los grupos políticos con la consecuente no deseada segmentación.
- g) Una universidad de masas en la que no se desarrollaban procedimientos efectivos para lidiar con las enormes cargas administrativas. Este problema no fue enfrentado ni en su vertiente

operativa de manejar eficientemente los grandes números, ni en la vertiente académica con estudiantes mal preparados procedentes de la escuela secundaria.

En palabras de uno de los miembros de la universidad, la situación puede caracterizarse de la manera siguiente:

*La institución está pasando por una profunda crisis y, si toda la comunidad académica no se mueve para confrontar la situación, con seguridad, será llegado el punto en que las soluciones serán impuestas desde fuera, con los riesgos obvios para el movimiento de renovación y sus éxitos más vitales: la forma democrática de gobierno y la apertura social.*<sup>33</sup>

Como ya se ha hecho notar, este proceso, con algunas diferencias, debido a la situación específica, sigue el mismo patrón general de otras universidades latinoamericanas.<sup>34</sup>

## **El nacimiento de la educación superior privada**

La primera fuerza en moverse en la República Dominicana hacia la creación de instituciones privadas en Educación Superior fue la Iglesia Católica. El importante papel que esta institución ha jugado en la historia de la mayoría de los países latinoamericanos es bien conocida y documentada. No es pues poco usual pues, que en el país, fuera la primera en tomar la iniciativa. Desde 1918 y reconocido por la Orden Ejecutiva N.º 145

---

<sup>33</sup> Richardson (1977) p.3

<sup>34</sup> Ver en este sentido a Maier y Weatherhead (1979)

de abril 5 de ese año, el Seminario funcionaba en Santo Domingo. Aunque limitado en sus objetivos, programas y cursos, estaba legalmente establecido como una institución de educación superior. En 1962 los obispos tomaron la iniciativa de crear una universidad católica completa. Se fundó en la ciudad de Santiago de los Caballeros, la segunda ciudad del país, e inició sus actividades con 15 profesores y 60 estudiantes.

El país no tenía la experiencia anterior de una institución privada de educación superior. Nueva legislación fue necesaria para adaptarse a la situación. La Universidad Católica Madre y Maestra (UCMM) recibió el beneficio de una ley específica aprobada en diciembre 31 de 1961 (No. 6150). Era sólo la segunda universidad, y ya el país tenía dos leyes para regir su educación superior.

La nueva Institución vino como resultado de la preocupación de la Iglesia por los problemas que aquejaban a la Universidad Autónoma de Santo Domingo. Era su deseo el de ofrecer a la juventud dominicana una alternativa en este nivel fuera de la opción estatal que según ellos era más y más influenciada por la ideología marxista y llena de conflictos políticos. Fue fundada en Santiago por el apoyo recibido en esa ciudad de importantes grupos económicos. La nueva Institución siguió el patrón de una larga tradición de educación católica en América Latina que viene desde 1936 con la fundación de la Pontificia Bolivariana en Medellín, Colombia. Albornot (1979, p. 130) hace una muy sugerente tipificación:

*La universidad católica consiste en una comunidad de profesores, estudiantes, y graduados bajo la autoridad, tutelaje, y protección de la Iglesia. Es una institución de educación superior cuyos objetivos son:*

- 1. Preservar, transmitir y ahondar la herencia espiritual de la humanidad en sus tres dimensiones: moral, científica y técnica.*
- 2. Proveer instrucción religiosa que se conforme a las doctrinas y preceptos de la Iglesia Católica.*
- 3. Proveer el entrenamiento en las profesiones técnicas y liberales.*
- 4. Contribuir al estudio y diseminación de las artes y estimular al espíritu inquisidor entre las mentes de sus miembros para buscar conocimiento en todas las áreas.*

Otra institución privada fue fundada poco después de la Universidad Católica Madre y Maestra. En 1967, la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU) fue creada por un número de profesores que habían dejado la institución pública después de la guerra civil de 1965 y el Movimiento Renovador. Por este tiempo una ley general de educación superior había sido aprobada<sup>35</sup> y a la nueva institución le fue otorgado status legal por el Decreto del Presidente N.º 1090 de marzo 21 de 1967 de acuerdo a este marco legal.

Uno de los pocos historiadores de la educación superior en la República Dominicana, Marión-Landais, caracteriza la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña de la siguiente manera:

---

<sup>35</sup> Ley No. 273 del 27 de junio de 1966 después modificada por la No. 236 de diciembre de 1967.

*En el momento de su creación no había una gran diferencia entre la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña y la Universidad Autónoma de Santo Domingo en lo que toca a los programas ofrecidos.*<sup>36</sup>

La diferencia estaba en la orientación política del liderazgo de la institución, el nivel de participación de los diferentes grupos y el tipo de control que se ejercía. Mientras que la Universidad Autónoma era una universidad pública con autonomía legal y un gobierno sin mucha fuerza para ejercer el total control, la otra era privada y con fuertes controles.

Solamente un año después, en 1964, otra institución privada fue fundada y legalizada por el reconocimiento del gobierno:<sup>37</sup> el Instituto de Estudios Superiores (IES).

En 1964 la Asociación Pro-Edicación y Cultura (APEC) fue fundada por la iniciativa de un sacerdote: Juan Félix Pepén<sup>38</sup> y el presidente de la Confederación Patronal de la República Dominicana, Antonio Cuello. La nueva asociación comenzó con fondos donados por la Cámara de Comercio y recibió gran apoyo entre diversos sectores del empresariado. La idea de formar una institución diseñada para desarrollar los recursos necesarios en la industria privada y el comercio era de obvia conveniencia y fue rápidamente aceptada por los miembros de estos grupos.

El Instituto de Estudios Superiores empezó sus funciones en 1968 con énfasis en los programas cortos

---

<sup>36</sup> Marión-Landais (1982), p.24

<sup>37</sup> Decreto N.º 2985 de Noviembre 12 de 1968

<sup>38</sup> Más tarde se convertiría en obispo.

y carreras profesionales en el campo de la Administración y la Contabilidad. La Institución fue creada por un grupo social en búsqueda de una manera de resolver sus problemas de demanda de recursos humanos calificados. Hasta esta fecha ha mantenido esta orientación aunque ha diversificado sus programas.

Estas tres universidades forman lo que podría llamarse la primera generación de instituciones de educación superior privada en la República Dominicana. Son diferentes una de la otra en muchos aspectos, pero también tienen mucho en común, tanto como para ser consideradas como un mismo grupo. Se puede decir de ellas que tienen una serie de características propias que les da identidad como grupo. La educación superior privada de la década de los sesenta puede decirse que:

1. Nació del descontento por la manera en que la Universidad Autónoma estaba desarrollando sus funciones. Aunque por diferentes razones todos estos sectores pensaron que la educación pública, en el momento, era inadecuada y que algo debía ser hecho para mejorar este nivel de educación o completar su acción.
2. Con diferentes niveles de intensidad los tres grupos que desarrollan su iniciativa sintieron que el nivel de participación y politización en la institución pública era demasiado alto. Buscaban un modelo más centralizado. Las actividades estudiantiles fueron limitadas en varios aspectos.

3. En la mayoría de los aspectos, siguieron el modelo tradicional de educación superior en el país con mucha insistencia en la docencia, el predominio de parte de los profesores y estudiantes a tiempo parcial y el énfasis en la educación profesional. La excepción quizás fuera el Instituto de Estudios Superiores que desarrolló programas de tipo técnico. Sin embargo, preparó estos programas a partir de los más prestigiosos y tradicionales. Este grupo, con el tiempo y con su crecimiento, puso mayor énfasis en la investigación y en contratar los profesores a tiempo completo.<sup>39</sup>
4. Estas universidades estaban patrocinadas por grupos de poder en la sociedad con intereses creados en el resultado de la educación superior. Esto tiene por consecuencia que la vida universitaria se vivía influenciada en su gobierno y praxis por esos valores del entorno.
5. Las tres instituciones contaban con recursos financieros relativamente escasos y eran usualmente dependientes del gobierno que las ayudaba. Los sectores que las apoyaban, utilizaron más a menudo sus fuerzas políticas que sus recursos propios en las universidades.
6. Muy pronto estas instituciones fueron socialmente reconocidas y se les otorgó status de prominencia.

---

<sup>39</sup> Para más detalle ver a Núñez (1977)

7. Todas contribuyeron con su existencia y la retórica de su liderazgo a destacar aún más el valor e importancia de la educación. Por lo tanto, sirvieron para aumentar la demanda de este tipo de servicio y dinamizaron aún más la tendencia a aumentar la población estudiantil.

### **La Educación Privada: Segunda Ola**

El año 1970 trajo a la Educación Superior de la República Dominicana otros tipos de instituciones. Las primeras dos aparecieron en 1971 y ambas produjeron un impacto en el futuro del sistema. La primera, la Universidad Central del Este (UCE) fue oficialmente reconocida en julio de 1971.<sup>40</sup> Era al menos en su concepción original una universidad regional. La primera en aparecer en el país, patrocinada por hombres de una región específica y diseñada para servir a esas necesidades. Sin embargo, una de las escuelas profesionales serviría para introducir un cambio radical de política. Tomando ventaja de las admisiones reducidas en los Estados Unidos, la Escuela de Medicina de la Universidad Central del Este comenzó a reclutar estudiantes extranjeros y a cobrarles altas tasas de matrícula. Con estos recursos financiaría sus operaciones. En pocas palabras, estuvieron en condiciones de enseñar a todo el país que una universidad, en contra de todas las indicaciones, podría ser una empresa rentable.

---

<sup>40</sup> Decreto N.º 1205 de julio 2 de 1971.

La segunda institución de Educación Superior fundada en esta década fue el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC).<sup>41</sup> Sus características serán analizadas en detalle en el próximo capítulo. Lo que es importante señalar en este momento, es que abrió el camino con relación a otra idea que tomarían en cuenta las universidades que vendrían en el futuro.

El grupo de fundadores del Instituto le probó a la nación que con la legislación existente y el monto socio-económico y político prevaleciente en el país no había necesidad de sectores poderosos apoyando el comienzo de la universidad o de grandes inversiones financieras. Cualquiera que tuviese suficiente determinación y un mínimo de fuerza política era capaz de hacerlo así.<sup>42</sup>

Con estas dos instituciones abriendo el camino, enseñando una que la creación de la universidad era posible y la otra que podrían resultar hasta financieramente ganaciosa, se podría esperar que otros grupos siguieran la misma línea. Al final de la década, el sistema de Educación Superior de la República Dominicana se había expandido significativamente. Se produjo una verdadera explosión en el número de instituciones.

*Centro de Estudios Técnicos* – Decreto N.º 3784 de agosto 14 de 1973.

*Centro de Investigación y Asistencia Social* – Decreto N.º 3936 de octubre de 1973.

---

<sup>41</sup> Decreto N.º 3673 de julio 4 de 1973.

<sup>42</sup> Para más detalles sobre las condiciones de la fundación del Instituto ver a Flores y Cocco (1976).

*Instituto Nacional de Ciencias Exactas* – Decreto N.º 415 de diciembre 10 de 1974.

*Universidad Tecnológica de Santiago* – Decreto N.º 3432 de junio 7 de 1978.

*Escuela O&M, Universidad Dominicana* – Decreto N.º 3436 de junio 13 de 1978.

*Universidad Internacional Eugenio María de Hostos* – Decreto N.º 3436 de junio 13 de 1978.

*Universidad Mundial Dominicana* – Decreto N.º 3460 de junio 29 de 1978.

*Universidad Nordestana* – Decreto N.º 3487 de junio 14 de 1978.

A esta lista puede añadirse otro grupo de universidades que esperaban su reconocimiento oficial. Al final de la década cuando una decisión presidencial paró la tendencia en el país a crear nuevas instituciones, existían una universidad pública, 14 instituciones privadas legalmente reconocidas y un número no especificado esperando la aprobación ejecutiva.

El número de instituciones junto con el de matriculaciones creció dramáticamente hasta el punto de ser uno de los procesos más notorios de desarrollo del nivel terciario de educación en el último siglo.

El grupo de universidades de los años 70 tenían muchas características en común. Dos de ellas diferían de las otras: la Universidad Central del Este que está más cerca del grupo de los 60 y el Instituto Tecnológico de Santo Domingo que será estudiado con profundidad en

el próximo capítulo. Las otras pueden caracterizarse como sigue:

1. No están apoyadas por ningún sector de la élite social sino más bien por personas que miraban la educación como un modo de vida.
2. Por lo menos algunos de los programas, Medicina en particular, eran concebidos como fuente de ingresos. Todas estas universidades estaban sueltas a ser autofinanciables y hasta gananciosas.
3. Prácticamente todos los estudiantes y profesores participaban en la universidad a tiempo parcial.
4. No tenían adecuadas instalaciones y padecían además serios problemas presupuestarios. No recibían ningún apoyo financiero del gobierno.
5. Estaban comprometidas solamente con la docencia en programas formales. Poco hacían en cuanto a investigación, extensión y educación continua.
6. En general, aunque legalmente reconocidas como instituciones de Educación Superior, tenían un status más bajo que el de las viejas universidades en el aprecio de la sociedad.

Durante este período de rápido crecimiento, y siempre sin suficientes medios financieros, el sistema de Educación Superior de la República Dominicana sobrepasó la tasa de expansión de la mayoría de las demás naciones de la región.

En este contexto, la Educación Superior de la República Dominicana quedó encarada con un problema mu-

cho mayor que el de los recursos disponibles. La siempre creciente matriculación, la falta de medios financieros y recursos humanos, y la rápida expansión que precedió al desarrollo de una burocracia funcional probó ser demasiada carga. La calidad académica y de las funciones administrativas en las diferentes universidades empezó a descender y muchos problemas se fueron generando rápidamente.

En el diagnóstico del sector educacional apoyado por la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos (Secretaría de Estado de Educación, 1979), fueron señalados varios aspectos de gran importancia.

1. Las instituciones de este nivel obviamente necesitan una más sólida base financiera. La inversión en infraestructura tendría que ser mayor pero el gobierno no estaba en condiciones de buscar y desarrollar otras fuentes.
2. Reformas Curriculares eran necesarias ya que la mayoría de los programas estaban demasiado atrasados.
3. Las universidades deberían hacer un esfuerzo por producir el tipo de graduado que la sociedad necesitaba. Había una obvia falta de interacción eficiente entre el mercado laboral y el sistema educacional.
4. No había suficiente comunicación entre las universidades y el gobierno con una casi total ausencia de planificación central. Consecuentemente

hay demasiadas duplicaciones y falta de efectividad.

En general, la conclusión es que la situación era crítica y que habría que hacer una gran cantidad de esfuerzos en este sector para llegar a producir niveles aceptables. Debe ser notado que aunque publicado en 1979, el reporte fue hecho en 1977. Después de esto, la situación tendió a empeorar más que a mejorar.

## CAPÍTULO III

### LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL LA CHISPA DE SANTIAGO

Como ya ha sido dicho anteriormente, desde 1965 en la Educación Superior de la República Dominicana se desarrolla un rápido proceso de expansión. Durante la década del 60 el subsistema de la educación privada nace con la fundación de tres universidades diferentes. Una de ellas, la Universidad Católica Madre y Maestra, rápidamente se transformó en la más moderna institución de Educación Superior del país (Núñez, 1977). No solamente fue capaz de conseguir suficientes recursos para construir, más que adecuadas instalaciones físicas, sino que también fue capaz de poner juntos un buen grupo de profesores. Muchos jóvenes y talentosos intelectuales estuvieron dispuestos a dedicar sus esfuerzos a esa institución. Algunos de estos jóvenes profesionales de varios campos fueron mandados a universidades de los Estados Unidos y Europa a completar estudios de Postgraduados.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> En este sentido no sólo la Universidad Católica Madre y Maestra fue instrumental, sino también la Asociación Pro-Educación y Cultura y otras instituciones que ayudaron a muchos dominicanos a ir a estudiar a otros países.

En 1971, los estudiantes de la UCMM se enfrentaron a las autoridades de la Institución demandando una mayor participación en el gobierno de la universidad y la posibilidad de organizar actividades con cierta orientación política. Debe recordarse que estos fueron algunos de los más importantes logros del movimiento renovador de la Universidad Autónoma de Santo Domingo. Después de todo, el co-gobierno <sup>44</sup> se había convertido en una tradición en las universidades latinoamericanas después de la Reforma de Córdoba en 1918. Pero en este caso particular la institución era privada, no pública, y había sido creada, por lo menos en parte, como una reacción ante la experiencia de la estatal. Las autoridades reaccionaron fuerte y prontamente. Muchos estudiantes y profesores fueron separados de la universidad.

Esta explosiva situación y la reacción de fuerza de las autoridades sirvieron de chispa para la creación de una nueva institución: el Instituto Tecnológico de Santo Domingo. Un grupo de profesores se comenzó a reunir en Santiago para considerar la idea de fundar una nueva universidad. Querían levantar el nivel académico de la educación superior dominicana, ser capaces de confrontar los problemas nacionales con investigaciones significativas y tener una institución realmente pluralista en la cual una comunidad de intelectuales fuera libre para trabajar por el beneficio de la sociedad (Marión-Landais, 1982, P.30-31).

---

<sup>44</sup> Término acuñado con el que se designa la participación estudiantil en el gobierno de la universidad. Ver a Hennessy (1979), pp. 159-161.

## El primer proyecto

La primera reunión tuvo lugar en Santiago de los Caballeros, ya que ésta era la ciudad en la que se encontraba la Universidad Católica y los participantes estaban ligados a ella en una diversidad de maneras.

