

HISTORIA Y SURGIMIENTO DEL INTEC

Lic. Manuel A. Cocco e Ing. Ramón Flores

Habiendo abandonado ya la rectoría el Ing. Flores, las autoridades del Instituto le pidieron que hiciese un recuento de la primera experiencia de la Institución. Este recopiló una gran cantidad de informaciones que unió a sus todavía frescos recuerdos. El material fue puesto en manos del Lic. Manuel A. Cocco, quien hizo un resumen de los aspectos más sobresalientes y lo presentó en las jornadas de reflexión y evaluación celebradas en los primeros meses del año 1976.

Estas páginas han debido quedar sin retocar. La ingenuidad y frescura que tienen son un testimonio de la autenticidad de los sacrificios que requieren la fundación y desarrollo de una institución como es el INTEC.

"El Instituto Tecnológico de Santo Domingo era una vieja idea que surgió de todas partes. Un sueño común a gentes distintas que quizás nunca se vieran y que cumplida su misión podrían no volverse a ver después".

La idea de la creación de lo que es hoy el INTEC surge de las entrañas mismas de la realidad dominicana, esa idea comenzó a formarse en el transcurso del mes de abril del 1971, aunque como bien lo señala uno de sus promotores, esa fecha no fue el inicio del sueño, sólo el de la realización.

El objetivo operacional era la creación de una pequeña universidad orientada al fortalecimiento de una infraestructura científico—tecnológica—cultural, capaz de sustentar un desarrollo económico y social independiente.

El objetivo último consistiría en coadyuvar a la superación de un orden social caduco mediante la construcción de otro superior, a través del uso consciente y sistemático del trabajo *intelectual*.

Alcanzar ese objetivo operacional requería fijar una estrategia a seguir y se pensó en la idea de crear un colegio de estudios generales el cual podría ofrecer una serie de asignaturas comunes a los primeros años de estudios de las universidades dominicanas. Tal idea presentaba una dificultad: empezar la institución por un "Colegio Universitario" iba a resultar muy difícil ya que su existencia dependería del reconocimiento que hicieran las otras universidades del país.

En el mes de agosto del 1971 el grupo promotor, el cual estaba integrado por Ramón Flores, Miguel Heredia, Arturo Jiménez, Eduardo Latorre, Ramón Pérez Minaya, y Ramón Aristy, tuvo que trasladarse a la ciudad de Santo Domingo donde las reuniones para la creación de la institución continuaron ininterrumpidas con el mismo entusiasmo y la misma creatividad del proceso. "Una fase hermosa en donde nada se ejecuta y uno puede permitir el gobierno a veces irresponsable de la imaginación".

El traslado a Santo Domingo permitió iniciar las actividades de formación tendientes a la *puesta* en marcha

del proyecto. Se comenzaron los contactos con "aquellas gentes distintas que quizás nunca se vieron antes" para diligenciar un local apropiado y obtener financiamiento.

El financiamiento fue el primer obstáculo importante que encontró el grupo y la primera de una serie de bofetadas que necesitaba para afincar sus pies en la tierra. Se visitó la Fundación de Crédito Educativo buscando un apoyo moral financiero para el proyecto y sólo se logró un apoyo moral ya que ésta carecía de recursos. Otras instituciones e individuos visitados estaban en condiciones similares y ofrecían el mismo tipo de apoyo. El grupo recordaría varios años después cómo el apoyo moral saturaría la institución.

Instalado el grupo en la capital algunos de sus promotores no pudieron permanecer en el país y otros comenzaron a impartir docencia por lo que la idea de comenzar el proyecto en el mes de octubre de 1971 se pospuso para un año después ya que no existían las condiciones mínimas para anunciar la decisión de apertura.

Esos meses de trabajo entusiasta y creativo chocaban contra una realidad a la que no pudieron transformar, trabajo que parecía entonces desvanecerse, sin penas ni glorias, como los sueños de los niños. Pero esos sueños serían recordados en el futuro como el hombre que mira el pasado y ve en los sueños de su niñez el reflejo de su propio presente. En esos meses se fueron "cincelando" algunas de las características principales de la futura universidad.

Fue a finales de enero o principios de 1972 cuando la idea se revivió, de manera accidental. Un grupo de consultores se interesó en ofrecer de manera regular algunos cursos en administración y economía. Uno de los promotores del proyecto que laboraba con este grupo aprovechó la oportunidad para vender al nuevo grupo la idea de ofrecer de manera regular no sólo cursos aislados sino también cursos formales de post-grado. Dado el nivel de los miembros de la consultoría y su experiencia académica, la idea fue rápidamente aceptada.

La idea de los cursos cortos fue casual y la aceptación de ofrecer cursos regulares de post-grado también lo fue. No así la concepción de ofrecer estudios de post-grado. Desde septiembre del año anterior, cuando el primer proyecto debió ser propuesto era claro que la estrategia inicialmente

seleccionada era incorrecta. Comenzar por un colegio de estudios generales no era factible. De aquí que se pensara en la posibilidad de iniciar con una institución dedicada a la educación de postgrado y educación permanente en unas pocas áreas y luego expandirse hacia el campo de la licenciatura. Esta nueva estrategia tenía la ventaja frente a la anterior de que independizaba la institución de las decisiones internas de las otras universidades en cuanto su alumnado había ya terminado su formación en otras instituciones de educación superior.

Permitiría además la rápida integración del profesorado de primera calidad que al asociarse a la enseñanza a través de los programas de postgrado y educación permanente permitiría una selección para otros niveles a desarrollarse en el futuro. Por eso, una vez que se habla de programas regulares para profesionales la sugerencia de cursos regulares y postgrado aparece de manera automática de parte de miembro común del viejo y el nuevo grupo. En verdad se trataba de dos proyectos diferentes, con metas y grupos distintos y una persona que habiendo participado en ambos trataba de darle continuidad a la idea del viejo grupo y proyecto en nuevo marco.