Cuando la mayoría de los miembros del grupo dejó sus responsabilidades<sup>45</sup> en la UCMM estas reuniones empezaron a tenerse en Santo Domingo. La idea dominante era la de formar una pequeña institución de Educación Superior diseñada para mejorar los niveles científicos, tecnológicos y culturales de la sociedad y mediante esto contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del pueblo dominicano y a su independencia. Se trataba pues de un movimiento socio-político diseñado para ser llevado a cabo mediante tareas educacionales e intelectuales.

Las discusiones eran altamente filosóficas en este punto y los únicos límites eran aquellos que imponían la imaginación. (Flores y Cocco, 1976, p. 58). Cuando se tomaron en consideración opciones prácticas del grupo se encontraron dos posibles caminos:

- a) La creación de un "Junior College"<sup>46</sup> donde las bases de una sólida educación pudieran darse a las futuras generaciones de estudiantes universitarios.

---

<sup>45</sup> Algunos perdieron su trabajo en la crisis de 1971 y otros renunciaron por solidaridad.

<sup>46</sup> Institución nacida en los Estados Unidos con programas de dos años de duración.

- b) La creación de una institución de estudios avanzados donde, a través de la investigación y programas especiales, profesionales ya graduados pudieran mejorar su entrenamiento y sus conocimientos.

La primera opción fue rápidamente descartada. Las universidades existentes no aceptarían fácilmente los créditos transferidos. No había tradición en el país de instituciones de esta naturaleza, cada universidad se consideraba a sí misma independiente y la noción de un sistema integrado de Educación Superior no había sido ni siquiera considerada. De aquí que las posibilidades de establecer el nivel necesario de articulación eran realmente bajas. Con esta perspectiva el grupo fundador tomó la segunda opción y comenzó a buscar apoyo financiero. Esta tarea probó ser extremadamente descorazonadora (Flores y Cocco, 1976y, p. 59). Para fines de 1971 la idea empezó a lucir como un sueño imposible y la iniciativa empezó a palidecer.

No fue sino hasta los comienzos de 1972 cuando, mediante una firma consultora que había sido formada por algunos de los miembros del grupo original, la idea fue revivida.<sup>47</sup> En esta ocasión tres componentes educacionales fueron considerados para convertirse en las actividades primordiales de la futura institución.

- Programas formales de post-grado orientados hacia el otorgamiento de grados. En la primera

---

<sup>47</sup> El nombre de la firma era Consultora Técnicos Industriales, S.A.

fase solamente el nivel de maestría fue considerado pero una eventual expansión hacia el doctorado podría suceder después.

- Cursos de Educación continuada que fueran dirigidos a ayudar a los profesionales a mantener contacto con los nuevos desarrollos en sus campos y aumentar la oportunidad de una cultura más profunda para el público en general.

Flores y Cocco (1976, p. 60) también mencionaron la expansión hacia el nivel de pregrado como un área normal de desarrollo para la institución. Aunque esta fue una consideración desde el principio, el hecho es que los primeros estatutos del Instituto solamente mencionaban cursos de postgrado y educación continuada. La expansión hacia los niveles más bajos de la educación superior no fue aceptada sino hasta después.

Marión-Landais (1982, p. 38), el historiador de la primera década del Instituto, señala las siguientes como las principales características del INTEC en su primera concepción.

- Una institución de educación superior orientada principalmente al desarrollo de mejores y más eficientes niveles administrativos en los varios sectores económicos del país.
- Pluralista e independiente.
- Orientada hacia el desarrollo del país a través de la educación y la investigación.

- Definiéndose a sí misma como innovativa y complementaria para el resto de la educación superior.

La nueva universidad recibió su status de institución sin fines de lucro<sup>48</sup> por el decreto N.º 2398 de junio 15 de 1972. El primer año académico comenzó en octubre de 1972. Los primeros programas ofrecidos fueron de reentrenamiento y pocos estudiantes asistieron. Las condiciones eran muy difíciles, casi desesperadas.

*El Instituto en sus comienzos era muy débil. Solamente contaba con la buena voluntad de sus promotores y profesores. Prácticamente todo el trabajo se hacía a base de voluntarios. Oficialmente solamente había dos sueldos, aquel que recibía el Director Ejecutivo, Ramón Flores, y el de Cecilia Castillo que era todo el staff administrativo. Estos sueldos, y particularmente el de Ramón no eran solamente considerablemente bajos sino que generalmente se pagaban con gran tardanza.*<sup>49</sup>

Para poder presentar con claridad el proceso de desarrollo institucional de INTEC, la metodología más adecuada es la de dividir esta historia en cinco etapas:

- 1) Los primeros tiempos (1972 – julio 1973).
- 2) Desde la *Declaración de Guayacanes* hasta el incidente Flores (julio 1973 – noviembre 1974).
- 3) Tiempos de recuperación (noviembre 1974 – marzo de 1976).

---

<sup>48</sup> El término legal es incorporación.

<sup>49</sup> Marión-Landais, 1982, p. 45-46.

4) Un nuevo proceso de institucionalización (marzo de 1976 – 1978).

5) El período de crecimiento (1979 – 1982).

Cada una de ellas serán analizadas a la luz de cinco categorías conceptuales que permiten el análisis de cada etapa y al mismo tiempo su comparabilidad.

*Estilo de organización:* Esta categoría representa el estilo de liderazgo y las relaciones sociales que predominan en el INTEC durante cada uno de los períodos particulares que se han analizado.

*Campos prioritarios de actividad:* el análisis aquí se dirige a señalar cuales áreas de acción de la universidad eran consideradas más importantes en el Instituto en un momento particular. El principal punto de atención está centrado en la prioridad conceptual y no necesariamente en lo que la praxis demostraba.

*Contribuciones más importantes del período:* Una corta presentación de lo que se consideran las mayores contribuciones de cada período particular. La fuente para establecer este nivel son los documentos escritos, los resultados de entrevistas y la opinión de los tres historiadores del Instituto: Marión-Landais (1982) y Flores y Cocco (1976).

*Áreas problemáticas:* Esta categoría consiste en el estudio de las más importantes fuentes de problemas en cada período. La metodología empleada es la misma que se explicó en el acápite anterior.

*Conceptualización institucional:* en esta categoría se busca brindar una explicación de cómo la institución era percibida por sus propios miembros.

## Los primeros tiempos

Ya se han explicado las características fundamentales de la institución en esta primera etapa y las circunstancias que rodearon su fundación. El principio como puede imaginarse fue frágil, pródigo en ilusiones y falto, hasta el extremo, de recursos.

**CUADRO VII**  
**Perfil Institucional (1972 – Julio 1973)**

Categoría	Contenido
1. Estilo de organización	Extremadamente abierto con un nivel de participación muy alto. El instituto en esta fase era más un grupo de amigos haciendo lo que querían que una institución. Casi existía una total homogeneidad entre sus miembros.
2. Campos prioritarios de actividad.	El postgrado y la educación permanentemente. Había énfasis en programas relativamente cortos dirigidos a reentrenar a profesionales y graduados con el objetivo de adaptarlos mejor al mercado de trabajo. Tendencia a concentrar esfuerzos en el área de administración de negocios.
3. Principales contribuciones período	El Instituto se fundó y comenzó a trabajar. Muchos problemas quedaban por resolver pero se tomaban los primeros pasos. Los

	<p>recursos humanos necesarios fueron captados y un grupo muy cohesivo asumió el liderazgo. La institución fue definida como innovativa y complementaria para el resto del sistema de educación superior.</p>
<p>4. Áreas problemáticas</p>	<p>La supervivencia era un problema diario en esta etapa. Las finanzas podrían ser mencionadas como el problema más angustioso en el frente interno y la falta de apoyo político en el externo.</p>
<p>5. Conceptualización Institucional</p>	<p>En este primer período la institución se comprendía a sí misma como un Instituto de Altos Estudios dedicado exclusivamente a los programas de post-grado, la investigación y la educación permanente. Era muy parecida a una Escuela Profesional con énfasis en lo administrativo. Su importancia radicaba en su habilidad de influencia a la sociedad a través de sus futuros graduados.</p>

Al final de este período, el joven instituto, nacido como una institución dedicada al post-grado en la República Dominicana se enfrentó a su primera crisis de importancia. Pareció que estaba destinado a desaparecer muy pronto debido a la falta de apoyo financiero y

público. El mes de julio de 1973 trajo nueva vida a la institución.

### **Desde la Declaración de Guayacanes hasta el incidente Flores**

En julio 4 de 1973 el instituto recibió, con el Decreto N.º 3673 del Gobierno central, su reconocimiento como una institución legalmente en capacidad de ofrecer grados y diplomas. Este reconocimiento solidificó a la naciente institución. Solamente tres días después el Consejo Superior<sup>50</sup> se reunió en el pequeño pueblo playero de Guayacanes. En esta Asamblea una importante decisión fue tomada. El instituto iba, y desde entonces lo ha seguido haciendo, a someter programas a nivel de pregrado. Este curso de acción fue tomado por las siguientes razones:

- Era necesario incrementar el número de actividades de la Institución para poder ser capaces de aumentar el número de estudiantes y el apoyo de la opinión pública.
- Con los más populares programas de pregrado la situación financiera muy probablemente mejoraría.
- Con el desarrollo de muy buenos programas de pregrado, este nivel podría dar, en el futuro, candidatos mejor preparados para los cursos de postgrado.

---

<sup>50</sup> Nombre dado al organismo colegiado que gobernaba la Institución.

La decisión que fue tomada era debatible en terrenos prácticos tanto como filosóficos. No solamente la institución no tenía los recursos elementales para embarcarse en un proyecto de expansión, sino que al quedar comprometida con niveles de pregrado podría significar una traición a su esencia, a las ideas que orientaron su fundación solo un año antes. Podría plantearse en este punto una gran pregunta: ¿Sería la adición de programas más tradicionales una forma de truncar la identidad innovadora del Instituto? El Consejo lo vio como un problema de sobrevivencia. Era un riesgo que había que tomar, pero posiblemente la única vía de resolver la crisis que amenazaba la vida institucional.

Junto a un número de medidas dirigidas a reorganizar el instituto y a garantizar su apertura a la sociedad, la decisión fue tomada de abrir los siguientes programas de pregrado:<sup>51</sup> Medicina, Ingeniería Civil e Industrial, Ciencias Sociales, Economía, Administración de empresas y Contabilidad.

Cinco criterios fueron usados para abrir estos programas y fueron señalados como la base para evaluar posibles expansiones futuras. De acuerdo con Cocco (1976, p. 47), eran como sigue:

- Los programas deberían satisfacer una real o potencial necesidad de la sociedad dominicana.

---

<sup>51</sup> Debe tomarse en cuenta que el sistema educativo de la República Dominicana sigue el modelo Europeo en el que los estudiantes que se gradúan en la enseñanza secundaria se integran inmediatamente a sus estudios profesionales.

- Debían ser innovativos y capaces de causar impacto en el sistema de educación superior dominicano.
- Debieran reforzar programas ya existentes en el Instituto o darse en campos en los cuales el instituto hubiese manifestado intereses previos.
- Debieran ir dirigidos hacia integrar mejor las unidades académicas del instituto y a dar mejor utilización a recursos ya existentes y disponibles.

En la reunión de Guayacanes, el liderazgo del INTEC tuvo que hacer una opción básica. Una parte quería la expansión en áreas tradicionales ya que ésta traería estabilidad institucional. El otro sector quería concentrarse en el modelo propuesto, más innovativo, de estudios de postgrado aún con un alto riesgo de fracaso. La decisión fue hecha en la línea más conservadora, pero también más segura y realista.

La lucha por tener programas sólidos en las áreas mencionadas comenzó casi inmediatamente. Durante estos años la situación del Instituto mejoró en una variedad de maneras. El gobierno comenzó a dar apoyo financiero a la Institución<sup>52</sup> y también permitió el uso de tres viejos edificios que pertenecían a la familia Trujillo.<sup>53</sup> Algún progreso fue hecho en términos de la matrícula, pero todavía el número de estudiantes permaneció relativamente bajo.

---

<sup>52</sup> Exactamente RD\$15,000.00 mensuales.

<sup>53</sup> Posteriormente estas edificaciones y la tierra que los circunda fue donada al Instituto.

## CUADRO VIII

### Población estudiantil en Intec (1973 – 1974)

Trimestre	N.º	%Crecimiento
Octubre 1973	192	*
Enero 1974	182	-5.2
Abril 1974	95	-50.5
Julio 1974	94	-51.0

\* Año tomado como base para los cálculos porcentuales.

*Fuente:* oficina de registro de INTEC.

La caída en la población matriculada se debió al hecho de que la mayor parte de los estudiantes habían sido atraídos por un modelo institucional que aparentaba hacer posible la graduación en menos tiempo.

Parecía ofrecer un atajo, una vía más fácil. Los estudiantes que vinieron pensaron en trabajar lo menos posible. La realidad fue muy distinta. Estos primeros inscritos en el INTEC fueron confrontados con una institución académica extremadamente demandante. La cantidad de bajas en el primer trimestre fue enorme. El Consejo Académico<sup>54</sup> tuvo ante sí, rápidamente una difícil decisión: ¿Debiera aceptarse la baja de la población estudiantil y mantener los requerimientos académicos o debiera posponerse la aplicación de estas regulaciones tan estrictas? La opción fue preferir los altos índices académicos a la seguridad financiera.

---

<sup>54</sup> Formado en Guayaquines este organismo estaba compuesto por los decanos, Vice-Rectores y el Rector.

Este período de vida institucional iba a terminar con una nota algo triste. El Rector fundador de la institución fue implicado y acusado de un acto criminal serio. Aunque más tarde fue encontrado inocente<sup>55</sup> fue separado de la Institución. Para muchos este escándalo sería causa de una mayor baja en la población estudiantil. La situación parecía tener todos los elementos para convertirse en un golpe mortal. El tiempo se encargó de desmentir esta apreciación. Lo que pasó realmente fue que el grupo que conformaba el núcleo central de la institución se unió aún más y adoptó una actitud más comprometida.

**CUADRO IX**  
**Perfil Institucional**  
**(Julio 1973 – Noviembre 1974)**

Categoría	Contenido
1. Estilo de Organización	El Instituto permaneció muy personalizado, con las relaciones primarias manteniéndose como dominantes. El "grupo de amigos" continuó siendo el corazón aunque algunos niveles de diferenciación burocrática comenzaron a aparecer.

<sup>55</sup> Marión-Landais (1982), p. 78.

<p>2. Campos prioritarios de actividad</p>	<p>Los postgrado y la educación permanente continuaron siendo el principal foco de atención en la Institución. Sin embargo, los programas de licenciatura comenzaron a ocupar la mayor parte del tiempo y recursos disponibles. La investigación científica, aunque contemplada en todos los planes no alcanzaba a materializarse.</p>
<p>3. Principales contribuciones del período.</p>	<p>Todas las licenciaturas comenzaron en esta etapa. El Instituto pareció ponerse en condiciones de sobrepasar sus dificultades financieras. Los centros adscritos: el Centro de Asistencia Técnica (para el sector productivo) y el Centro de Estudios de la Educación, comenzaron su existencia. Ambos serían de gran importancia un tiempo después. En su nacimiento constituirán la expresión concreta del deseo institucional de ligar la universidad con la sociedad. En este período el INTEC recibió, en donación del gobierno, sus primeras facilidades</p>

<p>4. Áreas problemáticas</p>	<p>Internamente, dos áreas de problemas pueden ser identificadas. Primero que nada, la falta de recursos financieros seguía constituyendo una fuente de gran preocupación. En segundo lugar debe considerarse el temor de que los programas de licenciaturas pudiesen alterar la naturaleza institucional. Las demandas de este nivel eran tan grandes y los recursos disponibles tan limitados que, en la práctica, no se podía hacer nada más. La situación podría hacer del INTEC una universidad convencional.</p>
<p>5. Conceptualización Institucional.</p>	<p>En este momento de su desarrollo el Instituto, seguía siendo fundamentalmente una institución dedicada a los postgrados pero evolucionando hacia el modelo de la universidad comprehensiva. Comenzaba a parecerse más a las otras universidades, aún conservando cierto énfasis en programas no tradicionales.</p>

## Tiempos de recuperación

Una persona con mucho prestigio<sup>56</sup> fue electa como nuevo Rector para sustituir a Flores. Este tipo de acción era necesaria como una manera de reponerse de la mala publicidad del incidente antes mencionado. Se estaba, de hecho, en medio de un proceso muy importante, ya que ofrecía por primera vez en su corta historia a personas que no habían participado en la fundación del INTEC, un número significativo de posiciones en la Institución. En esos momentos la situación no se consideró desde una óptica muy crítica ya que se trataba de un asunto de sobrevivencia para la Universidad. En la mayoría de los casos todo continuó de la misma manera que antes. Nada nuevo fue hecho durante este período de recuperación, excepto por el desarrollo de un par de iniciativas muy innovativas: la institucionalización de dos centros adjuntos, ya mencionados antes, uno dedicado a la educación y el otro al sector productivo.<sup>57</sup>

Estas dos unidades eran importantes en el sentido de que representaban nuevos aspectos de la Educación Superior en la República Dominicana. Fueron diseñadas para hacer importantes nexos entre la universidad y la sociedad. Era una forma con la que el instituto buscaba abrirse más a su entorno, buscar más flexibilidad, tener una mayor y mejor interacción con sectores

---

<sup>56</sup> Rafael Corominas, antiguo presidente de la muy poderosa y prestigiosa Asociación Profesional de Ingenieros y Arquitectos del Colegio Dominicano de Ingenieros y Arquitectos - CODIA).

<sup>57</sup> Fueron, en realidad, comenzados en el final del primer período.

considerados de gran importancia.<sup>58</sup> A través de ellos podrían hacerse posibles investigaciones significativas y la enseñanza se transformaba en una actividad menos estructurada y con más vigencia.

Para el trimestre de otoño de 1976 la recuperación del Instituto era evidente. Todavía existían serios problemas financieros, muchas preguntas por resolver quedaban marcando el futuro. La matrícula seguía mejorando y la imagen pública del Instituto estaba casi totalmente recuperada.<sup>59</sup>

**CUADRO X**  
**Población estudiantil en Intec**  
**(1974 – 1976)**

Trimestre	N.º	% Crecimiento
Julio 1974	94	*
Octubre 1974	166	76.6
Enero 1975	167	77.7
Abril 1975	183	94.7
Julio 1975	193	105.3
Octubre 1975	292	210.6
Enero 1976	325	245.7

\* Año tomado como base para los cálculos porcentuales.

*Fuente:* Oficina de Registro de INTEC.

Llegaba el momento en que el instituto debía enfrentarse a una nueva crisis, ya no de sobrevivencia, sino de crecimiento. Se ha sido dicho que el desafortunado

<sup>58</sup> Para más información ver Cocco (1980).

<sup>59</sup> Para los detalles ver Marión-Landais, 1982, p. 80-93

“incidente de Flores” tuvo la virtud de unificar y fortalecer el grupo que constituía el núcleo de la administración de la academia que en esos momentos constituía la fuente y energía de la institución. En tiempos de profundas crisis ellos estuvieron dispuestos a admitir al nuevo Rector aún cuando este fuera de un diferente grupo generacional y tuviese una interpretación distinta de lo que debía ser la universidad. Cuando la recuperación fue evidente, las concepciones diversas se hicieron más obvias y la situación conflictiva comenzó a desarrollarse rápidamente. El Instituto estaba listo para una redefinición de su filosofía, de fines y objetivos.

Desencadenada por una confrontación sobre la selección del nuevo Rector por la Junta de Regentes<sup>60</sup> comenzó una gran controversia sobre la identidad institucional. En noviembre 11 de 1975 las autoridades del Instituto comenzaron la primera Jornada de Evaluación en la historia del mismo.<sup>61</sup> Estas reuniones tuvieron una tremenda importancia ya que le dieron al INTEC la oportunidad institucional a la luz de los primeros años de su existencia. La jornada se transformó en un fórum donde la naciente universidad fue una vez más conceptualizada. Los principales resultados de estas reuniones se pueden resumir como sigue:<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Organismo que sustituye al Consejo Nacional a partir de la Declaración de Guayacanes.

<sup>61</sup> Estaban supuestos a ser celebradas cada cinco (5) años de acuerdo a los Estatutos. En este caso particular, se organizaron con antelación debido a la crisis interna que afectaba al Instituto.

<sup>62</sup> El resumen presentado se basa en Heredia (1976), p. 92-103.

- El Instituto fue definido una vez más, como innovativo y se le reconoció una vocación hacia la complementariedad en el sistema de Educación Superior.
- Todas sus acciones debieron estar orientadas por un análisis crítico de la realidad nacional y un deseo de mejorar la calidad de la vida del pueblo dominicano.
- El instituto tenía que ser eficiente y autosuficiente financieramente utilizando todos los recursos ya presentes en la sociedad. Debieron mantenerse en todo tiempo ligado con la comunidad local y nacional.
- El postgrado y la educación continua, la investigación y las actividades dirigidas hacia la divulgación científica fueron consideradas prioridades institucionales.

De esta confrontación entre el Rector y los que constituían el núcleo de los ejecutivos de la institución, surge una más precisa definición filosófica, y una actitud institucional más consciente de la identidad como universidad en la República Dominicana. Muy pronto, después de la renuncia del Rector,<sup>63</sup> la institución quedó bajo el liderazgo del grupo que generó la sistematización filosófica.

---

<sup>63</sup> Reunión de la Junta de Regentes celebrada en mayo 14 de 1976.

**CUADRO XI**  
**Perfil Institucional**  
**(Noviembre 1974 – Mayo 1976)**

Categoría	Contenido
1. Estilo de Organización	Se mantiene altamente participativo. La mayoría de los miembros se sienten en libertad de introducir sus iniciativas y, en muchos casos, realizarlas. Sin embargo, un creciente nivel de diferenciación se iba produciendo entre las diversas unidades y los puestos de autoridad en el INTEC. Cada vez el "grupo de amigos" se iba haciendo más distinguible de la Institución.
2. Campos prioritarios de actividades.	Aunque los postgrados y la educación permanente, al menos conceptualmente, seguían siendo las áreas prioritarias, las licenciaturas eran el centro alrededor del cual giraban la mayoría de los esfuerzos institucionales. Esto se debió a que eran consideradas básicas para la supervivencia institucional y comprometían la casi totalidad de los recursos disponibles.

<p>3. Principales contribuciones del período</p>	<p>La institución, en esta etapa, se movió de la lucha por sobrevivir hasta una situación de estabilidad que aseguraba el futuro. Obtuvo un alto nivel de reconocimiento público, hasta ser catalogada entre las mejores instituciones universitarias del país. La Jornada de Evaluación celebrada al final de esta etapa ofreció al INTEC una buena oportunidad para examinarse críticamente. Una sólida definición filosófica, así como una conciencia más clara de lo que faltaba. El grupo protagonista salió de la crisis con más cohesión y con control total. Los centros adscritos ganaron importancia en este período y le dieron a la Institución la mayor parte de su contenido innovativo.</p>
<p>4. Áreas Problemáticas</p>	<p>Internamente se produce una crisis con la confrontación de dos grupos que trataban de establecer el control de la institución. En realidad, aunque había una gran cantidad de problemas de carácter personal, las raíces del problema se mantuvieron intactos. Mucho esfuerzo se puso en definir fines y</p>

	<p>objetivos; en aclarar la filosofía institucional. Por otro lado, poco se dijo acerca de la forma de lograr plasmar esta forma de pensar y cuáles debían ser las acciones prioritarias. El problema, aunque resuelto por el momento, volvería a resurgir en el futuro. En el frente externo, la Institución aumentaba su nivel de respeto y reconocimiento. No era necesario ya buscar apoyo, este venía por si mismo. La nueva problemática era como capitalizar este crédito social. Se pensó en regularizar y aumentar las relaciones con el gobierno, las otras universidades y las demás agencias sociales relevantes para el caso.</p>
<p>5. Conceptualización Institucional</p>	<p>Durante este período el Instituto se definía a sí mismo como una universidad comprehensiva con múltiples fines y áreas de acción. La innovación y la complementariedad se mantienen como notas distintivas.</p>

## Un nuevo proceso de Institucionalización

En mayo de 1976, con la elección del nuevo rector, Eduardo Lattore,<sup>64</sup> un nuevo período de consolidación comenzó para el instituto. Los problemas de afuera simbolizados por el incidente Flores parecían muy lejos en el pasado. La Institución fue capaz de desarrollar una positiva imagen pública.

Es muy interesante el señalar que de las 31 personalidades interrogadas, debido a sus conocimientos de la Educación Superior Dominicana, todas expresaron muy positivas visiones acerca del INTEC. Esto es también consistente con los resultados de las encuestas en las cuales la mayoría expresó buenas opiniones acerca de la Institución. Este era el momento en que el énfasis tenía que ser puesto en el interior.

La jornada evaluativa sirvió para dos propósitos. El primero de ellos, ya señalado, fue profundizar la auto-comprensión del Instituto. Fines y objetivos y la identidad institucional fueron mucho más claros después de estas reuniones en los primeros meses de 1976. El otro punto aclarado por la Jornada fue lo lejos que se encontraba el logro de los objetivos y fines planteados por la retórica usada anteriormente en los tiempos de la fundación. Definitivamente la crisis interna, apenas superada, y la larga lucha por sobrevivir, habían dejado muchas cosas por hacer...

---

<sup>64</sup> Miembro del grupo fundador y muy cercano al grupo de hombres que regentaba la Institución.

*El postgrado y la educación continuada, la investigación y la divulgación científica son las actividades básicas del modelo educacional del Instituto Tecnológico de Santo Domingo. Sin embargo, a pesar de la promesa pública de fortalecer estas áreas, debe reconocerse que no se les ha puesto suficiente atención a ellas en el INTEC.*<sup>65</sup>

El nuevo Rector tuvo que enfrentarse con la gran responsabilidad de traer todos los procesos institucionales al día. Marión-Landais (1982, p. 96-100) presenta una larga lista de acciones que tenían que ser tomadas, después de ser consideradas por la Junta de Regentes. Pudieran ser resumidas como sigue:

- Era necesario el regular y definir institucionalmente algunas áreas de la institución que habían sido dejadas en manos de la iniciativa individual.
- Era necesario lograr una estabilización de las relaciones del Instituto con su entorno social (gobierno, universidades, asociaciones profesionales, etc)
- La educación continua y los estudios de postgrado deberían de ser reforzados. Más planteamientos y mejores definiciones eran necesarios en estas áreas. La misma cosa podría ser dicha en los centros adjuntos.
- El Instituto necesitaba mejorar sus facilidades físicas y su capacidad financiera.

---

<sup>65</sup> Heredia (1976), p. 98.

El Rector se empeñó con entusiasmo en un esfuerzo por producir los cambios necesarios. Un administrador, muy orientado hacia los objetivos a lograr, puso todo su esfuerzo en producir un INTEC mejor, comprometido con el éxito y organizado. Para poder lograr su objetivo este esfuerzo tenía que enfrentar una serie de situaciones anómalas. Al hacerlo, provocaría un cierto número de situaciones críticas.

- Las autoridades del instituto con muchas cosas que hacer y pocos recursos disponibles tuvieron que poner prioridades. Dos cursos generales de acción eran posibles: el expandir y buscar nuevas iniciativas en áreas no tradicionales o el concentrarse en lo que ya estaba siendo hecho por el Instituto. La decisión fue la de incrementar la calidad de los programas existentes. Esto era una opción conservadora, por lo menos hasta cierto grado, pero garantizaba, una vez más, la continuidad institucional. Esta línea de comportamiento fue designada como: *la mejor institución posible*.<sup>66</sup>
- Para poder organizar y mejorar las unidades y el funcionamiento general del instituto era necesario desarrollar reglamentos y procedimientos burocráticos. Este tipo de acción no solamente iba en contra de la tradición del instituto sino que también limitaba la capacidad de iniciativa y de

---

<sup>66</sup> Latorre (1977), p. 2.

acción independiente de los niveles medios. Esta política reforzaba la imagen conservadora de las autoridades y trajo la oposición de varios miembros de la institución. Particularmente el Centro de Estudios de la Educación era militantemente opuesto a la línea de acción adoptada. Fueron a la Junta de Regentes tratando de defender su autonomía funcional y clamaron que el Instituto debiera ser una fuerza innovativa. La forma de hacerlo, pensaban, era ir fuera de las clases y educar a las masas marginadas.<sup>67</sup> Su discurso estaba muy basado en el pensamiento de Freyre<sup>68</sup> y hacía evidente que el INTEC, de verdad se había convertido en algo más conservativo, al menos en su acción. Nadie deseaba otra crisis de autoridad. Las autoridades, y especialmente el Rector, recibieron todo el apoyo que necesitaban. Al final de la confrontación los miembros del Centro decidieron separarse del Instituto. El camino hacia la institucionalización estaba abierto y sin obstáculos.<sup>69</sup> Ahora, la Institución había clarificado no solamente lo que quería, sino también el cómo debería hacerlo.

- Los nuevos esfuerzos institucionales demandaban más recursos humanos. Tanto como fue

---

<sup>67</sup> Para más detalles ver Calderón (1977).

<sup>68</sup> Paulo Freyre es un educacionista Brasileño, iniciador del Movimiento de Educación en la Libertad.

<sup>69</sup> Marión-Landais (1982) tiene una detallada explicación de este enfrentamiento, p. 62-72. El nuevo conflicto interno tuvo lugar durante 1979.

posible, nuevo personal fue sumado a la Institución. Estas acciones, junto con el éxodo producido por la confrontación con el Centro de Estudios de la Educación, trajo consigo un cambio de liderazgo institucional.<sup>70</sup> Muchas nuevas personas vinieron a tomar posiciones importantes que fueron creadas o habían sido dejadas vacantes. Un nuevo énfasis se podía notar. Antes casi todos los niveles medios estaban orientados hacia los problemas políticos y sociales. Ahora la nueva preocupación era predominantemente educacional en su naturaleza.

**Cuadro XII**  
**Perfil institucional**  
**(Mayo 1976 – 1978)**

Categoría	Contenido
1. Estilo de Organización	El proceso de institucionalización se intensifica. La diferenciación de los miembros y unidades entre sí se hace mayor. El énfasis se pone en la obtención de objetivos y hay menos oportunidades para las iniciativas personales y los cambios. Hay todavía un buen nivel de interacción pero la progresiva separación de lo personal y lo institucional se hace obvia.

<sup>70</sup> Los Centros adscritos desaparecen para todos los fines prácticos en este período.

<p><b>2. Campos prioritarios de actividades</b></p>	<p>El más alto grado de atención institucional se dedica a las carreras de licenciatura. Se entiende que constituyen el principal soporte institucional. Los programas de postgrado y la Educación Permanente reciben una atención variable mientras que las actividades de investigación aumentan significativamente.</p>
<p><b>3. Principalmente contribuciones del período</b></p>	<p>La estructura organizacional del Instituto es mejorada. Las funciones y responsabilidades son clarificados y mejor definidos. La situación física y financiera mejora con algunas donaciones y el subsecuente desarrollo del campus.</p> <p>La reforma curricular comienza a implementarse en este período y trae nuevos elementos de innovación al Instituto. No solamente ya se puede hablar de los fines y objetivos sino también en la manera en que estos van a ser logrados.</p>
<p><b>4. Areas Problemáticas</b></p>	<p>Se suscitan en el período algunas controversias con otras universidades y organizaciones profesionales. Ya en este momento no constituyen una amenaza</p>

	<p>para la institución sino instancias para la búsqueda de soluciones negociadas. En la mayoría de los casos estas soluciones se producen y la imagen del INTEC se fortalece. Internamente se trata también de un período de confrontación. Las prioridades debieron ser definidas y un curso de acción debió adoptarse oficialmente. Esto trajo algún nivel de disentimiento en el grupo líder y su unidad se perdió. Algunas renunciaciones de Ejecutivos de alto y medio nivel se producen.</p>
<p>5. Conceptualización Institucional</p>	<p>En este período la auto-imagen es claramente la de una universidad comprehensiva. Se le da igual importancia a las diversas funciones que asume.</p>

## Un período de crecimiento

Después que los problemas internos fueron solucionados y un nuevo liderazgo fue consolidado, la atención naturalmente cambió hacia la acción de desarrollo. La estrategia podría concentrarse en el empeño por hacer del Instituto una muy buena universidad. Se hicieron grandes esfuerzos en desarrollar una reforma curricular.

El gobierno apoyó al Instituto con más ayuda financiera y un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo permitiría el planteamiento y construcción de todas las facilidades necesarias en el campus. La matrícula creció y ciertas actividades como cursos de postgrado y educación continua determinaron un cierto grado de desarrollo. También las investigaciones aumentaron en número.

Este más reciente período trajo una prosperidad sin paralelo al INTEC que había hecho una costumbre el sobrevivir sin recursos. El principal problema ahora era como mantener el viejo espíritu dentro de los nuevos parámetros. El préstamo del Banco forzó a la institución a reexaminarse a sí misma. La idea de desarrollar más programas técnicos y fortalecer la escuela de Ingeniería se hizo popular. También, había el deseo de hacer más programas no tradicionales.

**CUADRO XIII**  
**Matrícula del INTEC**

Trimestre	Población	% de Crecimiento
Enero 1979	686	*
Octubre 1979	641	-6.6
Octubre 1980	668	-2.6
Octubre 1981	933	26.0
Enero 1982	1,372	100.0

\* La población de enero de 1979 es usada como base para el cálculo del porcentaje de crecimiento.

El momento que ahora se analiza es de gran importancia en la vida del instituto. La institución se enfrentaba con la necesidad de definir lo que será su futuro. En un momento de crecimiento, prosperidad y posible expansión, las alternativas deben ser consideradas muy cuidadosamente.

**Cuadro XIV**  
**Perfil Institucional Intec**  
**1979 – 1982**

Categoría	Contenido
1. Estilo de Organización	El mismo modelo del período pasado sigue dominando. La institución se impone al grupo y al individuo. La iniciativa en este nivel es algo limitada. Hay más heterogeneidad institucional.
2. Campos prioritarios de actividad	El nivel de licenciatura es el foco de primordial atención. La Reforma Curricular y la expansión a nivel técnico parecen ser las áreas que concentran la actividad. Algunos esfuerzos se llevan a cabo en Educación Permanente e Investigación. El nivel de postgrado se somete a una revisión conceptual.