El entusiasmo de ambos grupos era contagioso. Se iniciaron las diligencias para obtener un local apropiado y los contactos para reclutar el equipo profesoral adecuado al nivel del proyecto. Ese grupo estaba integrado por Rafael Martínez y Félix Forestieri entre otros.

El 1ro. de marzo de 1972 se hizo una asamblea constituyente y se constituyó formalmente el Instituto Tecnológico de Santo Domingo. De inmediato se llevó al Poder Ejecutivo su incorporación como institución sin fines de lucro.

Se procedió a organizar el primer Consejo Superior de la institución el cual fue integrado con miembros del grupo promotor y personalidades de las comunidades empresariales y profesionales del país. Ese primer Consejo Superior sólo se reunió una vez y sin quorum.

Fueron meses difíciles pero altamente educativos, era un tiempo en que las palabras estimulantes y el apoyo moral contrastaban con los comentarios y burlas hirientes y muchos de los que habían participado en los grupos de trabajo miraban ahora el proyecto con escepticismo y sugerían de

manera sutil su abandono. "Meses hermosos en que el alma se temple y la vocación de servicio generoso al país se pone a prueba".

Así llegó el mes de julio de 1972. Otra vez el tiempo se convertía en un enemigo terrible y la experiencia del año anterior demostraba que se posponía demasiado la decisión de apertura, no había posibilidad de iniciar docencia en octubre. Pero esta vez acontecimientos favorables comenzaron a producirse simultáneamente: varios miembros del primer grupo promotor decidieron reintegrarse de una manera más efectiva.

El grupo hizo contacto con el Hermano Flavio Monción, quien había sido el nexo con el Colegio de La Salle, y se le entregó una copia del proyecto INTEC para su sometimiento al Director del Colegio, Hermano Pablo. Varios días después se hizo una reunión con éste, quien no sólo alentó el grupo, sino que también ofreció las facilidades que fueron necesarias y pudieran ser provistas por el Colegio.

El Colegio De La Salle ofreció las aulas que hicieran falta cobrando una suma simbólica que algunas veces resultaba difícil pagar. Contando con dos oficinas y decididos a iniciar docencia en octubre, se decidió trabajar simultáneamente en varios frentes. Por un lado se buscaba la reorganización del Consejo Superior para envolverlo en los trabajos de la nueva institución. Por otro lado, se contactan de nuevo los profesores y se revisan los programas procediéndose a realizar los trabajos de organización interna.

Uno de los miembros del grupo promotor trajo de su oficina una máquina y un archivo. Teresa de Flores sirvió, a título voluntario, de Secretaria por unos meses hasta que se pudo contratar una persona para el cargo. Se procedió a la instalación de un teléfono, se contrató un apartado postal y se timbró el papel. La institución estaba casi lista para iniciar operaciones.

Cecilia Castillo fue la primera empleada que tuvo el instituto y la primera persona contratada de manera permanente en la institución. Ella fue recomendada por la periodista Angela Peña. Su trabajo sería simple: asistente administrativa, secretaria, mensajera, conserje, en fin, hacer lo que fuera necesario para hacer funcionar la futura institución.



**Hay un mensaje en toda esta historia.
Un mensaje de algún valor
para los jóvenes estudiantes del INTEC y
de otras instituciones.
No se necesitan muchos para comenzar
una obra.
Uno puede ser suficiente.**



Estando ya instalados, el grupo descubrió de repente que se requería dinero para comprar materiales de oficina y para cubrir los gastos fijos ya creados. Careciendo la institución de un centavo, había que buscar otras fuentes para financiar los gastos hasta que llegara el día de las inscripciones y se recibieran ingresos por pago de matrícula.

¡Siendo pobre, nadie estaba dispuesto a prestar a un proyecto como éste. Así hubo que pedir pequeñas contribuciones a los miembros del grupo para comprar los materiales de oficina mínimos, y pagar a Cecilia. *Pedir prestado antes de iniciar la docencia y hacerlo a la gente que aportaba su tiempo de manera voluntaria, era una tarea ingrata pero necesaria.* Se seleccionaron a los más íntimos y se les explicó la situación. Sólo un par de las personas seleccionadas no pudo aportar nada. Carlos Ascuasiati le tomó prestado a Lourdes, su esposa, y lo entregó a un representante del grupo que fue a buscar el dinero a su oficina de Planificación. Rafael Marion—Landais, Eduardo Latorre y Luis Pellerano Amiama dieron su aporte. Asimismo José Aquiles Hamilton, quien apenas ganaba para comer, y Miguel Heredia. Con ese dinero fue posible comprar algunos materiales de oficina y evitar que la pobre Cecilia pasara por la triste situación de dejar de cobrar en el primer mes de trabajo en una institución opresora.

Se conversó con Alfonso Lockward para conseguir un pequeño préstamo de la Fundación de Crédito Educativo que permitiera cubrir los gastos de operación hasta la apertura en octubre. A principios de septiembre la Fundación prestó \$900.00 pagaderos en los meses siguientes, con la garantía personal del Director Ejecutivo del INTEC. Con esa suma y los pequeños préstamos personales se logró abrir una cuenta en la sucursal Naco del Banco de Reservas, y se cubrieron los gastos más importantes de septiembre y algunos de octubre.

Para entonces el Consejo Superior había sido nuevamente integrado y se decidió juramentar a sus miembros el 11 de agosto de 1972. El 5 de septiembre se reunía este organismo para discutir los detalles del inicio de docencia en octubre. El consejo decidió comenzar la docencia del 1ro. de octubre de 1972 con tres programas de postgrado: ingeniería industrial, economía y administración de empresas. Se aprobó asimismo el primer presupuesto trimestral del Instituto.