<p>3. Principales contribuciones del período</p>	<p>El préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo y algunas donaciones traen una prosperidad poco usual. El proyecto físico del campus se implementa. Se hacen nuevas conceptualizaciones en lo que concierne al rol del Instituto en la sociedad. Se pone, como resultado de estas nuevas líneas, un mayor énfasis en los programas tecnológicos. El Intec se muestra extremadamente activo en la consolidación de un sistema Nacional de Educación Superior. Juega un papel de importancia en la creación de la Asociación Dominicana de Rectores de Universidades (ADRU), y otros proyectos conjuntos. Recibe más atención internacional y se une a cierto número de asociaciones internacionales de Educación Superior.</p>
<p>4. Areas problemáticas</p>	<p>El Instituto tiene una sólida y positiva imagen social, internamente hay cohesión y confianza en el futuro de la institución. El mayor problema parece ser cómo lidiar con la prosperidad. Hay</p>

	<p>preocupación por las opciones que tienen que tomarse en el próximo futuro.</p>
<p>5. Conceptualización institucional</p>	<p>La noción de la universidad comprehensiva es también dominante, pero ahora se presenta una nueva posibilidad. Propiciada por el proyecto con el Banco, surge con fuerza la idea de un Instituto Tecnológico, es decir una institución dedicada a la ciencia aplicada y el desarrollo de la tecnología aplicada.</p>

## Conclusiones Generales

En los últimos años se han hecho muchos esfuerzos en la región latinoamericana para renovar la universidad tradicional. La reforma de Córdoba trajo muchos cambios pero su objetivo finalmente terminó yendo más allá de la académica. Se convirtió en algo más parecido a un movimiento socio-político en el cual los partidos políticos, y las posiciones sociales se hicieron más importantes que la universidad en si misma.<sup>71</sup> Los cambios científicos y tecnológicos del mundo y el desarrollo de la región fuerzan ahora a nuevas reformas y adaptaciones. Latapi (1980) menciona una serie de

<sup>71</sup> Para mas detalles ver Portantiero (1978).

importantes tendencias: el mayor uso de cursos cortos y programas de reentrenamiento; una tendencia hacia una mayor coordinación nacional y supranacional; limitaciones del acceso: sistematización del curriculum. El y otros <sup>72</sup> señalan la necesidad de la universidad latinoamericana de comprometerse más en la investigación y de continuar siendo crítica de la sociedad. El instituto fue hasta cierto punto, un ejemplo, en pequeña escala, de estas tendencias.

### GRÁFICO 3

#### Evolución de la definición institucional del INTEC

1980	Enfasis en tecnología y Ciencia Aplicada
1978	Universidad comprehensiva
1974	Aceptación del nivel de licenciatura
1972	Instituto de Estudios Avanzados
1971	Grupo de Intelectuales – amigos

El INTEC fue una institución que evolución rápidamente en su primera década. Debido a su fidelidad al deseo de ser relevante en el sistema de Educación Superior de la República Dominicana más una consistente falta de recursos, la única manera posible para existir era la creatividad. No solamente las iniciativas y acciones de la institución han cambiado a lo largo de los años, sino inclusive el modo interno de definir las.

<sup>72</sup> Por ejemplo Darcy Ribiero (1974).

Esta gran dinámica histórica refuerza la noción de que el INTEC es una institución viva en la cual una comunidad de personas está tratando de mejorar la Educación Superior en la República Dominicana. En todo este proceso hay un número de características que han permanecido constantes. Estos rasgos definen la esencia de esta Universidad:<sup>73</sup>

- a) El instituto ha sido siempre definido como innovativo. Esta idea institucional es apoyada por un número de cambios curriculares y administrativos que han tenido lugar en la institución en sus primeros diez (10) años. La conservación de áreas no tradicionales en la Educación Superior de la República Dominicana es un importante elemento de preocupación y las líneas de acción son un buen indicador de este compromiso.
- b) El liderazgo del INTEC siempre entendió la Educación Superior como un sistema. En este sentido, el instituto se definió a sí mismo como complementario de otras instituciones ya establecidas. Los fundadores del Instituto Tecnológico de Santo Domingo no querían competir con otras universidades sino más bien completar su acción haciendo lo que ellos no podían o no hacían.

---

<sup>73</sup> Cabral y Báez (1980) presentan un detallado análisis de evolución del Intec. También ellos llegan a la conclusión de que hay muchos elementos constantes, p. 4-31.

- c) El instituto siempre se pensó como una pequeña institución donde la calidad fuera más importante que la cantidad. Mantener el crecimiento bajo rígido control servía a un número de propósitos: hacía el proyecto como un todo más factible financieramente, ayudaba a preservar la necesaria flexibilidad para ser innovativo, era un factor que contribuía a mantener altos niveles académicos y debía ayudar a que otras universidades entendieran que el instituto no era otro competidor. Además, el crecimiento controlado era más consistente con la idea de desarrollar una comunidad de intelectuales trabajando por el beneficio de la nación.
- d) La idea de que la Educación Superior es un proceso social en continua interacción con el resto de la sociedad también era una constante. El liderazgo del instituto siempre pensó en su institución como una herramienta, un canal, a través del cual influenciar la sociedad.
- e) La institución siempre declaró una intención de excelencia académica en todas sus actividades. Consciente de su entorno específico, estos altos niveles de requerimientos estaban orientados hacia la solución de problemas nacionales y debieran ser entendidos en el contexto del Tercer Mundo.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DEL PROCESO INNOVADOR

Una vez que el proceso institucional del instituto, en su primera década, y su contexto socio-histórico han sido explicados, puede procederse a introducir las preguntas que dieron origen a la investigación. Esta primera sección histórica, introductora al tema, era necesaria para producir, posteriormente, respuestas realmente significativas. Para impedir repeticiones, la consideración de las preguntas básicas que dieron origen a la investigación fue demorada hasta ahora. En este capítulo, cada una de ellas será examinada en todas sus implicaciones hasta llegar a las respuestas deseadas.

#### **Identidad institucional**

Aunque el trabajo está orientado más hacia el estudio y análisis del proceso en sí que sobre el contenido del mismo, la primera pregunta es un prerrequisito. La búsqueda de la naturaleza innovativa del instituto es un lógico antecedente a cualquier otra consideración que se pudiera haber hecho.

*¿Puede el Instituto de Santo Domingo ser considerado verdaderamente una Institución innovativa?*

Para poder producir una respuesta a esta pregunta es necesario recordar los elementos básicos de la definición de innovación presentada antes. Pueden resumirse en tres:

- Una innovación es una forma (cosa, comportamiento, idea) cualitativamente diferente.
- Es primeramente una construcción mental. Puede ser que tenga aplicaciones concretas, pero este no es un componente esencial de su definición.
- Tiene que estar relacionada a un ambiente socio-histórico específico.

La aplicación de estos tres elementos definitorios al caso particular del Instituto puede ser hecha desde dos puntos de vista. El primero es una perspectiva conceptual. La pregunta sería: ¿Hasta qué punto es la conceptualización del instituto diferente de otras universidades de la República Dominicana? En pocas palabras, ¿Puede ser el Intec considerado como institución diferente cualitativamente? La segunda manera de examinar el problema es fijándose en el comportamiento institucional. La pregunta en este caso sería: ¿Hasta qué nivel las iniciativas del Instituto difieren de las tomadas por otras universidades?

Ambas perspectivas pueden iluminar y contribuir, mediante consideraciones importantes, a las respuestas de la primera pregunta. Aunque arriesgando algunas

repeticiones cada aspecto debe ser analizado separadamente para asegurar la claridad y la simplicidad.

### A. El instituto como concepto

Ya expresamos antes que, durante la primera década de su existencia, la conceptualización del Instituto atravesó por períodos de considerables cambios y continuo aunque inestable desarrollo. Sin embargo, hay suficientes elementos constantes para permitir una representación bastante exacta en el tiempo.

El instituto es diferente de otras universidades en un cierto número de aspectos:

#### *En sus orígenes.*

Desde su inicio el instituto se convirtió en la expresión concreta del deseo de un grupo de intelectuales decididos a servir a la sociedad dominicana en su conjunto. Aunque un concepto familiar en la teoría de la Educación Superior,<sup>74</sup> era la primera vez que esta noción era usada en la República Dominicana. Tradicionalmente, las universidades fueron instituciones antes que grupos de intelectuales (profesores, investigadores). Cada una de estas entidades tradicionales estaba ligada a sectores particulares que patrocinaban la iniciativa y entonces buscaban los necesarios recursos humanos. La Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña puede ser considerada

---

<sup>74</sup> Ver por ejemplo W. H. Cowley, (1980).

una excepción. Como puede recordarse, fue fundada por un grupo de profesores que reaccionaban ante el Movimiento Renovador de la Universidad Autónoma. Sin embargo, por las condiciones tan particulares de ese grupo,<sup>75</sup> se adoptó un patrón tradicional de organización que seguía el modelo de la Institución Pública antes de su crisis política. En el instituto los encargados de darle forma a la institución y tomar decisiones fueron sus propios miembros: administradores, profesores, estudiantes y egresados. De hecho, la categoría última será en un tiempo la que domine la Junta de Regentes por la forma en que la selección de sus miembros fue diseñada.<sup>76</sup>

*En su rol o papel en el sistema de Educación Superior*

Mientras que la mayoría de las instituciones se concibieron como unidades individuales con nexos bastantes débiles con el resto del sistema, el punto de vista del Intec fue diferente. Desde el principio el Instituto se entendió como parte de un sistema global, activamente comprometido a su mejoramiento y con una declarada vocación a la complementariedad. El Instituto no fue concebido como competidor. Una de sus razones básicas de ser era el de hacer a las otras institucio-

---

<sup>75</sup> Alto valor concedido a la autoridad, bajo nivel de participación y gran aprecio por la disciplina.

<sup>76</sup> *Estatutos VIII*: 58.

nes más efectivas y servir a las necesidades del país en la mejor y más adecuada vía.

*Sus fines.*

Mientras que las universidades existentes en la República Dominicana se concentraron en el desarrollo de programas de licenciaturas y su principal preocupación era responder a la demanda de preparación de recursos humanos a nivel profesional, el Intec tenía un énfasis radicalmente diferente. La prioridad más alta fue dada a programas de post-grado y de educación continuada mientras que la universidad como un todo era vista como un agente de desarrollo social, gracias a su capacidad de generación y transmisión de conocimientos. Ha de recordarse que la introducción de los programas de licenciatura tuvo su origen en una decisión tomada mucho después de la fundación del instituto en el medio de una crisis de supervivencia.

**B. Las iniciativas innovativas en el Instituto.**

Derivadas de un concepto diferente de universidad no es extraño que las acciones del instituto fueran innovativas. Para ganar claridad y orden en la exposición, las hemos dividido en tres áreas diferentes.

## 1. Organizacional<sup>77</sup>

El instituto nunca aceptó un patrón dado de organización como el único correcto. Lo que se hizo fue experimentar con un número de posibilidades para encontrar la que resultara más efectiva en la práctica. Ya que era una institución pequeña con recursos bastante limitados la mayor parte del esfuerzo fue puesto en evitar la duplicación y la ineficiencia. Marión-Landais (1982, p. 203-207) reproduce los diferentes modelos organizacionales utilizados en la década. No es necesario tal detalle aquí. El punto importante es el establecer la continua búsqueda de un forma diferente y más efectiva de organizarse.

En esta búsqueda el Instituto produce un número de innovaciones que fueron rápidamente aceptadas por el sistema de Educación Superior:

- a) Fue la primera institución de educación superior en tener una unidad especializada y totalmente dedicada a la educación continua.
- b) El Instituto también fue la primera institución en tener una unidad especialmente dedicada a organizar programas de post - grado. Hasta el momento este tipo de iniciativa era ocasional y sin ninguna estructura administrativa específica que la apoyara.

---

<sup>77</sup> Para detalles Latorre (1976).

- c) Los centros adjuntos (Centro de Asistencia Técnica, Centro de Estudios de la Educación y Centro Fray Ramón Pané) también constituyeron una aportación de un elemento nuevo en la Educación Superior Dominicana.

## 2. Curricular

Hay también un número de rasgos que distinguen los currícula de las carreras y programas del Intec.

- a) El tiempo es usado más efectivamente. El año está dividido en cuatro trimestres de 12 semanas cada uno. El estudiante y la institución como una totalidad tienen que trabajar durante 48 semanas al año. Esta sustitución no solamente lleva a un mejor uso de las facilidades y los recursos humanos, sino que también permite a los estudiantes el graduarse más rápidamente.
- b) La aspiración por un más efectivo método de enseñanza siempre estuvo presente. Sin embargo, durante los primeros años del Instituto solamente fue un deseo. Aunque algunas cosas fueron dichas, lo realizado fue relativamente poco.<sup>78</sup> No fue hasta 1981, con la introducción de los nuevos currícula, que nuevos métodos de enseñanza fueron real-

---

<sup>78</sup> Heredia (1977) pone este punto de manifiesto en su evaluación académica del Instituto.

mente puestos en efecto.<sup>79</sup> Una nueva manera de estructurar los cursos, más el desarrollo de una diferente metodología, junto con una manera práctica de llevar a cabo la evaluación continua de los estudiantes fue prevista.

Ya que la mayor preocupación es aquí el proceso y no el contenido, está fuera de nuestro ámbito el analizar la Reforma Curricular en detalle. Es suficiente decir que desde 1980 los estudiantes no solamente tuvieron un calendario diferente, sino también un modo diferente de recibir clases. Cuatro de los expertos entrevistados que no pertenecían al Instituto llamaron a esta reforma la mayor contribución a la educación superior en la República Dominicana por parte del INTEC.

- c) Se usaban los recursos que estaban disponibles en la sociedad lo cual también constituye una práctica innovativa del instituto.<sup>80</sup> En vez de construir instalaciones caras y desarrollar un enorme campus, la idea de la Institución fue siempre usar lo que ya estaba disponible en la Sociedad. Esta política se aplica particularmente en la Escuela de Medicina. No solamente es una manera de evitar

---

<sup>79</sup> Para más detalles pueden verse los documentos producidos por Mercedes Solfate. Como evaluación Parcial ver a Altagracia López (1982).

<sup>80</sup> Ver Toribio (1976) y Fernández (1977).

tener que hacer cuantiosas inversiones, sino que también es una expresión de la identidad institucional. El campus del Intec es la sociedad misma. Este concepto ha ido perdiendo fuerza con el tiempo pero es un elemento identificable en los comienzos.

- d) Uno de los mayores objetivos en el diseño de los nuevos currícula en el Instituto es el de generar un compromiso profundo de los estudiantes con el mejoramiento de la calidad de la vida de los dominicanos.

Esta visión es una clara alternativa a la tradicional tendencia a la profesionalización, dominante en la generalidad de las universidades latinoamericanas (Latapi, 1980). La concretización de este deseo tomó diferentes formas en las varias escuelas y programas del Instituto. La más dramática de todas puede considerarse la Pasantía Rural de la Carrera de Medicina.<sup>81</sup> En la mitad de sus estudios todos los estudiantes de medicina tienen que ir por seis meses a un área rural del país y mientras viven allí, ayudar en las iniciativas de salud de la región. Este programa ha sido ocasión de muchas experiencias y muy ricas que han causado profundos cambios en la manera de comprender, los estudiantes, su futura profesión.

---

<sup>81</sup> Una descripción detallada es presentada por Tirso Victoria (1977).

### 3. Sistémica:

Otra área en que las iniciativas del Instituto han tenido impacto es en el desarrollo del sistema de educación superior de la República Dominicana. Mientras tradicionalmente cada institución trató de existir por si misma, la idea dominante del Intec era la de integrar su acción a la de otras universidades para constituir un conjunto más productivo y efectivo. Un cierto número de iniciativas fue tomado a este nivel:

- a) La creación de la Asociación de Rectores de Universidades de la República Dominicana. Esta organización congrega a las más altas autoridades de las principales instituciones de educación superior del país. Ayuda a coordinar sus acciones y se espera que lleve a unos nexos institucionales más amplios.
- b) La generación de un número de asociaciones que juntan a diferentes unidades de las diferentes instituciones. Tal es el caso de la Asociación de Bibliotecas, Escuelas de Medicina, y de Ingeniería.
- c) Programas de investigación y educación continua que fueron hechos en coordinación con otras instituciones.

Basadas en su filosofía, las actividades del Instituto fueron capaces de desarrollar una imagen sumamente consistente con sus deseos innovativos. Todos los expertos entrevistados (28 en total) creen que el Intec es

una institución innovativa desde que fue fundada y solamente dos (7.1%) han pensado que esta característica ha cambiado. Cuando los administradores, profesores y estudiantes fueron preguntados acerca de su visión de la institución, la gran mayoría la vio como diferente y contribuyendo realmente al desarrollo del sistema.

Con la información hasta aquí presentada en este capítulo puede concluirse que el Intec realmente representa un nuevo tipo de universidad en la República Dominicana. Un número de reformas ha sido comenzado por sus miembros en la Institución y en el sistema concebido como una totalidad. Hay realmente un empuje continuo dirigido a resolver los problemas de este nivel educativo en el país a través de la innovación. Estas conclusiones fueron apoyadas de manera decidida por los entrevistados y por los resultados de las encuestas conducidas entre las personas relacionadas a la institución.

#### CUADRO XV

Visión Institucional de Administradores, profesores y estudiantes (porcentaje) en algunos aspectos.

GRUPO	¿Ve diferente al Intec de otras universidades?		¿Cree que contribuye al mejoramiento de la educación universitaria?	
	SI	NO	SI	NO
Administradores y profesores	81.8	13.6	93.2	6.8
Estudiantes	87.8	9.7	95.2	1.9

Los porcentajes no siempre llegan a 100 porque no se incluyen los incrementos sin respuesta.

## La aplicación de la teoría general

La segunda pregunta de la investigación estaba directamente relacionada con lo que constituye el corazón del estudio. El objetivo principal es el analizar hasta qué punto la teoría general de la innovación podría ser útil para entender el proceso del instituto.