El 10 de octubre de 1972 se daba inicio formal a las labores docentes de la nueva institución con un discurso de inicio de año académico y un coctel. Un capítulo se abría y otro llegaba a su fin. Cerrarlo costó año y medio de la historia del Instituto.

Un período insignificante dirán algunos de los que desconociendo la dinámica de la institución ignoran el significado personal de aquellos tiempos para los que participaron en la concepción del proyecto. Fue un período de sueños sin fronteras, porque no había la responsabilidad de la ejecución. Pero también un período en donde sólo la fe y la perseverancia eran capaces de quebrantar el rechazo y las burlas sistemáticas de los incrédulos. Un período de conversaciones personales, estimulantes, apabullantes otras. Fue año y medio de formación personal para los participantes en donde el desprendimiento generoso permeaba el ambiente y los promotores comprendían que su vida se iba adecuando poco a poco a un nuevo estilo de vivir y trabajar, en donde el sacrificio personal tenía poca significación si era realizado de manera honesta y humilde, no para satisfacer ambiciones o intereses personales o grupales, sino para servir de manera eficiente a lo mejor del hombre y de la sociedad. En esos tiempos unos pocos hombres —jóvenes todavía— no sólo delineaban el perfil de una nueva institución sino que comprendían que habiendo sido atrapados entre un orden social decadente y los gérmenes de una nueva sociedad se requería acercar el alma para abanderarse por la alternativa más justa pero llena de incomodidades y peligros.

El discurso del 10 de octubre de 1972, marcó la línea divisoria entre el período de desarrollo y promoción de la idea y el período de lanzamiento del proyecto. Es una frontera importante en muchos aspectos. Las conversaciones, las reuniones, los trabajos del primer año y medio fueron importantes, habían envuelto mucha gente, se había gastado mucho esfuerzo y hecho préstamos de dinero que los miembros del grupo necesitaban para su familia. Pero, a pesar de eso, era posible dar marcha atrás sin mayores complicaciones, quizás con cierta nostalgia en los primeros días, y un poco de alivio. Pero, nada más. El INTEC no ha representado nunca para las personas más envueltas ningún tipo de provecho material. La verdad ha sido siempre lo contrario. El Instituto ha sido un

proyecto que satisface las aspiraciones de servicios a la sociedad dominicana de un grupo de personas que por su formación encuentran de manera creciente y continua ocupaciones bien remuneradas en esta sociedad. Abandonar la idea implicaba que había que buscar otras formas de servicio en una sociedad en donde esas formas existen por doquier, pero no conllevaba un sacrificio personal para nadie.

El inicio de docencia establecía, en cambio, un compromiso diferente en donde una marcha hacia atrás hubiera significado un golpe duro para los estudiantes que tuvieron fe en el grupo, para aquellas personas ajenas al instituto que veían la nueva institución como un manantial pequeño pero importante de experimentación, innovación y excelencia. Y obviamente para los promotores del Tecnológico.

Esa frontera separaba también el pensamiento libre del atado al quehacer institucional. Ya no iba a ser posible decidir sobre cualquier asunto como si Dios fuera a realizarlo. Esa frontera señalaba que de ahí en adelante el criterio de operabilidad sería una preocupación permanente en los responsables de la ejecución del proyecto.

Y comenzaba a confrontarse las ideas elaboradas con la realidad. Ahora se sabría si los trabajos elaborados en largos meses eran sueños idealistas que la realidad derrumbaría como castillos de naipes, o tenían una fundamentación sólida en la realidad dominicana.

Ahora bien, los problemas operacionales no se hicieron esperar una vez iniciada la docencia:

- el nivel académico de los estudiantes de varios programas era muy bajo.
- el grupo inicial de estudiantes resultaba muy pequeño y no tenía una conciencia clara de qué significaba la educación de postgrado.
- no se había realizado una selección rigurosa de los estudiantes.
- la situación financiera era extremadamente precaria ya que los ingresos por matrícula no eran muchos en razón de que la mayoría de los estudiantes tenían crédito educativo.

El segundo trimestre debió iniciarse el 7 de enero de 1973, pero hubo que posponerlo hasta el 14 de enero por razones administrativas. La deserción del trimestre anterior había dejado 10 estudiantes y sólo se reclutaron tres nuevos. Se tenía entonces una institución con 13 estudiantes regulares. Ya para esa época se encontraba trabajando en la institución Ricardín Rubiales como asistente académico del Director Ejecutivo.

En términos financieros el trimestre no fue tan difícil como el anterior. Durante el mes de enero y parte de febrero hubo serios problemas para cubrir los gastos mínimos, pero la situación mejoró rápidamente. Se logró realizar un programa de matemáticas y estadística con la Fundación de Crédito Educativo y los cursos de Educación Permanente realizados lograron ingresos suficientes para cubrir los gastos del trimestre.

Se presentaron graves problemas académicos y sólo el programa de ingeniería industrial parecía marchar de manera aceptable dentro de aquella situación de crisis. En el área de Educación Permanente los acontecimientos eran más propicios ya que se organizaron varios cursos donde la asistencia fue buena y la docencia se desarrolló con relativa normalidad, dentro de las condiciones generales que vivía el país en esa época¹.

En el mes de marzo el Director Ejecutivo salió del país por dos meses a realizar un curso sobre asuntos educativos, y a realizar algunas gestiones para el INTEC. Eduardo Latorre quedó al frente del Instituto.

La situación financiera se proyectaba desesperante. De 1971 hasta 1973, ninguno de los promotores había cobrado un centavo por su trabajo. Al contrario hacían donaciones o préstamos. Esa época coincidió con la deportación de Ricardín Rubiales del país, aquello pesó sobre el instituto e influyó de manera notable en la creación y fortalecimiento del ambiente de derrota que prevalecía en esos días.