*¿Cuán aplicable es la teoría de la innovación al caso del Instituto Tecnológico de Santo Domingo?*

Algunos elementos de la teoría general fueron considerados en forma particular. El primero de ellos fue la secuencia de fases en las cuales el proceso ha sido dividido. Después de darle consideración a ideas propuestas por diferentes autores (Smelser, 1955 ; Mann y Neft, 1961; Rodgers, 1972; Hage y Aiken, 1970; Mueller, 1971; y Levine, 1980) el modelo adoptado, tal y como fue expuesto en el capítulo primero, tiene cinco fases. Estas son: generación de la idea, etapa de formulación, etapa de solución de problemas, desarrollo completo y la de resultado final.

En el caso de la generación de la idea y la etapa de formulación ambas fases tuvieron lugar en el proceso de gestación del intituto al final de la década de los 60 y comienzos de los 70. La situación del sistema de educación superior de la República Dominicana era crítico. Las instituciones existentes se encontraban enfrentando una demanda cada vez mayor por sus servicios y, por una serie de razones, no tenían suficiente flexibilidad para ser capaces de responder efectivamente en todas las áreas. En 1971 la confrontación entre los estudiantes

que tuvo lugar en la Universidad Católica Madre y Maestra sirve como catalizador y da lugar al comienzo del proceso. Un número de profesores universitarios comenzó a reunirse y discutir la situación de las instituciones de educación superior en el país. La idea de la nueva universidad había nacido. El concepto es trabajado hasta que una formulación aceptable es producida en 1972. En ese año el Instituto comienza sus operaciones.

Algunas cosas deben ser señaladas en relación a estos dos estados iniciales del proceso. Aunque es lógico pensar que en algunos momentos la idea se concibe y de alguna manera el proyecto se formula, la realidad es que lo sucedido fue mucho más complejo y dinámico. El elemento principal a ser considerado es el grupo de profesores que por su amistad, y su interés en común en la educación superior, comenzaron la gestación de la nueva institución. Ellos produjeron varias formulaciones que fueran consideradas en diferentes momentos. Sin embargo, lo más importante es que eran modificadas por las circunstancias o por el grado de maduración que la idea iba alcanzado entre ellos. En el caso del Intec nunca hubo un momento en que todos los detalles estuviesen clara y explícitamente definidos. Más bien es un caso de un liderazgo muy creativo que se forma una idea del proyecto a realizar y lo mantiene en continua evolución según como lo demandaba la situación y la forma de percibir las necesidades de la sociedad.

Las ideas que el Instituto presentaba como su esencia característica, su estilo propio, eran controversiales e innovativas para la sociedad dominicana. Eran sin em-

bargo, bien conocidas en otros países. La educación continuada ya era un movimiento poderoso, el concepto del reentrenamiento profesional había sido implementado exitosamente en muchos lugares, el sistema de trimestres e inclusive el concepto de la universidad como una comunidad de intelectuales no eran nuevos desde ningún punto de vista. En vez de crear un nuevo modelo los fundadores del Instituto lo que hicieron fue traer a la República Dominicana lo que habían visto en otros países. Si hay algo en común en el grupo fundador como totalidad era el hecho de que habían hecho estudios graduados en países extranjeros.

### CUADRO XVI

#### Lugares en que hicieron estudios post graduados

País	N.º	%
Estados Unidos	10	25.7
Alemania	4	14.3
Bélgica	3	10.7
Francia	3	10.7
Inglaterra	2	7.1
Italia	2	7.1
Otros país de America Latina	3	10.7
No dijo	1	3.6
	28	99.9

*Fuente:* Marión-Landais (1982), p. 209-212

Es obvio que a través de esta experiencia estos 28 profesores llevaron a cabo un activo proceso de intercambio cultural. Trajeron nuevas ideas y buscaron mejorar la situación de la educación superior en su país.

Con muy pocos recursos disponibles este grupo no tuvo más que basarse en sus impresiones. No fueron conducidos estudios sofisticados antes de la fundación del Instituto. Más que en la investigación, la decisión fue hecha en la base de las experiencias personales de aquellos que se habían comprometido con la idea y su formidable intuición. Cada uno de ellos fue capaz de contribuir con información relevante, con su apreciación crítica de la situación, y con una interpretación de los derroteros presentes y futuros de la sociedad. Es verdad que se hizo un estudio de factibilidad en los primeros tiempos,<sup>82</sup> pero más que investigación que produjera nueva información era un resumen de lo que ya estaba disponible en el momento.

La etapa de la resolución de dificultades comienza a manifestarse abierta a cuando se enfrenta la escasez de recursos disponibles. Hay dos fuentes de problemas: uno está directamente relacionado con la naturaleza innovativa de la empresa mientras que el otro es una consecuencia de la falta de recursos mencionados antes. En un ambiente más estructurado lo más probable que hubiera ocurrido es que la mayoría de los obstáculos hubieran sido removidos antes de que la iniciativa fuese tomada. Algunos pasos importantes de este proceso pueden ser mencionados:

---

<sup>82</sup> Ibidem, p. 34.

1. Resolución de los obstáculos legales.

El reconocimiento legal como institución sin fines de lucro se consiguió el 15 de junio de 1972 y la facultad de otorgar títulos universitarios el 4 de julio de 1973.

2. La remoción de obstáculos financieros.

En este último aspecto, la primera acción tomada fue la de abrir programas de licenciaturas (julio 7 de 1973). Un segundo momento muy importante fue la adquisición del primer edificio y equipamiento (agosto, 1974). Un tercer paso fue la donación de la tierra por parte del gobierno para comenzar la construcción del campus del Instituto (agosto 15, 1978). El último logro importante en esta línea fue la obtención de recursos financieros suficientes para el desarrollo universitario, mediante un préstamo concedido por el Banco Interamericano de Desarrollo (1982). Es solamente entonces, diez años después de haber sido fundado, que el INTEC parece tener los recursos requeridos.

3. La remoción de los obstáculos sociales.

La universidad necesita aceptación de la sociedad para estar en condiciones de conseguir un adecuado número de estudiantes y establecer como institución reconocida. Como nueva e innovativa, en una sociedad sin un buen sistema de interacción en la educación superior, ésta era una

difícil tarea a ser llevada a cabo por el Instituto. La matrícula creció muy lentamente y la población estudiantil ha llegado a los niveles deseados solamente en los últimos años.

El reconocimiento de las otras universidades y las organizaciones profesionales también llevó algún tiempo. Puede decirse que el acuerdo a que se llegó con el Colegio Dominicano de Arquitectos e Ingenieros (CODIA) y los acuerdos firmados con otras universidades para el reconocimiento de grados y créditos en 1979, fueron el momento clave en el que se consigue definitivamente este deseo.

#### 4. Superación de los obstáculos internos.

El Intec era una nueva institución y no había obstáculos internos construidos por la tradición o por procedimientos burocráticos. El grupo fundador acordó formar una institución innovativa, muy flexible. Sin embargo, el Instituto tuvo que enfrentarse a dos crisis mayores en las que definiciones fundamentales tuvieron que hacerse con relación a su identidad y la forma de entender su propia definición. La primera de ellas, en mayo de 1976, terminó con la renuncia del rector y con una más clara y específica definición de la filosofía institucional.<sup>83</sup> La segunda crisis (1979)

---

<sup>83</sup> Los resultados teóricos de esta crisis conformaron el Volumen I de *Documentos Intec*.

terminó con la separación del Centro de Estudios de la Educación y de algunos otros miembros de cierta importancia del instituto. La forma en que los fines institucionales iban a ser perseguidos y el estilo de acción del instituto y sus prioridades iban a ser entendidas, fueron clarificadas gracias a esta última confrontación.

De lo hasta aquí desarrollado puede concluirse que la primera década de vida institucional fue, para el Instituto, una lucha por la remoción de obstáculos que amenazaban su supervivencia o su desarrollo. El asunto fundamental durante la mayor parte de estos años fue el sobrevivir. Esto explica por qué desarrolló algunos aspectos de la vida institucional, por qué algunos de los objetivos primeros aún no han sido logrados y están en proceso. El INTEC ha sido reconocido como universidad de prestigio con una sólida reputación. Algunas de sus ideas han sido aceptadas en el medio universitario y la sociedad. Sin embargo, los resultados finales están todavía por verse.

Como conclusión al análisis del problema de las fases del proceso de innovación puede decirse que el modelo propuesto ayuda realmente a comprender el desarrollo del Instituto Tecnológico. Las cinco etapas están presentes, pero no siguen una secuencia cronológica. Los diferentes pasos del proceso están demasiado interrelacionados y frecuentemente uno coexiste con el otro.

En el análisis hecho previamente sobre la teoría de la innovación, tres elementos fueron considerados como ingredientes necesarios: incentivos sociales, capacidad humana y suficientes recursos. Cuando estos criterios son aplicados al caso particular del Instituto Tecnológico hay que hacer algunas observaciones sobre cada uno de estos aspectos.

a) Incentivos sociales

Todas las condiciones ambientales están incluidas en este encabezamiento. El problema aquí considerado se refiere al análisis de si las condiciones presentes en la sociedad dominicana eran conducentes o no a la fundación de una institución innovativa. Un cierto número de variables deben ser tomadas en cuenta:

- Había una conciencia rápida creciente de que se estaba desarrollando una situación de crisis en el sistema educativo superior. No solamente las matrículas se incrementaban demasiado rápido, sino que también las tres universidades tradicionales se encontraban enfrentando situaciones difíciles. La Universidad Autónoma de Santo Domingo tenía dificultades financieras y estaba inmersa en un proceso de duras confrontaciones políticas. La Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña y la Universidad Católica Madre y Maestra mostraban poca flexibilidad y un estilo autoritario. En la conciencia de mu-

chos parecían darse las condiciones para producir el florecimiento de una comunidad de intelectuales.

La calidad del trabajo del sistema como un todo se iba deteriorando y el nivel académico de las instituciones existentes era ya considerado, en general, bajo. Una evaluación<sup>84</sup> hecha por un grupo de consultores extranjeros hizo las siguientes anotaciones:

*Cara a un posible aumento de la población estudiantil en la Educación Superior los recursos humanos, físicos y financieros son insuficientes para atender todas las necesidades de estas instituciones.*

- La falta de legislación concerniente a la Educación Superior no solamente daba un ambiente sumamente flexible, sino que también hacía posible el tomar iniciativas sin tener ni siquiera los recursos indispensables. En un todo de sociedad altamente controlado hubiera sido impensable siquiera tratar de fundar una universidad sin la participación del estado o de élites suficientemente dotadas. En sociedades como la de los Estados Unidos donde no hay una autoridad federal claramente establecida, los prerequisites son originados en agencias no gubernamentales. La presión social solamente hubiera sido un

---

<sup>84</sup> Para más detalles ver Portantiero (1978).

obstáculo demasiado grande. La República Dominicana era el escenario ideal. De hecho, la fundación del Instituto Tecnológico de Santo Domingo fue un factor que convenció a otros grupos de que el tener una universidad no era, después de todo algo tan difícil. No hubo en esos momentos agentes sociales en capacidad de imponer exigencias de manera formal o informal, o de establecer las demandas y los niveles académicos que debieran tenerse que implementar en la naciente universidad. Todo quedaba dependiendo del grupo iniciador.

El nacimiento de la Educación Superior Privada, como se ha ido haciendo ver, venía de la debilidad de la institución pública. Además, las primeras fundaciones de universidades no estatales no pudieron resolver de manera total, el problema de la educación superior, sino que lo que hicieron fue producir un más alto grado de conciencia social de las necesidades no satisfechas en este sector de la sociedad. Dado el hecho de que existía una gran demanda por educación superior, la sociedad dominicana debió considerarse como un ambiente altamente motivante para el establecimiento de una nueva institución con vocación a la innovación.

b) Capacidad humana.

El crecimiento de la matrícula y la existencia de un número de instituciones relativamente nuevas, determinaron un gran aumento en el número de profesores. El mercado de trabajo de la República Dominicana era otro incentivo para el incremento en el número de profesores. Por un lado no había suficientes trabajos bien pagos para los nuevos graduados de las diferentes carreras profesionales. Por el otro, una fuerte competencia por los existentes llevó a muchos a buscar estudios de postgrado. Las universidades a través de sus programas de becas se convirtieron en un instrumento para este propósito.

En adición a los factores ya mencionados, otras tres variables vinieron a propiciar el desarrollo de una élite de profesores universitarios. El primero de ellos fue la creación a través de la Asociación Pro Educativa y Cultura<sup>85</sup> con apoyo gubernamental, de un fondo especial (Fundación de Crédito Educativo) específicamente dirigido a proveer apoyo financiero para aquellos que deseaban mejorar su educación, especialmente en el nivel terciario. El segundo era de naturaleza política. El gobierno conservador tratando de

---

<sup>85</sup> Debe recordarse que esta asociación fue fundada por la iglesia y un sector empresarial en 1964 con el propósito de desarrollar una serie de iniciativas educativas dirigidas a preparar los recursos humanos necesarios para el futuro desarrollo del país.

probar su respeto por la libertad individual dejó retornar, de tiempo en tiempo, al país un número de graduados de los países socialistas. Estos jóvenes dominicanos vinieron a hacer mucho mayor el número de profesionales disponibles. El tercer factor a ser considerado era la ideología dominante en la época, en la República Dominicana. La guerra civil de 1965 sirvió como un catalítico para el desarrollo de ideas nacionalistas. Los grupos jóvenes del país se encontraban politizados y listos para el sacrificio por el beneficio de la nación. La generación de intelectuales que regresaban al país estaban muy involucrados en el proceso y compartía decididamente estos deseos. Existía pues, un ambiente favorable para comprometerse con una iniciativa guiada al beneficio del pueblo, a través de la Educación Superior. Para poder tener los elementos humanos necesarios para una empresa como el Instituto Tecnológico de Santo Domingo, el grupo de personas comprometidas necesitaba poseer tres características:

1. *Suficiente preparación.* Esta categoría conceptual significa que deberían tener suficiente experiencia en el área de la educación superior, acceso a información relevante y un entrenamiento adecuado para desarrollar capacidades de liderazgo y administración. En el cuadro XVI se presentó como 27 de los 28

miembros originales que se comprometieron con el instituto habían obtenido uno o más grados en el exterior, todos tenían experiencia como profesores y habían desempeñado en algunas ocasiones importantes posiciones ejecutivas.

2. *Deseo*. El grupo de personas necesitaban no solamente el ser talentosas y preparadas sino también el tener el deseo de involucrarse. Siempre hay una cierta desconfianza hacia lo que no está previamente establecido. Esto es particularmente cierto en el área de la educación superior donde el tiempo es un elemento de prestigio.<sup>86</sup> Además, en algunos casos éstas eran personas que no solamente arriesgaban su prestigio, sino sus ingresos que eran generados básicamente por los trabajos que desempeñaban. Aquí, los factores ideológicos fueron de particular importancia. El instituto parecía un sitio ideal donde el control estuviese en manos de los intelectuales, un lugar donde las ideas podían ser respetadas, y donde el trabajo por el beneficio del país podía ser posible sin tener ningún estigma especial atado a esta actitud.

Desde estos puntos de vista, se hace obvio como la situación socio-política del país con-

---

<sup>86</sup> Kerr (1973) señala la fuerte tendencia conservadora encontrada entre los profesores en asuntos conduciendo al manejo interno de la universidad.

tribuyó a facilitar los necesarios recursos humanos.

3. *Disponibilidad.* No solo la preparación y el deseo sino también la posibilidad de un compromiso constituye un necesario ingrediente. Algunos elementos de la sociedad dominicana contribuirían a hacer disponible el talento humano necesario, primero, los empleos bien remunerados no eran realmente fáciles de encontrar. El ser un profesor universitario en estos años (1960-1974) no solamente era prestigioso sino que también era un aceptable modo de vida. El gobierno conservador asediado por sus críticos no era la alternativa más interesante en la mayoría de los casos. Por otra parte, la universidad ofrecía una libertad para actuar que ningún otro empleo podía dar. Conclusión: los más brillantes, los más generosos jóvenes intelectuales estaban disponibles y dispuestos a dedicarse a la universidad.
4. *Recursos.* Como se dijo antes, hay un acuerdo general entre los teóricos de la innovación de hoy en día de que los recursos suficientes tienen que ser obtenibles si es que una innovación va a tomar lugar. Más recientemente, Wood (1981, p. 159) ha propuesto la hipótesis de que "mientras más alto es el nivel de organización estructural y la disponibilidad

de recursos financieros... más probable es también que la organización sea innovativa”.

Esta claro que en los primeros años del instituto no se cumplía este criterio. En el país, la nueva universidad fundada, parecía no tener recursos y muy poca organización..

“Ya instalada el grupo de pronto se dio cuenta de que hacía falta dinero para comprar equipo de oficina y pagar las diferentes obligaciones ya contraídas. Como la institución no tenía un centavo fue necesario buscar otros recursos ” (Cocco, 1976, p. 63).

“En realidad, cuando el INTEC fue fundado no tenía el apoyo del gobierno ni de ningún otro grupo político. No estaba sustentado por ninguna fuerza financiera, ideológica o religiosa. Era simplemente la aspiración de un grupo de intelectuales”. (Marión-Landais. 1982. p.40).

Los recursos comenzaron a llegar lentamente después de los dos primeros años, y no fueron realmente sustanciales sino después de diez años de fundada la universidad. Esta es una situación comparable a aquellas instituciones de educación superior de los tiempos coloniales, pero difícilmente una del Siglo XX que quisiera o se llamara a sí misma innovativa.