Uno de los promotores de la institución sostiene que, a pesar de que eran tiempos muy difíciles, el INTEC nunca fue

(1) Los cursos de Educación Permanente ofrecidos fueron: Fundamentos de la Planificación, Fundamentos de la Economía, la Novela Hispanoamericana, etc. . .

más fuerte que en esos días. Precariamente se había logrado sobrevivir seis meses y ese período había enseñado lecciones importantes. Quizás el problema estaba en que por primera vez todos los miembros del Consejo Superior comprendían cuán precaria era la situación institucional.

Al regreso del Director Ejecutivo de los Estados Unidos, el tercer trimestre no se había podido iniciar, la situación financiera estaba en un caos y entre algunos miembros del Consejo Superior había una sensación de bancarrota. Este último era lo más preocupante, ya que el Instituto era todavía un conjunto de ilusiones compartidas y si la fe en el futuro se perdía nada quedaba en esos momentos.

A pesar de iniciarse el tercer trimestre existía, sin embargo, un ambiente de crisis, la cual se manifestó en dos reuniones del Consejo Superior y donde se planteó la necesidad de llevar a cabo una evaluación crítica del INTEC. La reunión se llevó a cabo en el mes de julio y, mientras tanto, se fue trabajando en el reconocimiento del INTEC como institución universitaria, lo cual se había solicitado del Poder Ejecutivo desde noviembre del año anterior. El 4 de julio se firmaba el Decreto concediéndonos reconocimiento como Institución de Educación Superior.

En la reunión de evaluación crítica del INTEC, la cual fue celebrada en Guayacanes en el mes de julio de 1973, se trataron dos puntos importantes:

1. Discusión sobre el gobierno del INTEC.
2. Necesidad de expandir las actividades del Instituto como problema de sobrevivencia.

En el mes de agosto se convocó una rueda de prensa y se hizo pública la decisión de expandir el Instituto. La decisión era casi irreversible. A pesar de la firme decisión que se manifestaba en Guayacanes, los problemas de ejecución comenzaban a hacer acto de presencia. La ejecución requería información y recursos de los cuales no se disponía.

Sin embargo, después de más de dos años de esfuerzos y sacrificios había que tomar una decisión heroica: no revocar una decisión que aún sabiendo que no era tan buena como se había pensado semanas antes y que quizás no era la salida correcta a la crisis institucional, había generado un movimien-

to cuya reversión podía dar al traste con el camino recorrido desde 1971

En el mes de agosto de 1973 se presentaron a la consideración del Consejo la apertura de siete carreras: Ingeniería Civil e Industrial, Medicina, Economía, Administración, Contabilidad y Ciencias Sociales Generales. También fueron aprobados los lineamientos generales de las carreras y la introducción de programas intermedios asociados a cada una de ellas.

A pesar de comenzar la formación de cada una de las Facultades, no se había organizado el sistema de admisiones y registro, ni siquiera se había procedido a hacer un llamado a admisiones. No se tenía personal dirigencial para todas las facultades y, sobre todo, no se tenían recursos económicos para realizar algunas actividades urgentes¹.

Para esa fecha ingresa en INTEC Rafael Toribio y se le nombra Director de Admisiones y Registro quien, conjuntamente con el Ingeniero Miguel Gil Mejía organiza el sistema de Admisiones. Las admisiones comenzaron a llegar a principios de septiembre, pero no se tenían criterios sólidos para admitir a un estudiante; lo mismo ocurría con las convalidaciones de asignaturas de estudiantes transferidos.

El 5 de octubre se realizaron las inscripciones. El proceso de inscripción se planeó con varios días de antelación, pero el proceso resultó caótico. El 7 de octubre se anunció la docencia del año académico 1973—1974.

Contrario al año anterior, esta vez se disponía de una maquinaria operante, pero también de una problemática que en muchos casos podría ser más difícil de manejar que en 1972. Aunque había que acelerar el desarrollo de la organización interna, esto pudo adelantarse sin mayores dificultades.

En este trimestre muchos estudiantes comenzaron a hacer el importante descubrimiento de que el Instituto no era un dador de títulos y que cuatro asignaturas allí constituían una carga difícilmente llevadera. Para los que se matricularon esperando un grado con poco esfuerzo y vieron en el esquema de pocas asignaturas por período una confirmación de sus

(1) La Publicitaria Fénix aprobó una línea de créditos para poner anuncios de llamado a admisiones en la prensa.

expectativas, se llevaron un gran chasco. Sin embargo, por un error en el Reglamento Académico Vigente, ese trimestre no hubo baja estudiantil por razones académicas.

El segundo trimestre se inició de conformidad con el calendario académico del año. El proceso de inscripciones había sido mejorado considerablemente y los estudiantes admitidos para iniciar su estudio en el período eran de una calidad muy superior, en promedio, a los que ingresaron en octubre. La experiencia del trimestre anterior prometía un trimestre mucho mejor que el primero. Durante las primeras semanas las cosas marchaban de manera admirable. Las clases se desarrollaban con toda normalidad, los estudiantes lucían entusiasmados y contentos y los organismos de gobierno dedicaban sus esfuerzos a los trabajos de organización y búsqueda de recursos para la institución. Pero eso no duró mucho. A la cuarta semana comenzaron los problemas. Una asignatura con un profesor difícil fue el fósforo. A medida que avanzaba el trimestre aumentaba el malestar. El problema ya no era el curso de química sino las exigencias en matemáticas y al final, la elaboración de los pensamientos. El director ejecutivo y los decanos gastaban largas horas discutiendo, explicando, pero el malestar continuaba.

Comenzaron entonces a correr las bolas. Algunos estudiantes decían que el Instituto cerraría por problemas financieros, otros que no se tenía reconocimiento, un tercer grupo aseveraba que el Instituto era una compañía por acciones que estaba enriqueciendo a un pequeño grupo. Finalmente, se intentó conquistar a los mejores estudiantes para que abandonaran de manera masiva la institución.

Pronto las autoridades, los profesores y muchos estudiantes descubrieron el motivo del malestar. A partir de ese trimestre, la baja estudiantil estaba en acción y muchos estudiantes sabían que quedarían fuera de la institución. El esfuerzo por convencer a buenos estudiantes obedecía al interés de esconder ese hecho. Al descubrirse la verdadera causa algunos estudiantes brillantes dejaron su apatía y comenzaron a defender al INTEC aunque reconocían, como todos los miembros de la comunidad, las deficiencias inherentes a una institución joven y muy pobre. Era notorio que las mayores críticas venían de estudiantes malos transferidos e inscritos en medicina.

La causa principal del malestar fue comprobada al final del trimestre cuando el ingeniero Miguel Gil Mejía llegó abrumado a la oficina del Director Ejecutivo. Era un sábado por la mañana. Miguel encontró que el 60% de los estudiantes tenía baja académica por bajo rendimiento. Cuando él descubrió esto en el centro de cómputos, dijo, creyó que era imposible, así que chequeó las notas entregadas y comprobó que no había errores en las perforaciones, entonces chequeó el programa de la computadora a ver si se ajustaba al Reglamento Académico, y tampoco encontró divergencias. Pareciéndole imposible ese porcentaje de estudiantes dado de baja solicitó al Director Ejecutivo que se discutiera el asunto antes de publicar aquel desastre.

Miguel fue complacido. El Consejo Académico fue convocado, discutió el asunto por tres horas y llegó a la conclusión de que el reglamento reflejaba el tipo de estudiantes que se quería construir y tener y que por consiguiente, el reglamento debía ser aplicado sin contemplaciones. Y el 60% de los estudiantes del Instituto tuvieron que abandonar la institución por un trimestre, sujetos a la readmisión por parte de Registro y Admisiones.

Nadie ajeno al Consejo Académico conoce la tristeza que produjo en sus miembros la ratificación de una sangría de esa magnitud. La baja estudiantil produce en el estudiante no sólo una pérdida de tiempo y recursos, sino también una situación de vergüenza, de frustración, de derrota que puede afectarlo por muchos años. Y a los que la aplican, el sabor amargo del verdugo. En realidad, esos momentos son los que hacen desagradable las posiciones en donde algunas veces debe tomarse decisiones de corte punitivo.

Los días que siguieron fueron difíciles. Además de la tristeza por la decisión tomada hubo que soportar sin ceder, los ruegos, aun las amenazas de estudiantes y padres de familia que deseaban arreglos especiales y temporales que les permitiera a ellos o a sus hijos evadir de alguna manera el reglamento y continuar en el Instituto. Esa experiencia y las ya tradicionales a la hora de las admisiones obligan a uno a considerar hasta dónde será posible mantener ciertos requerimientos académicos y cierta conducta institucional de igual trato para todos, en un país donde las reglas existen para ser violadas y los violadores consuetudinarios provienen de

grupos que no pueden soportar que su regla de violar todas las reglas sea violada por otros sin sufrir el impacto devastador de su poder y su influencia.

Cuando algunos efectos de la baja masiva fueron superados, todos tenían la sensación de haber ganado una batalla importante: la primera batalla por la excelencia y la seriedad institucional.

En término de imagen pública, el hecho fue también importante. A pesar de que muchos de los estudiantes dados de baja por razones académicas expandieron el rumor de que habían abandonado la institución por disgusto con ésta, la verdad se filtró poco a poco y se fue creando una imagen, quizás exagerada, de las exigencias extremas que se hacían en el Instituto. Un ex consejero del Instituto recomendaba a un funcionario del INTEC la necesidad de una política académica más flexible que no eliminara tantos estudiantes. Se le explicó las causas de una baja tan pronunciada y comprendió, aunque continuó con su preocupación por el hecho.

Finalmente, la resistencia hizo comprender a todos, la necesidad de una política interna coherente. No era posible tener una política de admisiones muy flexible en una institución con requisitos académicos muy altos ya que la inconsistencia entre una y otra iba tarde o temprano a aparecer por alguna parte con las pérdidas personales e institucionales correspondientes. Admitir a quien tiene baja probabilidad de sobrevivir en un sistema universitario no es un error. En algunos casos es un crimen.

El año siguiente se notó el impacto de la sangría de marzo en las solicitudes de admisiones. Su número fue menor que el año anterior entre otras cosas por deficiencias en el proceso de admisiones ocasionado por los meses de preparativos para la mudanza a Galá y el interés de admitir un número pequeño de estudiantes que permitiera enfrentar cualquier problema que se presentara en las nuevas instalaciones, pero se notaba ya un proceso de auto selección de parte de los solicitantes. La mayoría de las solicitudes provenían de estudiantes buenos o excelentes. El estudiante por debajo del promedio no malgastaba sus esfuerzos haciendo solicitud.

Una de las implicaciones del éxodo forzado de marzo fue la drástica reducción en los ingresos de la institución, tal como habrían supuesto los estudiantes. El esquema financiero

de ese año era el de financiar 60% con los ingresos de matrícula y 40% con trabajo voluntario.

Cuando a finales de junio se sabía que los últimos gastos del período habría que cubrirlos con los del trimestre siguiente, todos se sentían nuevamente preocupados, aunque sabían que ya había una salida. Pero renuentes a la idea del préstamo en una posición de debilidad. En julio se pagaron los últimos sueldos del trimestre anterior con los ingresos de matrículas del cuarto trimestre, y con los ingresos esperados en el resto del trimestre parecía posible cubrir los sueldos de agosto. Pero los acreedores presionaban y la situación parecía insostenible.