Cuatro variables pueden ser utilizadas para explicar este intrigante y largo proceso de acceso a la base financiera.

- Primero. Las características especiales del sistema dominicano de educación superior tienen que ser tomadas en cuenta. La falta de legislación, control, y supervisión hicieron posible a la Institución el comenzar con la mínima cantidad de recursos y adquirirlos más tarde. También contribuyendo a esto estaba la tradicional noción de universidad prevaleciente en el país. En este punto la única función visible de este tipo de centro era la enseñanza. Es verdad que el INTEC quería ser diferente, pero el hecho de que solo este tipo de actividades fuese esperado de la universidad hacía más fáciles sus primeros años de vida institucional.

- Otro factor contribuyente a la capacidad institucional de sobrepasar la falta de recursos era la presencia de algunos elementos que podrían tomar su lugar, al menos temporalmente. El compromiso de muchos de los participantes, sus aportaciones en trabajo voluntario y equipo, hicieron posible algunas sustituciones. El hecho de que en la República Dominicana es todavía posible obtener muchos servicios y un alto nivel de participación a través del uso de contactos

personales fue también un factor que disminuía la cantidad de los recursos que debían ser considerados como imprescindibles.

La innovación estuvo basada, en este caso particular, en ideas traídas de otras sociedades a través de un proceso de préstamo cultural. Ninguna investigación de gran valor fue necesitada. Las inversiones habían sido hechas ya por otras instituciones en otros medios.

Por la situación de la educación superior en la República Dominicana, los elementos evaluativos también fueron reducidos a un mínimo. De nuevo la base para estos juicios no fue dada por la investigación sino por la simple apreciación subjetiva.

En conclusión, con algunas variables contribuyendo a bajar el nivel de los recursos necesarios y otras haciendo posible sustituciones de lo que realmente era necesario, la Institución fue capaz de sobrevivir la primera década. Debe ser subrayado aquí el hecho de que los recursos fueron siempre necesarios y que tenían que estar presentes para poder realizar la innovación. Lo que sucedió fue que, en algunos casos, los recursos financieros fueron sustituidos por una combinación de creatividad humana y sacrificio. El hecho es que la implementación de la innovación fue demorada o limitada, en algunos casos severamente, por la ausencia de una base financiera sólida y suficiente.

Otro importante tema que debe tratarse en este momento está vinculado con la naturaleza del proceso. En América Latina la universidad y su reforma están íntimamente ligadas a los deseos de la transformación social y la justicia. Desde 1918, en la Reforma de Córdoba en Argentina, el movimiento estudiantil estuvo íntimamente ligado a las ideologías del cambio.<sup>87</sup> En cierto sentido estos grupos podrían todos considerarse revolucionarios. Primero, con el ingrediente de una comprometida visión nacionalista y después por la influencia del pensamiento marxista trascendieron las fronteras de la academia y trataron de transformar la sociedad.

En el grupo que fundó el instituto la idea del cambio estaba presente y era altamente valorada. Estos intelectuales querían tener influencias sobre la sociedad y transformarla hacia lo mejor.

*El Instituto Tecnológico de Santo Domingo es una entidad privada dirigida al servicio público, creada, para contribuir a la transformación social del país.*<sup>88</sup>

Pero esto tenía que hacerse dentro de un contexto puramente académico

*Mediante actividades en educación superior, investigación, divulgación científica y tecnológica.*<sup>89</sup>

El instituto es pues definido como una comunidad de intelectuales en la que los principales valores son: la objetividad científica, el pluralismo, el respeto por el

---

<sup>87</sup> Para más detalles ver Portantiero (1978)

<sup>88</sup> Heredia (1976), p. 97.

<sup>89</sup> Ibidem

otro y la conciencia de los problemas político-sociales y económicos del mundo. Está diseñado para desarrollar una comprensión científica más que una directa confrontación política. No hay aspiraciones de dirigir el proceso de cambio, sino más bien de coadyuvar al mejoramiento de la sociedad. El camino de la innovación es, en este caso, claramente diferente al de la revolución. El instituto no está supuesto a ser una herramienta eficiente y controlada ya que su filosofía se basa en el pluralismo y al objetividad. Sin embargo, está fuertemente comprometido con el cambio. Se transforma realmente en un medio eficiente de la sociedad y la educación superior mediante la investigación, las ideas creativas y la eficiencia. Es importante conocer que la mayoría de los que respondieron a las encuestas piensan que el INTEC ha tenido un importante impacto en la República Dominicana.

Entre las personalidades entrevistadas solamente uno pensó que el instituto no había tenido impacto en la sociedad dominicana mientras que cinco otros creyeron que era muy pronto para poder precisar su influencia. El resto (25 personas - 80.6%) vieron a la Institución como teniendo un cierto grado de impacto en su entorno. Estos puntos de vista de los encuestados en cierto modo lleva a creer que el INTEC ha sido una institución efectiva en transmitir su ideología de cambio sin separarse de su compromiso de ser puramente científica y educacional en sus acciones.

## CUADRO XVII

### Existencia de impacto social por parte del INTEC

Grupo	SI		NO	
	N.º	%	N.º	%
Profesores y Administradores	38	86.4	3	6.8
Estudiantes	257	97.5	5	1.9

No siempre se obtiene el 100% por la no inclusión de las "no respuestas".

Después de haber establecido el hecho de que el INTEC, en el tiempo de su fundación, fue realmente innovativo, es el momento de considerar su proceso. Hay una tendencia en toda organización a desarrollar ciertos patrones de burocratización. Es la creencia de que con el tiempo las instituciones se vuelven menos innovativas porque desarrollan una inflexibilidad propia de un modelo burocrático que se ha ido adoptando. En los tiempos recientes, sin embargo, algunos autores han comenzado a pensar en la posibilidad de una organización con un patrón establecido que fuera el de la innovación. La tercera pregunta investigativa toma este tema:

*¿Ha sido el INTEC capaz de mantener su carácter innovativo o se ha transformado en una institución más tradicional a través de los años?*

El instituto ha mantenido durante los años una identidad basada en su carácter innovativo y complementario. Esta afirmación fue hecha en 1976 (Cocco, p. 52), y ha sido retomada muchas veces durante los

primeros diez años de su vida institucional (Latorre, 1980; Heredia, 1976; Cabral y Báez, 1980, p. 4) y más recientemente en 1982 (Marión-Landais, pp. 141-153). Sin embargo algún análisis debe hacerse para entender mejor cómo es que ha sido capaz de mantener esta característica

Durante los últimos diez años, hay dos ocasiones en las que se tomaron importantes decisiones. En ambos casos la naturaleza innovativa del instituto estaba en tela de juicio. La primera fue en 1973. La Junta de Regentes se reunió durante los primeros días de julio para decidir qué hacer para mejorar la muy dificultosa situación financiera. Se encararon con dos opciones principales.

1. Podrían mantener el mismo curso de acción institucional insistiendo en los postgrados y la educación continua. Esta opción hubiera mantenido una alta prioridad en los programas innovativos pero podría haber puesto en peligro la existencia misma del Instituto como institución.
2. Podrían cambiar su línea de acción y apartarse un poco de las nuevas iniciativas para ir hacia programas más tradicionales. En este punto se podría considerar la posibilidad de comenzar a incursionar en el campo de las licenciaturas. Fue generalmente aceptada que esta decisión podría mejorar considerablemente las posibilidades de la Institución de sobrevivir, pero ponían en grave riesgo las iniciativas innovativas. El nivel no graduado demandaría demasiados recursos,

humanos y financieros, y podría distorsionar la concepción del INTEC.

La segunda ocasión en que la Junta de Regentes tuvo que enfrentar una decisión entre dos maneras de entender la institución fue en 1976. En esta ocasión una confrontación ocurrió entre dos grupos internos del Instituto. De un lado, estaba el entonces Rector, con una visión más tradicional de la universidad y la posición de que el INTEC no tenía una clara definición de su filosofía y fines. En el otro estaba el grupo que constituía el núcleo de los funcionarios que había mantenido el Instituto desde sus inicios. Ellos sostenían que había una filosofía definida y un estilo propio de la institución.<sup>90</sup> La situación fue resuelta cuando el Rector presentó formal renuncia, y su sucesor fue nombrado.

La tercera decisión importante fue también tomada en medio de una gran confrontación entre distintos sectores del instituto. El Rector y la mayoría de los miembros de la administración central pensaban que la situación de ese momento demandaba una concentración de las actividades ya iniciadas por el instituto con una muy calculada conducta política. Querían evitar por todos los medios conflictos con el gobierno, las asociaciones profesionales y otras universidades. El otro grupo, en esta ocasión, era uno de los centros adjuntos: el Centro de Estudios de la Educación (CEDE-INTEC). Los miembros de este organismo querían que el Intec se concentrara en asuntos socialmente más

---

<sup>90</sup> En un esfuerzo por demostrarlo se desarrolló el Volumen I de *Documentos*

relevantes. Querían adoptar una ideología definida y ser más agresivos en la crítica de la sociedad.

La opción de nuevo fue en factor de la postura más conservadora. La Junta de Regentes apoyó a la administración central y el Centro se transformó en una institución independiente en 1978.

La cuarta instancia de una decisión política mayor no fue, como en los otros casos, el resultado de una crisis de importancia. Desde 1978 a 1980 el instituto bajo la dirección de su Rector pasó por un período de intenso escrutinio de su propia organización en la búsqueda de modos más efectivos de usar los recursos disponibles. Aunque muchos modelos diferentes fueron se concideraron y se hizo más de un cambio, hubo, sin duda alguna, un principio orientador en esta etapa. El mismo fue expresado como: "la mejor universidad posible" (Latorre 1980, p. 149). Lo que se quiso poner de relieve con esta consigna fue que aunque el Intec todavía quería ser innovativo y quería llegar a poseer una alta calidad en su acción, tenía que adaptarse a sus posibilidades. Las expectativas y sueños todavía eran altos pero el realismo imponía sus límites.

Esta postura fue dominante en este período y cambió solamente bajo la influencia del préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo, concebido después de arduas negociaciones. Con este rápido aumento en los recursos disponibles, la creatividad estaba en condiciones de volar alto de nuevo. Todavía no está definido cual será el balance final de la influencia del Banco sobre el Instituto. Este resultado va a depender mucho de las

decisiones que se están tomando y se tomarán en los próximos años. Por el momento este nuevo elemento ha creado muchas nuevas oportunidades.

Cabral y Báez (1980, p. 4) hacen de la innovación uno de los principales componentes de la filosofía institucional del Intec. Esta apreciación parece ser correcta. Es verdad que cada vez que una opción importante tuvo que tomarse, la decisión fue la de la tendencia más conservadora. Esto fue claramente el caso de 1973, 1978 y durante el período que culminó con la presencia de nuevos recursos. La única posible excepción fue en 1976. Sin embargo, debe señalarse que en todos estos casos la sobrevivencia del instituto siempre estuvo en juego. La voluntad innovativa permaneció constante. El caso fue siempre salvar lo que ya se había hecho y buscar mejores condiciones. La actitud reflejada por Cocco (1976, p. 47) es un buen ejemplo de esta línea...

*La expansión del nivel de no graduados que tomó lugar en 1973 fue una manera de fortalecer el postgrado y los programas de educación continua. Esta decisión solamente fue una manera de desarrollar la estructura académica de la institución.*

En todas estas decisiones, no había un abandono de la filosofía original. Solamente eran adaptaciones tácticas a las posibilidades de situaciones particulares y a las cantidades de recursos que estaban disponibles en cada momento.

*El instituto existía como un acto de desafío contra el sistema de educación superior que cada día era más rígido e ineficiente y contra una sociedad en la que el progreso cada día era menos justo y menos significativo. (Flores y Cocco. 1976, p.14).*

**CUADRO XVIII**  
**Evolución en el Instituto y conceptualización**  
**institucional**

Período	Estilo Organizacional	Conceptualización
1972	Extremadamente abierto. Homogéneo Altamente participativo.	Institución de Altos Estudios (programas de postgrado y educación permanente).
1973–1974	Altamente personalizado. Homogéneo con algunas excepciones. Grupo de amigos más que institución.	Etapas de transición de un Instituto de Altos Estudios hacia un modelo comprensivo.
1974–1976	Libertad para tomar iniciativas todavía real. Aumenta la heterogeneidad. Institución más que grupo de amigos.	Universidad Comprensiva.
1976–1978	Alto nivel de heterogeneidad. Buena interacción entre los miembros. Institución.	Universida Comprensiva.

1979-1982	Se mantienen los problemas del período anterior. Son introducidos nuevos miembros.	Universidad comprehensiva. El título de <i>Instituto Tecnológico</i> se considera en una nueva perspectiva.
-----------	--	---

Sin ninguna duda, la institución se ha ido transformando en más burocrática. Ha ido adquiriendo un cierto número de patrones definidos. Hay diferencias significativas entre sus miembros y, en general, las situaciones ahora están establecidas con mayor detalle. Sin embargo, debe señalarse que la creatividad e iniciativa todavía son posibles a todos los niveles. La innovación es en este momento, el más importante valor institucional.

*El Intec es hoy una institución innovativa porque es pequeña. Esta tendencia hacia la innovación será el pago de la consolidación institucional. Sin embargo es posible para una universidad estable el hacer la innovación parte de su estabilidad. (Flores y Cocco 1976, p. 14).*

La institucionalización de la innovación prevista por Flores y Cocco son todavía una posibilidad en el Instituto. El Instituto ha mantenido suficiente flexibilidad y tienen los mismos valores filosóficos de sus comienzos. Con los nuevos recursos que se han puesto a su disposición un nuevo conjunto de opciones puede ser tomado. En este sentido el futuro inmediato será de gran importancia para la identidad institucional que será adoptada en la próxima década.

Como se ha dicho previamente, el interés mayor de este estudio está en el proceso más que el contenido. El asunto introducido en la cuarta pregunta está muy cercanamente relacionado. Barnet (1953, p.15) hace notar el carácter subjetivo de la innovación. Lo que debe ser el objeto primario de atención es cómo es percibido por los participantes y observadores el proceso. Estos deben sentir que realmente están frente a algo que es nuevo y cualitativamente diferente. En este caso los resultados de las entrevistas y las encuestas dan la información necesaria para saber qué clase de imagen el instituto ha desarrollado entre sus estudiantes, profesores, administradores y otros sectores relacionados con la Educación Superior de la República Dominicana.

*¿Cuál es la imagen institucional que el Intec ha desarrollado entre sus propios miembros y entre otros sectores de la educación superior dominicana?*

En términos generales, todas las fuentes utilizadas en este estudio apoyan una visión muy favorable a la institución. Cuando los estudiantes fueron preguntados si ellos consideraban su decisión de venir al Intec como positiva su respuestas fue positiva en alto grado.

En otra pregunta en que a los estudiantes les fue pedido el reportar los más frecuentes comentarios que habían escuchado acerca del instituto, la respuesta fue también favorable. De cerca de 510 comentarios que fueron planteados, 458 (89.8%) fueron en esta línea mientras que solamente 52 (10.2%) fueron críticos de la institución.

## CUADRO XIX

Evaluación de la decisión de matricularse en el Intec por parte de los estudiantes.

Respuesta	N.º	%
Buena decisión	263	97.8
Mala decisión	6	2.2
Total	269	100.0

Los más repetidos tipos de comentarios se plantean en el cuadro siguiente.

## CUADRO XX

Tipos de comentarios dados por estudiantes con relación al Intec (N = 269).

Comentarios	N.º	%
Alto nivel académico	111	41.7
Egresados de mucha calidad	80	29.7
Universidad muy exigente	73	27.1
Buen uso del tiempo	45	16.7
Buenos profesores	44	16.4
Buena reputación	22	8.2

El comentario más negativo frecuentemente mencionado fue repetido nueve veces (3.3%) y se refiere al Instituto concebido como algo perteneciente a las clases altas. Estas observaciones fueron hechas desde dos perspectivas diferentes: un alto pago de matrícula y el tiempo demandado por la institución. Se proponía, en ambos casos, que el poder venir al instituto estaba

limitado solamente a aquellos que podían vivir sin tener que producir dinero.

Los estudiantes también consideraban al INTEC como contribuyente al mejoramiento de la educación superior en la República Dominicana. De hecho 257 (95.5%) de los respondientes contestaron afirmativamente cuando la pregunta les fue hecha. Los principales modos en que esta contribución tomaba lugar fueron conceptualizadas en el cuadro siguiente:

### CUADRO XXI

#### Contribuciones más significativas del Intec a la Educación Superior Dominicana.

(N = 262. Hubo 7 encuestas sin respuestas).

Contribución	N.º	%
Supervisión del nivel académico	64	24.4
Egresados mejor preparados	50	19.1
Mayor compromiso social	32	12.2
Mejor uso del tiempo	31	11.8
Conducta innovativa	29	11.1

Los resultados de las encuestas hechas entre profesores administradores también apuntan en la misma dirección. La mayoría de ellos se sienten confortables en la institución y piensan que ellos pueden tomar parte activa en el proceso de toma de decisiones.