Una mañana de julio, Manuel Cocco y otro funcionario visitaban la oficina para resolver unos asuntos oficiales. Como era ya usual visitaron la Oficina de Presupuesto a ver si había autorización para la subvención que había solicitado el Instituto. Fue una rutinaria, casi viciosa. Pero para sorpresa de los visitantes, el Subdirector del organismo los recibió sonriente y antes de que la pregunta acostumbrada le fuera hecha, les comunicó que el presidente de la República había autorizado una subvención mensual de RD\$ 15,000.00 al INTEC, la cual pasaría a partir de ese mes aunque el cheque se entregaría el 10 del mes siguiente. Le dieron las gracias y salieron muertos de alegría. Esa tarde, José Joaquín Puello llamó para comunicar la noticia y explicar cómo se había logrado finalmente la aprobación. Se tomó café y refrescos por varios días celebrando la aprobación de la asignación.

Jamás tan poco dinero significó tanto en una institución. La subvención llegaba en el punto crítico y representaba un relajamiento de las presiones financieras del Instituto por un año o más. Por primera vez en más de tres años, sería posible trabajar sin que las presiones financieras se convirtieran en una espada afilada sobre la cabeza de la Institución. Los efectos financieros de la sangría de marzo eran finalmente superados y la decisión tomada en aquella ocasión lucía ahora como un gesto hermoso y heroico que ayudaría a cimentar el Instituto. Lograr aquella subvención pequeña no fue fácil.

El tercer año de actividades del INTEC encuentra la Institución con cambios importantes. Hay un local propio,

una Junta de Regentes con más de la mitad de sus miembros recién integrados a ese organismo pero con tanta fe en el futuro de la institución y en sus principios, normas y objetivos como los fundadores. El 1974—1975 marcará en su inicio el inicio del fin de un período institucional, y en su fin, el inicio de otro período: el paso del período de lanzamiento al de consolidación institucional. No será un período fácil, pese al optimismo reinante en los primeros días. Pero las dificultades demostraron que en efecto, de las precariedades propias del lanzamiento, van surgiendo las raíces de otra época, porque en las instituciones como en los pueblos, en la decadencia de un modo y un estilo de organización y acción social se incuba, dialécticamente el modo y el estilo del porvenir.

El desarrollo de la estructura organizativa y de gobierno del Instituto refleja en gran parte el desarrollo general de la Institución tanto en sus aspectos operacionales como ideológicos. Y en este aspecto como en otros de la Institución su conocimiento y análisis puede resultar provechoso para evaluar esta experiencia administrativa.

No fue hasta febrero o marzo cuando los aspectos de gobierno y organización del Instituto comenzaron a delinarse. Durante las discusiones de 1971 no se dedicó mucho esfuerzo a este asunto, excepto en lo referente al nombramiento del Director de la Institución que para entonces debía ser Eduardo Latorre.

El primer borrador de estatutos escrito por Ramón Aristy contenía una estructura simple para la institución pequeña. Habría un Consejo Superior integrado por once personas, incluyendo al Director Ejecutivo y este funcionario sería nombrado por el Consejo. El primero trazaría la política general del Instituto y el segundo constituía por delegación la máxima autoridad interna. No se especificaba en detalles la organización interna del Instituto para permitir que la dinámica de su desarrollo fuera definiendo organismos y responsabilidades que mediante reglamentos y cambios estatutarios adquirieran status legal.

Por aquel tiempo el problema de control jugaba un papel muy importante. Ello se refleja en el acta constitutiva en donde tres de los miembros del grupo son nombrados vitalicios en el Consejo Superior y en la selección de los

primeros llamados a formar parte de aquel organismo. Quizás en toda institución nueva el celo por el control sea muy importante. La gente desea criar a sus hijos y mantener su influencia hasta la muerte.

Con las instituciones pasa lo mismo: Sus fundadores y promotores desean a veces prolongar su control e influencias más allá de lo debido. Se olvida que hay períodos en que la acción del padre es extremadamente esencial para el desarrollo del pequeño, pero que llega una época en que esa influencia puede convertirse en un obstáculo para la madurez personal o institucional enriquecedora. Este asunto del control tomaría ribetes melodramáticos año y medio después, en el grito de Guayacanes. La intención inicial fue integrar un Consejo con un grupo mayoritario interno que pudiera mantener el control legal en caso de crisis. Como si las crisis universitarias se resolvieran legalmente. Aquel primer Consejo estuvo integrado por Rafael Martínez, Fernando Periche Vidal, Delio Canela, Félix Forestieri, Luis Pellerano Amiama, José León Asencio, Ramón Aristy, Rafael Molina Morillo, Eduardo Latorre y el Director Ejecutivo.

Este primer Consejo logró reunirse una sola vez, sin quórum. Fue una reunión en la casa del ingeniero Rafael Martínez, con la asistencia de cinco miembros y una temática tan variada que incluyó desde Educación Superior hasta libertad de expresión, pasando de paso revisión a los grandes problemas del país. Con la desintegración del grupo promotor la desintegración del Consejo resultaba una consecuencia natural. Cuando se volvió a integrar el Consejo Superior en el verano de 1972, se conversó con algunos miembros del Consejo Inicial. Fernando Periche aceptó continuar. Asimismo hicieron José León Asencio y Eduardo Latorre. Otros se excusaron.

La búsqueda de los otros miembros siguió un criterio muy parecido a la del Primer Consejo. El control seguía jugando un papel importante en la selección de los consejeros aunque se revistiera ese criterio de ropaje diferente. Se intentaba crear un grupo de profesionales prestigiosos, con experiencia educativa y una visión progresista de la educación. Pero dentro de un grupo en que la gente más o menos se conociera.

Y así, con situaciones cómicas, con momentos de tristeza, con sus "no" sopesados y sus "sí" emotivos, se integró el segundo Consejo Superior del Instituto: Ing. Fernando Periche Vidal, Dr. Eduardo Latorre, Dr. José León Asencio, Dr. Miguel Angel Heredia, Dr. Luis del Castillo, Dr. José Joaquín Puello, Dr. Julio César Estrella, Arq. Rafael Calventi, Ing. Rafael Marion—Landais, Lic. Alfonso Lockward.

En muchos aspectos, ese Segundo Consejo, o mejor dicho, parte de ese Segundo Consejo, constituyó todo el Instituto. Careciendo de estructuras internas sólidas, de recursos financieros y de personal administrativo, el Consejo Superior debía hacer lo que está supuesto a hacer y las cosas que otros debían hacer pero que no les era posible realizar. Así, Marion—Landais era encargado de Educación Permanente, Miguel Heredia de Ciencias Sociales y Eduardo Latorre de Investigación y Divulgación Científicas. Julio Santos estaba a cargo de Ingeniería y Ciencias, y cuando pasó al Consejo como miembro suplente, todos los funcionarios del Instituto estaban en el Consejo Académico y el Consejo Superior.

Esa dualidad de funciones fue muy importante durante el primer año. En las reuniones del organismo superior se discutían todos los problemas fueran éstos de orden académico, financiero, administrativo, etc. A veces, había que escuchar la explicación en detalles de un curso de Educación Permanente en Medicina, Ingeniería, Economía, etc., y participar en la discusión sobre su programación, o había que discutir en detalles un programa de postgrado que se estimaba importante para el país. En ese tipo de reuniones se fue refinando y enriqueciendo la filosofía del Instituto y lo más importante, fue surgiendo un lenguaje común y una homogenización en cuanto a los fines, principios y valores de la institución verdaderamente sorprendentes. Alguien traía una buena idea, se discutía y al final era una idea común enriquecida por las aportaciones del grupo. Llegó un momento en que una persona ajena al Instituto hablaba separadamente con miembros del Consejo y le sorprendía la similitud de los argumentos, los modos de expresión y las preocupaciones individuales. Un consejero contaba en una reunión, que un amigo suyo y otros miembros del Consejo le habían dicho: "estoy convencido que el grupo del INTEC o tiene una



El INTEC no crea un nuevo orden aunque sus objetivos tiendan a sustentarlo, pero en su historia podrían encontrarse algunos elementos que señalan las dificultades, los sacrificios personales, el entusiasmo y la recompensa espiritual que produce la construcción de lo nuevo.



coherencia interna excepcional o hay una grabadora que imprime el mensaje y le envía la cinta a cada miembro. Sólo así se explica una unidad ideológica educativa del grupo". En verdad no había tal cinta. Como se dijo al principio, la idea del Instituto surgió de todas partes. Las reuniones frecuentes permitían a los participantes enriquecer la filosofía y desarrollar un modo común de expresión.

Pero esa integración tuvo su precio durante el primer año. El hecho de que en el Consejo Superior estuvieran todos los miembros del Consejo Académico fue atrofiado a ese último organismo el cual durante el primer año jugó un papel secundario en el desarrollo institucional. De hecho, cuando la asistencia al Consejo Superior comenzó a escasear, las reuniones del Consejo Académico y del Superior tenían las mismas personas. Esa deformación temporal del Consejo Académico iba a tener después su repercusión al hablar de cambios estatutarios.

De aquel Segundo Consejo algunos no llegaron a juramentarse ni asistieron a ninguna reunión de una veintena que se celebraron durante el año académico 1972-73. Sólo un consejero fue sustituido en el período por el Dr. Bernardo Defilló, quien entró al organismo en marzo de 1973. Julio Santos Collado sirvió por seis meses de suplente de otro de los miembros del organismo quien nunca pudo asistir a las reuniones del Consejo. Cabría preguntarse, ¿por qué no se hicieron más sustituciones? Aunque el problema no fue nunca discutido de manera explícita, quedaba implícito que el Instituto carecía de la fuerza suficiente para sustituir varios miembros sin provocar desconciertos internos y que no era aconsejable para la institución joven crear el precedente de inestabilidad en sus organismos superiores, máximo cuando no existían garantías que a mediados de aquel año académico, en donde el hermoso sueño de los creadores de la institución se iba convirtiendo en una pesadilla que amenazaba con provocar insomnios permanentes, fuera posible conseguir el tipo de consejero apropiado.

La crisis financiera permanente del Instituto tomó matices dramáticos en abril y mayo. El Consejo Superior estimaba como cuestión de vida o muerte introducir cambios importantes en la organización y las áreas académicas que ofrecía el Instituto. La reunión de Guayacanes y su inolvida-

ble grito, planteó la necesidad de una modificación estatutaria y una reorganización académica y administrativa de la institución. Los cambios estatutarios giraban alrededor del gobierno y del Tecnológico. La discusión de Guayaquanes fue la primera con caracteres de acritud dentro del INTEC. Fue el inicio de un período de intercambios que se extendería por dos meses y enriquecería la filosofía de la institución. Se trataba de la primera discusión fuerte entre los miembros de la institución desde que se concibió la idea en 1971 hasta el presente.

Las posiciones eran claras. Por un lado, un grupo proponía la modificación de la estructura de gobierno del INTEC para que se mantuviera el grupo cerrado, con mayores o menores matizaciones, y se integraran estatutariamente los Consejos Superior y Académico. El otro grupo proponía el mantenimiento de una estructura abierta, con organismos autorenovables en algunos casos y la separación entre un consejo superior y un consejo académico o sus equivalentes. Para unos la historia de ese primer año demostraba la necesidad del grupo cerrado y la fusión de los organismos. Para el otro, las proyecciones del futuro hacían necesario mantener organismos abiertos y separados. La posposición del asunto permitió una larga reflexión sobre el tema y poco a poco aquellos miembros de la mayoría fueron modificando su posición a la luz del desarrollo institucional. Cuando la modificación estatutaria se produjo hubo consenso general, pero esta vez en la posición de la apertura y los organismos múltiples.