**CUADRO XXII**  
**Sentido de participación entre profesores y administradores.**

Respuesta	N.º	%
Participo activamente	32	72.7
No participo activamente	11	25.0
Sin respuesta	1	2.3
Total	44	100.0

Una gran mayoría (86.4%) de este grupo ve al instituto teniendo impacto en la sociedad dominicana. El modo en que piensan que la institución logra este nivel de influencia en su entorno es como sigue:

**CUADRO XXIII**  
**Forma del Intec de Impactar la sociedad**

Forma	N.º	%
A través de innovaciones	18	47.4
Alto nivel académico	10	26.3
Ejemplo	6	15.8
Más eficiencia	4	10.5
Total	38	100.0

Como se ha mencionado hubo 31 personas que fueron contactadas a través de entrevistas por su carácter de conocedores de la educación superior dominicana y de la historia del Instituto o ambas. En términos generales coincidieron en presentar al INTEC como un

esfuerzo serio. La mayoría de ellos (93.5%) piensa que este objetivo todavía es válido y que ha sido logrado hasta cierto punto. Las dos opiniones que disientían están basadas en muy específicas nociones de la Institución. En ambos casos se reconoce que el Intec ha transmitido conceptos modernos en educación superior, pero ha fallado en ser crítico de manera suficiente como para ser llamado innovativo.

En términos generales, es una opinión general entre los expertos que durante los diez primeros años, el Instituto ha tenido un importante impacto en la sociedad dominicana. El nivel de su influencia es apreciado de manera diferente pero siempre reconocido.

En conclusión, de las tres fuentes que han sido analizadas, está claro que el Intec ha sido capaz de establecerse como una institución importante en el sistema de educación superior. Está bien reconocido, y ha desarrollado una reputación de tener un alto nivel académico y de ser muy exigente. Hay una compartida creencia de que ha contribuido al mejoramiento del sistema y de la sociedad.

El resultado de ambas encuestas presenta a los grupos involucrados en el Instituto considerando a la institución como diferente de otras universidades del país.

Los resultados presentados en el cuadro XXIV fueron obtenidos mediante preguntas directas. Como control, en una forma más indirecta, fue incluida en la encuesta para los profesores y administradores. De nuevo los resultados apuntaron significativamente ha-

cia una conciencia del INTEC como una institución diferente (77.5%). En el caso de los estudiantes, el 39% declaró que la razón más importante por la cual habían escogido al instituto había sido el considerar a la institución como diferente. De la misma manera, los profesores y administradores presentaron esta misma razón como su principal motivo para unirsele.

## CUADRO XXIV

### Comparación del Intec con otras universidades

Grupo	Es diferente		Es igual	
	N.º	%	N.º	%
Estudiantes	238	90.5	25	9.5
Profesores y Administradores	36	85.7	6	14.3

En el cuadro XXV no solamente debe ser notado que el 52.3% vino porque veía al Intec como diferente, sino que también un 31.8% vino invitado por un amigo. Esta clase de respuesta nos hace ver claramente el tipo de relaciones que todavía toma lugar en la institución. Se ha convertido en algo más institucionalizado pero, el grupo de amigos, la relación primaria, todavía sigue estando presente.

Cuando fueron preguntados por el rol del Instituto en el sistema de educación superior, el 50% de los profesores y administradores pensó que era el ser inno-

## Cuadro XXV

### Razones para venir al Intec de profesores y Administradores

Razones	No.	%
Intec es diferente	23	52.3
Un amigo me trajo	14	31.8
Consideraciones financieras	3	6.8
Otros	4	9.1
Total	44	100.0

vativo y el cambiar la universidad tradicional dominicana. Otro grupo importante (31.8%) pensó que era el mejorar la calidad del sistema.

Parece estar suficientemente comprobado que no solamente hay una imagen positiva del instituto sino también una convicción profunda de su carácter único. Las tres fuentes apoyan lo presentado por las otras haciendo ver que se trata de una institución dinámica con una declarada vocación por lo innovativo en la educación superior y haciendo un esfuerzo honesto, aunque no siempre exitoso, por llegar a la excelencia.

Para poder presentar un sumario compresivo de la imagen institucional que el INTEC ha formado entre sus estudiantes, profesores y administradores, se ha desarrollado una presentación gráfica. Está basada en el concepto de centralidad y periferia. La imagen del Instituto es representada por un círculo. Mientras más importante, mientras más central, cada característica institucional se acerca más a donde estaría localizando el

centro del círculo. Cada variable es medida por el número de veces que es mencionada en las respuestas de las dos encuestas, a la siguiente pregunta:

*¿Cuál cree usted que es la característica más importante del Instituto Tecnológico de Santo Domingo? Por favor, explique su respuesta.*

Como la pregunta tuvo dos conjuntos de respuestas (los estudiantes y la combinación de profesores y administradores) las dos frecuencias fueron transformadas en porcentajes ( $N=2 \times 69$  entre los estudiantes y  $N=44$  entre los profesores). Estos valores fueron sumados y divididos por dos. El promedio fue colocado en el gráfico asignado a cada valor porcentual en los ejes cartesianos dibujados en el círculo. Para hacer el gráfico claro las variables fueron divididas en cuatro grupos y cada uno de ellos presentados en un diferente cuadrante. Debe ser establecido que aunque cercanamente relacionados a conceptos matemáticos no se trata de un modelo de esta naturaleza. Es solamente una representación gráfica de la imagen institucional recogida por las encuestas. No es precisa sino sólo indicativa.

## CAPÍTULO V

### LOS POSIBLES FUTUROS

El lector ha sido confrontado con una presentación comprensiva, aunque no organizada cronológicamente. Después de la lectura de estas páginas ya es segura su familiaridad con los fines y los objetivos de la Institución, los sueños y deseos de los hombres que la guían y guiaron, sus problemas, fracasos y éxitos. Es el momento oportuno para introducir la última pregunta que guía la investigación y así darle respuesta. De hecho esta es una prognosis institucional.

*¿Cuáles son los futuros posibles para el INTEC como una fuerza innovativa en el medio dominicano?*

En más de una ocasión, el análisis del futuro de la institución que ahora nos ocupa, ha sido intentado. Tres ejemplos podrían ser citados: un documento anónimo designado como Plan de Expansión del INTEC (1974), otro producido por Cocco (1976), y el más recientemente producido por la firma Cabral y Báez (1980). En el caso de Cocco se trataba más bien de un análisis

filosófico de las principales fuentes de tensión que habían que enfrentar en ese momento en el Instituto, y de las opciones que debían ser tomadas. Los otros dos son de miras limitadas porque fueron llevados a cabo para servir como instrumentos en el proceso de toma de decisiones.

Son documentos fundamentales pragmáticos y no toman en consideración algunas variables que podrían ser de importancia.

En este caso particular el asunto es precisamente la preocupación por un análisis prospectivo de qué variables serían significativas y cuáles no y si el INTEC podrá jugar un papel como institución innovativa en el futuro de la educación superior y la sociedad en general, de la República Dominicana. Para poder llegar a hacer este análisis tres niveles diferentes deben tomarse en cuenta: la sociedad, el sistema de educación superior y la institución en sí misma. Es necesario ver hasta qué punto la innovación va a ser una posibilidad real en cada uno de los tres niveles siguientes.

a) La sociedad

Hacer un análisis extensivo en este nivel iría más allá de las miras de este trabajo. Lo que será presentado aquí son solamente algunos puntos relevantes de lo que pudiera ser su influencia en el futuro de la educación de la República Dominicana.

El primero de ellos es la economía nacional. La mayoría de las predicciones <sup>91</sup> hechas por los expertos en el campo no son realmente promisorias. El país no es capaz de producir energía sin la importación de petróleo y está enfrentando ahora mismo bajos precios en el azúcar, y un relativo declinar en el oro y la plata. El volumen de las exportaciones no es suficiente para garantizar una estable balanza de pagos. En el frente interno hay una creciente inflación y una lucha muy demandante para mantener el presupuesto del gobierno central en niveles aceptables de déficit. En un escenario como ese, es difícil pensar que la educación recibirá mayores recursos financieros para nuevas iniciativas. Por razones políticas el gobierno está esforzándose en no reducir el presente nivel, siendo este quizás el más optimista de los escenarios posibles. Por otra parte, una economía en depresión es probable que induzca a los estudiantes a ir a universidades menos costosas, a instituciones de carácter público, más que a las privadas. Por lo tanto debe esperarse que este tipo de universidades podría ser el que tenga mayores dificultades para aumentar o mantener su nivel de matrícula. Sin embargo algunos de los expertos entrevistados señalan dos muy importantes variables:

---

<sup>91</sup> Ver por ejemplo a Schiefelbein 1975.

- No es probable que la educación pierda ni su valor ni lo que significa en términos de movilidad social en la sociedad dominicana.
- En una situación donde no hay suficientes empleos, la educación superior, y la institución en la que se consigue, representan un componente de gran importancia.

Con estas ideas en mente y el hecho de que el INTEC representa una pequeña fracción de la matrícula total de la educación superior, es posible concluir que el Instituto podría no resultar gravemente afectado. La institución tiene el prestigio y la fuerza social para minimizar cualquiera de las malas consecuencias que puedan venir de la economía nacional. Sin embargo, el INTEC no estará en una posición de esperar fuentes de ingresos adicionales que se acumulen en apoyo de las nuevas iniciativas. La única posible excepción en esta tendencia general serían los programas de significación nacional. En estos casos específicos, el Instituto tendrá que enfrentar una fuerte competencia de las otras instituciones.

#### b) El sistema de educación superior

Las últimas tres décadas han estado caracterizadas por un crecimiento explosivo, un cierto nivel de antagonismo entre las instituciones en particular y, muchas veces, agrios debates. Hasta 1961, el sistema estaba prácticamente reducido a

una sola institución. Cuando las universidades privadas aparecieron, no había legislación adecuada para controlar su surgimiento y supervisar su forma de actuar. La combinación de falta de controles y escasez de recursos fue instrumental en causar el descenso de los niveles académicos. En muchos sentidos la educación superior de la República Dominicana se estancó. En ese punto la innovación era deseada grandemente y hasta cierto modo menos difícil.

En los años recientes el crecimiento del número de instituciones ha sido frenado parcialmente por el gobierno central.<sup>92</sup> La mayoría de las universidades existentes han madurado y están haciendo serios esfuerzos para ponerse al día y ser más competitivas. En cierto modo y en parte por la influencia del Instituto y de otros grupos dentro de la educación superior, muchas nuevas áreas de cooperación se han abierto<sup>93</sup> y con la nueva situación el ser innovativo va a pedir más esfuerzos y recursos.

### c) La institución

El instituto ya lleva existiendo diez años. Su presupuesto y la cantidad de recursos que ahora utiliza han ido creciendo de manera sistemática. Como universidad ha logrado prestigio hasta el

---

<sup>92</sup> Decreto firmado por el Presidente Antonio Guzmán en 1978

<sup>93</sup> Como por ejemplo la Asociación Dominicana de Rectores de Universidades (ADRU)

punto de que muchos de los expertos la llaman una de las más importantes instituciones de educación superior en la República Dominicana. Es obvio que está en una mejor posición de innovar ahora más que hace algunos años. Sin embargo también ha ido desarrollando un cierto nivel de burocracia, y ahora cada nueva iniciativa representa un riesgo de perder lo que ya ha logrado. En pocas palabras, la institución ahora es parte importante del sistema y tiene de esta situación una profunda conciencia. Como consecuencia de esto y tal como ha sido hecho notar por algunos de sus críticos (Heredia, 1976) se ha convertido en una universidad más tradicional en sus políticas y acciones.

Sobre la base del análisis histórico hecho en el Capítulo III, y de la valorización de los cambios y tendencias que hay en el Instituto, hecha en el Capítulo IV, es posible concluir que el INTEC ha sido capaz de mantener suficiente flexibilidad para ser innovativo. La filosofía de la institución está todavía basada en los mismos principios que la originaron hace diez años. El personal ha cambiado, pero todavía hay el mismo compromiso con la innovación, altos ideales y conciencia de la necesidad de la pertinencia social.

El préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo es una nueva variable que pudiera fácilmente modificar la institución. Es verdad que, en un primer momento, le da al instituto suficientes recursos finan-

cieros para llevar a cabo sus fines. De otra parte, es también la primera vez que el INTEC va a tener la experiencia de una presión de tal magnitud en su propio planeamiento y determinación de fines y políticas. Cuánto va a ser el efecto que se va a sentir es muy difícil de predecir en el presente.

Parecería como si el Instituto se fuera acercando a otra de esas situaciones, que han sido recurrentes en su historia, en las que una crucial decisión tiene que ser tomada. Guayacanes, la crisis de autoridad de mayo de 1976 y la confrontación de 1979 son antecedentes claros en este tipo de experiencias. En esas tres ocasiones la decisión fue hecha con tonos conservativos y la idea dominante fue la de preservar la vida de la institución. Por otra parte, debe ser puesto de manifiesto que en todas esas instancias los principios del Instituto y su filosofía fueron preservados y respetados. Es verdad que la identidad del INTEC se ha ido transformando: primero en un Instituto de altos estudios, después una universidad comprehensiva y finalmente la tendencia a ser un instituto tecnológico. Sin embargo siempre se ha mantenido clara su opción de ser innovativa.

En esta ocasión la Institución tendrá que decidir como va a hacer uso de los recursos que tiene disponibles ahora. La forma en que sean invertidos determinará su futuro. Es una de esas situaciones en que puede ser hecha una nueva opción, en que la identidad institucional puede ser reforzada o totalmente modificada.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES

El fin de este estudio era el de probar la aplicabilidad de algunos de los principios básicos de la teoría de la innovación a un caso específico: el del Instituto Tecnológico de Santo Domingo. Una pequeña institución en la República Dominicana, un país que ofrece un ambiente propicio para un proceso de esta naturaleza basado en un sistema de educación superior en rápido desarrollo donde la falta de legislación da una gran flexibilidad y posibilidad de cambio. Por su particular historia, este país también da la oportunidad de enfocar en un relativamente corto espacio de tiempo el análisis de todo el proceso. Realmente la historia de la educación superior como ahora existe podría ser reducida a las últimas tres décadas.

La dictadura de Trujillo y la ocupación americana de los años 30 fueron dos grandes fuerzas que le dieron forma al futuro de las universidades en el país. Después la explosión expansiva que catalizó un proceso dinámico en el cual se enmarca el INTEC con su identidad propia como opción innovativa.

Después de presentar los principales aspectos de la teoría de la innovación y de hacer el necesario análisis histórico, las preguntas de investigación fueron propuestas. La primera trata de la naturaleza de la Institución en sí misma. ¿Era el instituto realmente innovativo? Cuando los miembros del Instituto fueron preguntados fue notable la manera como se percibían a sí mismos y a su institución como muy diferentes y altamente innovativos. Los documentos y los recuentos históricos narran un número de instancias en los que el Instituto se separó del modelo tradicional de educación superior de la República Dominicana. Ciertamente que el énfasis se puso en áreas hasta este momento no contempladas o al menos no prioritarias, para otras universidades. De la información obtenida se podía concluir que, aunque no siempre de manera exitosa, el INTEC había sido innovativo y tenido influencia en su primera década. Sin embargo, aunque esta impresión es muy compartida no es fácil identificar en que áreas el INTEC realmente proponía algo nuevo. Dos cosas deben tenerse en cuenta:

1. Los recursos que estaban disponibles eran muy escasos durante la primera década institucional. Esta variable hace el proceso innovativo lento y muy irregular. Pensamiento y acción normalmente no iban juntos.
2. Dado que la mayoría de las ideas fueron traídas a la Institución a través de un proceso de intercambio cultural, nada es realmente nuevo en sentido absoluto. Son solamente innovativos cuando

son tomados en el contexto de la República Dominicana.

No hay, pues, una respuesta clara y cortante a esta pregunta básica. Solamente cuando el proceso es tomado como un todo, y en su contexto social, es que puede sentirse la seguridad de estar frente a un básicamente innovativo proceso institucional.

El modelo teórico que es comúnmente aceptado para describir el proceso de innovación es, en general, aplicable al INTEC. Puede ser usado para entender la historia de la institución, teniendo en cuenta que su aplicación debe ser lo suficientemente flexible. Los elementos del modelo de cinco pasos están todos presentes pero no siguen una secuencia cronológica y tienen una importancia variable debido a las peculiaridades características del medio dominicano. Los tres ingredientes necesarios que fueron considerados: recursos humanos disponibles, incentivos sociales y suficientes recursos; estuvieron presentes, en un punto u otro del desarrollo institucional. La interpretación, especialmente en el caso de los recursos, debe ser sin embargo bastante abierta. No siempre la teoría puede ser aplicada de una manera directa. Los recursos financieros fueron sustituidos de muchas maneras y no fueron suficientes en todos los casos. Como fue dicho antes, el contexto da razones y base para un alto nivel de variación del patrón usual.

El INTEC ha logrado mantener un tono positivo. No hay dudas del deseo de las personas involucradas en

la institución de convertirse en agentes de cambio social. Por otra parte, el uso exclusivo de métodos científicos y educativos constituyen una opción que permite introducir elementos nuevos al sistema pero sin producir una crisis. El instituto es innovativo pero no puede convertirse, por lo menos en la presente coyuntura, en una fuerza revolucionaria en sí mismo.

La tercera pregunta introducida gira sobre el problema de si el Instituto sería capaz de mantener su carácter innovativo o no. Desde sus comienzos su liderazgo expresó miedo de perder esta calidad institucional. Quisieron convertir la innovación en un carácter distintivo de la institución. El análisis de la primera década refleja un proceso de burocratización y su natural consecuencia: una idea hacia la adopción de patrones y políticas más conservadoras. Sin embargo, el Instituto ha sido capaz de mantenerse suficientemente flexible para conservar todavía la innovación como rasgo propio y característico. Su imagen en la sociedad, representada por los expertos que fueron entrevistados, y los diferentes grupos que en el presente la componen están de acuerdo en que esta es una de sus notas fundamentales.

En cuanto a la imagen institucional, las dos encuestas que se hicieron proveen elementos muy significativos que delinean el carácter institucional como de alto nivel académico e innovativo. Es significativo que todas las fuentes coinciden en señalar a estas dos características como las más importantes dentro de la institución.

De hecho, se considera que son las que más profundamente definen al INTEC.

El estudio concluye con un análisis del futuro del instituto como fuerza innovativa en el sistema dominicano de educación superior. El presente momento, con los recursos producidos por el préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo y los logros de la primera década de vida institucional, parece ser crucial. Las decisiones a ser tomadas en el próximo futuro decidirán la identidad del INTEC. Es una de esas raras ocasiones en que una institución está en la posición de redefinirse a sí misma y modelar su futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albornoz, Orlando. "Models of the Latin American University" in *The Latin American University*. Albuquerque: University of New México, 1970.
- Appelbaum, Richard P. *Theories of Social Change*. Boston: Houghton Mifflin. Comp., 1970.
- Aronsberg, Conrad and Mihoff, Arthur. *Social Change: A Manual for Community Development*. New York: Aldive Pub. Comp., 1971.
- Asociación Dominicana de Rectores de Universidades. *Estatutos*. Santo Domingo, Mimeo, 1980.
- Barnett, H. G. *Innovation: The Basic of Cultural Change*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1953.
- Basking, Samuel, editor. *Higher Education: Some Newer Development*. New York: McGraw-Hill Company, Inc. 1965.
- Becker, Selwing W. and Whisler, Thomas, Thomas L. "The Innovative Organization: A selective view of Current Theory and Research" in *Journal of Business* 40:463, October 1967.

- Bellounce, Guy "Bibliographical note" in *Prospect*.  
UNESCO. Vol. XII, N.º 1, 1982.
- Bennis, Waren. *Changing Organizations*. New York: McGraw-Hill, 1986.
- Berstecher, Dieter Dreze Jacques, Fragniere Gabriel y otros. *A University of the Future*. Amsterdam: European Cultural Foundation, 1972.
- Bosch, Juan. *Composición Social Dominicana*. Santo Domingo, Revista *Ahora!*, 1976.
- Brick, Michael and McGrath Earl J. *Innovation in Liberal Arts Colleges*. New York: Institute of Higher Education, 1969.
- Bright, James R. *Research, Development and Technological Innovation*. Homewood III: Richard D. Jowing, Inc., 1964.
- Buemil, Waren Y. et. al. *The Planing of Change*. New York: Holt, Richeart and Wiston, Inc., 1959.
- Burns, Robin J. *Higher Education and Third World Development Issues*. Rome: FAO, 1975.
- Burton, Clark. *Implementation of Higher Education Reforms in the USA: A comparison with European Experience*. Los Angeles: MIMEO, 1980.
- Cabral y Báez. *Proyecto de Expansión del INTEC (Banco Interamericano de Desarrollo)*. Santo Domingo: INTEC, 1980 (mimeo).
- Calderón, Natacha. *El CEDE-INTEC: Sus objetivos y proyecciones Futuras*. Santo Domingo: INTEC, 1977 (mimeo).

- Callahan, Joseph and Clark, Leonard H. *Innovation and Issues in Education*. New York: MacMillan Publishing. 1977
- Carnoy, Martin and Levin, Henry M. *The Limits of Educational Reform*. New York and London: Longman, 1976.
- Centre for Educational Research and Innovation (CERI). *Case Studies of Educational Innovation: IV Strategies for Innovation in Education*. Organization for Economic Cooperation and Development, 1973.
- Collier, K. G. (ed.) *Innovation in Higher Education*. London: NFER Publishing Company, Ltd., 1974.
- Comisión Presidencial sobre Educación. *Informe*. Santo Domingo: UNPHU, 1980.
- Coombs, Philip H. *La Crisis Mundial de la Educación*. Barcelona: Península, 1973, 2da. Ed.
- Corwin, Ronald G. *Reform and Organizational Survival*. New York: John Wiley and Sons, 1973.
- Cowley, W. H. *Presidents, Professors, and Trustees*. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- Daft, Richard L. And Becker Seunyn W. *The Innovative Organization*. Elsevier, New York: Elsevier 1978.
- Dalin, Pev. *Limits to Educational Change*. New York: St. Martin's Press, 1978.
- Debeauvais, Michel. "The Popularity of the idea of Innovation: a tentative Interpretation of the texts". *Prospects*, Vol. IV N.º 4. Winter, 1974 UNESCO pp. 494-502.

- Del Mayo, Gabriel (ed.). *La Reforma Universitaria: Documentos relativos a la propagación del movimiento en América Latina (1918-1927)*. Buenos Aires, 1927. 3 Vols.
- Fashing, Joseph and Deutsch, Steven E. *Academics in retreat*. Albuquerque, University of New México Press, 1971.
- Federación Universitaria de Buenos Aires. *La Reforma Universitaria*. Buenos Aires: Artes Gráficas, 1959.
- Fernández, Jorge M. *Sistema Educativo Dominicano*. Santo Domingo: INTEC, 1980.
- “Bases para un proyecto armónico de Crecimiento Físico” en: *Documentos INTEC II*.
- Fernández P., Bernardo. “Régimen Jurídico General de las Universidades Dominicanas”: *Cuadernos Jurídicos*, 3 (29): 11-31, Jun., 1979.
- Fisher, Kathleen B. *Political Ideology and Educational reform in Chile 1964-1976*. Los Angeles: UCLA Latin American Center University of California, Los Angeles, 1979.
- Flores, Ramón. “Exposición ante la Comisión de Desarrollo” en *Documentos INTEC*, Vol. I, Santo Domingo: INTEC, 1976.
- Flores, R. y Cocco M. “Historia y surgimiento del INTEC” en *Documentos INTEC*. (Vol. I). Santo Domingo: INTEC, 1986.
- Gómez, Wadislao y Oliveira, Carlos. “Costa Rica: A National Educational Development plan”. *Prospect*. Vol. IV, No.4. Winter 1974. pp. 503-511
- García Godoy, F. *La Problemática Universitaria Latinoamericana y la UASD*. Santo Domingo, Editorial Cultural Dominicana, 1975.

- Gerard, Pierre-Charles, et. al. *Política y sociología en Haití y la República Dominicana*. México: UNAM
- Germani, Gino. *The Sociology of Modernization*. New Jersey. Transation, Inc., 1981.
- Gross, Neal, et. al. *An attempt to Implement a Major Educational Innovation: A Sociological Inquiry*. Cambridge: Harvard University, 1968.
- Gross, Neal and Giaquinta. *Complex Organizations: The implementation of major Organization Innovation*. Paper at American Sociological Asociation, 1968.
- Gross E. and Grambsch, P.V. *Change in University Organization*. New York: Mc Graw Hill. 1974.
- Hage, J. and Aiken, M. *Social Change in Complex Organization*. New York: Raudow House, 1970.
- Hartman, John Jacob. *Methods for the Social Sciences*. Westport: Greenwood Pres, 1979.
- Havelock and A. M. *Innovaciones y problemas de la educación. Teoría y realidad en los países en desarrollo*. Oficina Internacional de Educación. Estudios y encuestas sobre educación comparada, 1980.
- Heiss, Ann. *An Inventory of Academic Innovation and Reform*. Berkeley: Carnegie Com., 1973
- Henderson, Algo D. *The Innovative Spirit Change in Higher Education*. San Francisco, Jossey-Bass, Inc. Publishers. 1970.
- Hennessy, Alistair. "Students in the Latin American University" in *The Latin American University*. Albuquerque: University of New México Press.

- Heredia, Miguel A. *Informe sobre Evaluación Académica del Instituto Tecnológico de Santo Domingo*. Santo Domingo: INTEC. 1977.
- et. al. *Educación y Cambio Social en la República Dominicana*. Santo Domingo: INTEC. 1974.
- Hills R., Jean. *Toward a Science of Organization Center for the Advanced Study of Educational Administration*. University of Oregon Press, Eugene: Oregon, 1968. Library: Ed. Psych.
- Instituto Tecnológico de Santo Domingo. *Documentos INTEC*. Vol. I, II, III, IV. Santo Domingo: INTEC.
- *Proyecto de Expansión*. Santo Domingo: INTEC, 1974.
- Consejo Editorial. *Ciencia y Sociedad*. Vol. I, N.º 1. Página 2-3. Santo Domingo: INTEC.
- Kasse Acta, Rafael. *Temas del Movimiento Renovador*. Santo Domingo: UASD, 1979.
- Kaufman, Herbert. *The Limits of Organizational Change*. University of Alabama, UA Press, 1971.
- Kay, Neil M. *The Innovating Firm*. New York: St. Martin's Press, 1979
- Kerr, Clark. *The Uses of the University*. Cambridge: Harvard, 1963
- Knighth, Melvin. *Los Americanos en Santo Domingo*. Santo Domingo: UASD, 1939.
- Korn, Alejandro. "La Reforma Universitaria y la Autenticidad Argentina" en *La Reforma Universitaria: Documentos Relativos a la Propagación del Movimiento en América Latina 1918-1929*. 3 Vols. Buenos Aires 1927.

- La Piere, Richard T. *Social Change*. San Francisco: MacGraw Hill, 1965.
- Latapí, Pablo. *Research in the Latin American University*. Washington. UNESCO, 1982.
- Latorre, Eduardo. *Sobre Educación Superior*. Santo Domingo: INTEC, 1980
- Lauler, Marcella R. *Strategies for Planned Curricular Innovation*. New York: Teachers College Press. Columbia University, 1970.
- Lauler, John. *Higher Education*. London: Routledge & Kegan Paul, 1972.
- Lazarsfeld, Paul F. *Qualitative Analysis Historical and Critical Essays*. Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1972.
- Levine, A. *Handbook on Undergraduate Curriculum*. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.
- Levine A. and Weingart, J. *Reform of Undergraduate Ed.* San Francisco: Josey-Bass. 1973.
- Levine, Arthur. *Why Innovation Fails*. Albany: State University of New York Pres, 1980.
- López, Altagracia. "La Enseñanza y el aprendizaje de la Matemática Durante el Ciclo Propedéutico en el Instituto Tecnológico de Santo Domingo" en *Ciencia y Sociedad.*, Vol VII N.º 1, Enero-Junio 1982, pp. 31-49.
- Lozano, W. *La Intervención Americana en Santo Domingo*. Santo Domingo: UASD. 1976.
- Madge, John. *Tools of Social Sciencie*. London: Longmans, Green and Co., Inc., 1953.

- Maier, Joseph and Weatherhead, Riebord W. (ed.) *The Latin American University*. Albuquerque. University of New México Press, 1979.
- Mann, F. and Neff, F. N. *Managing major change in organizations*. Ann Arbor: Foundation for Research on Human Behavior, 1961.
- March, James G. and Simon, Herbert A. *Organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1958.
- Marion-Landais, Rafael. *INTEC: Primera Década*. Santo Domingo: INTEC, 1982
- Matthew B., Miles (ed.) *Innovation in Education*, New York: Burban of Publications, Teachers College, Columbia University, 1964.
- Mejía-Ricart, Tirso. *Diez Ensayos sobre Reforma y Planeamiento Universitarios*. Tomos I-II. Santo Domingo: UASD, 1975.
- Mohr, Lawrence. "Determinants of innovation in Organization" in *American Political Science Review* 63: 111-126. 1969
- Mod, Alexander M. *The Future of Higher Education*. Carnegie Foundation for the advancement of teaching USA. 1973.
- Moya Ponds, Frank. *El Estado y la Educación Superior Dominicana: Problemas no resueltos*. Santo Domingo: Mimeo. 1979.
- Mueller, RobertKirk. *The Innovation Ethic*. USA: American Management Ass., 1971.

- Myers, Summers and Marquis, Donald G. *Successful Industrial Innovations: A Study of Factors Underlying Innovation in Selected Firms*. May 1969 –National Planning Association for the Nat. Science Foundation.
- Nivar, Consuelo. *Sistema Educativo en la República Dominicana*. Santo Domingo: Taller. 1975.
- Norderog, John Eric ed. *Social Change*. New York: McGraw Hill, 1960.
- Núñez, Monseñor Agripino. *Un Nuevo Estilo Universitario* Santiago: UCMM, 1977.
- Osborne, Harold W. (ed.) and Franklin, Billy. *Research Methods: Issues And Insights*. Belmont: Wadsworth Pub. Comp., Inc. 1971
- Patton, Michael. *Qualitative Evaluation Methods*. Beberly Hills: Sage Publications, 1980.
- PNUD/UNESCO-CINDA. *Universidad y Sector Productivo. Políticas y Mecanismos de Vinculación*. Santiago de Chile: CINDA, 1979.
- Popper, Samuel H. *Imagin Alternative Future School Organizations*. Minneapolis: University of Minnesota Press. 1972.
- Portantiero, J. C. *Estudiantes y Política en América Latina*. México: Siglo XXI, 1978.
- Pytlik, Edward C., Lauda, Donald P. and Johnson David L. *Technology, Change and Society*. Worcester, Davis Publications, Inc. 1978.
- Reisman, David. *On Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1980.

- Ribeiro, Darcy. "Rethinking the University in Latin America" in *Prospects*. Vol. IV, No.3. Autumn 1974. UNESCO. P.315-330.
- Rich, John Martin. *Innovations in Education reformers and their critics*. Boston: Allyn and Nacon, Inc. 1975.
- Richardson, Felipe. Informe Richardson: *Opiniones críticas sobre la UASD*. Santo Domingo: Taller, 1977.
- Reisman, David. *The Perpetual Dream: Reform and Experiment in the American College*. Chicago: University of Chicago Press, 1978.
- Rodríguez Demorizi, Emilio. *Cronología de la Real y Pontificia Universidad de Santo Domingo*. Santo Domingo: UASD, 1970.
- Rogers, E. *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press, 1962.
- Romero., José Luis. "University Reform" in *The Latin American University*. Albuquerque. University of New México Press, 1979.
- Rowe Lloyd A.. and Boise William B. *Organizational and Managerial Innovation a Reader*. Pacific Palisades: Goodyear Publishing, 1973.
- Salfate, Mercedes. *Planificación Curricular*. Santo Domingo: INTEC, 1979. (Mimeo).
- *Informe Ciclo Propedéutico*. Santo Domingo: INTEC, 1980. (Mimeo).
- Sánchez, Juan Francisco. *La Universidad de Santo Domingo* (Colección Trujillo, Tomo 15). Santo Domingo: Impresora Dominicana, 1955.

- Sarason, Seymour B. *The Culture of the School and the Problem of Change*. (2<sup>nd</sup>. Ed.) Boston: Allyn and Bacon, 1982.
- Schiefelbein, Ernesto. *Los Recursos Humanos y el Empleo*. Santo Domingo: Editora Educativa, 1975.
- Shon, Donald A. *Technology and Change*. New York: Delacorte Press, 1967.
- Secretaria de Estado de Educación, Bellas Artes y Cultos. *Diagnóstico del Sector Educativo en República Dominicana*. Santo Domingo: SEEBAC, 1979.
- Spleaver, Sarah. *Nontraditional College Routes to Careers*. New York: Julian Massner, a Division of Simon & Schuster, 1975.
- Steele, Lowell W. *Innovation in Big Business*. New York: Elsevier, 1975.
- Steger, Hanns-Albert. "The European Background" in *The Latin American University*. Albuquerque: University of New México Press, 1979.
- Smelser, N. *Social Change in the Industrial Revolution*. Chicago: University of Chicago Press, 1959.
- Task Force on Improvement and Reform in American Education. *Obligation for Reform*. Washington, D.C.: A.A. Of Colleges for Teacher Education, 1974.
- Thompson, Kenneth W. and Togel, Barbara R. *Higher Education and Social Change*. New York: Praeger Publishers, 1976.
- Thompson, Víctor A. "Bureaucracy an Innovation" in *Administrative Science Quarterly*, 10 June 1965. pp. 1-20.

- Toribio, Rafael. "Principios Institucionales" en *Documentos INTEC*. Santo Domingo: INTEC, 1976.
- Tuma, David T. *Innovation and Productivity in Higher Education*. San Francisco: San Francisco Press. Carnegie-Mellon University, 1977.
- U.S. Department of Commerce. *Technological Innovation: Its environment and management*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1967.
- Victoriá, Tirso. "Filosofía y Reglamentos de la Pasantía Rural" en *Documentos II*. Santo Domingo: INTEC, 1977.
- Westley, W. "Report of a Conference" in *Innovation in Education*. (Part One). Paris: OECD, 1969.
- Wilson, John. *Thinking with Concepts*. Cambridge: Cambridge University Press, 1979 (9 ed.)
- Winslow, Robert W. *Society in transition*. New York: The Free Press, 1970.
- Wood, Dona J. "Academic Women's Studies Programs. A case of Organizational Innovation" in *The Journal of Higher Education*, 1981. Vol. 52, N.º 2, pp. 155-172.
- Zaltman, G., Duncan R., and Holbeck J. *Innovations and Organizations*. New York: John Wiley and Sons, 1973.
- Zaltman, Gerald. *Processes and Phenomena of Social Change*. New York. John Wiley and Sons, 1973.

## COLOFÓN

La presente edición de 1,000 ejemplares de  
*INTEC: Un caso de innovación en la educación superior dominicana*  
se terminó de imprimir en abril de 1999  
en los talleres gráficos de Editora BÚHO.  
Santo Domingo, República Dominicana.