La renuncia de don Luis del Castillo provocó una crisis dentro del Consejo. El había sido el autor del grito de Guayaquanes que envolvía el Instituto en una expansión que muchos consideraban prematura, había trabajado con entusiasmo durante su primer año en el Consejo, era el individuo de más experiencia y madurez en el grupo y era el presidente del organismo citado. Entonces vino la renuncia de Rafael Marion—Landais, otro de los pilares del grupo: Consejero académico, director de un comité, trabajador incansable.

Mientras el Consejo Académico trabaja en la legislación académica, y el Consejo Superior en asuntos de su incumbencia, la idea de una reforma estatutaria no se había apagado, estaba en el calendario de trabajo del año la modificación de

los estatutos y se hizo. Los trabajos comenzaron en septiembre de 1973. El Director Ejecutivo comenzó por hacer un borrador que fue enriquecido con las proposiciones hechas verbalmente o por escrito de algunos miembros de ambos consejos. Copias de estos trabajos fueron pasados al ingeniero Rafael Corominas, nuevo Presidente del Consejo Superior y una comisión nombrada al efecto por el propio Consejo. Pero los trabajos se desarrollaban con lentitud. Entonces llegó Armando Hoepelman, filósofo, graduado en la UASD, y la Universidad de Chicago y el hombre de más experiencia en el país en legislación universitaria.

Volvió a plantearse el problema no ya de control sino de distribución de poder entre el Consejo Académico, la Rectoría y el Consejo Superior. El Consejo Académico quería absorber funciones propias de la Rectoría o el Consejo Superior, y acusaba a la Dirección Ejecutiva de querer distribuirse el poder entre ella y el Consejo Superior.

Por primera vez se llevaba a nivel estatutario un formato de organización general que serviría de pauta para el futuro desarrollo del Instituto. Esa organización general fue una de las aportaciones más valiosas que hizo Armando. Se concebía la institución integrada por divisiones académicas o administrativas pero divisiones de igual jerarquía. La Junta crearía estas divisiones cuando lo estimara conveniente. Sin embargo, se definían estatutariamente las funciones de tres divisiones especiales que podrían realizar labores docentes: las tres facultades de la institución. Con ello se legalizaba el enfoque integrado en el trabajo académico que había sido discutido por meses. Las divisiones estarían integradas por departamentos y después de allí toda unidad operativa que se creara debería estar integrada a una división o un departamento. De esa manera se evitaría en el futuro la proliferación de unidades adscritas a la Rectoría o a otras dependencias. Las vicerrectorías podrían ser creadas cuando se estimaran necesarias y sus funciones serían descritas por el organismo superior.

El aspecto más importante de la reforma estatutaria fue la concepción del poder dentro de la institución. Se definieron tres niveles de decisiones: el de las divisiones y departamentos, el de la Rectoría y el Consejo Académico y el de la Junta. El proceso de participación de los miembros de las comunidades se entendía como un proceso vivo y conti-

nuo que tenía que realizarse en la base misma de la institución, esto es, en las facultades y departamentos. Esas unidades irían desarrollando mecanismos para crear un proceso de participación creativo que enriqueciera el desarrollo de la institución. El Consejo Académico sería un órgano técnico de funcionarios. Sin embargo, la innovación más importante aparecía en la Junta de Regentes. Este organismo superior sería gradualmente integrado por ex alumnos del Instituto hasta que éstos controlaran toda la institución. La idea era simple: los ex alumnos encarnan la tradición institucional y sintetizan la experiencia de una vida estudiantil a través de la cual fluye la filosofía de sus profesores y el legado histórico de la comunidad, y la vida profesional que liga al individuo con su comunidad. Si los egresados dirigían mal la institución, significaba que se les había educado mal. Si lo hacían bien, significaba que la formación del Instituto había sido adecuada. Si trataban de destruirla como revancha a situaciones de injusticia era porque quizás no debía sobrevivir, y si la manejaban con cariño es porque sus recuerdos eran agradables. Los estatutos proveen los mecanismos para que esa incorporación gradual se vaya realizando y la forma como los ex alumnos habrán de ir participando en todo el proceso de decisiones institucionales.

La selección del cuarto Consejo o primera Junta de Regentes siguió un proceso de introducción y eliminación de nombres muy largo que duró varios meses. El primer criterio era que el regente tuviera sustancia gris suficiente y formación intelectual como intereses tradicionales deseábamos experiencia docente o en actividades científicas y culturales, interés por la educación superior, criterios innovadores. De ser posible debía poseer un espectro ocupacional amplio.

Sin embargo, esta vez dábamos más importancia a los aspectos de ideología educativa del INTEC. Queríamos un grupo que creyera en el valor de lo que se estaba haciendo, y que comprendiera el cómo y el porqué de lo mismo y lo aceptara. No quería decir esto que teníamos discriminación ideológica en otros aspectos fuera de la educación, pero en ese campo deseábamos un grupo heterogéneo en las experiencias, coherente y homogéneo en cuanto al enfoque educativo que debía primar en el Instituto Tecnológico. Después de una lista de cerca de 70 personas comenzamos a cortar nombres.

Había algunos que se eliminaban por la simple sugerencia de algún consejero o funcionario de igual forma como fueron añadidos a la lista.

La primera Junta de Regentes estuvo integrada por: Rafael Corominas, Juan José Ayuso, Eduardo Latorre, Miguel Heredia, Juan Manuel Taveras, Eduardo Rozas, Emilio Guillén, Alfredo Morales, José Luis Alemán, Bernardo Defilló, José Joaquín Puello, Fernando Periche y Máximo Matos. Esta primera Junta de Regentes fue juramentada en el mes de octubre de 1974 en donde se encuentra hoy el campus central del INTEC.