

CAPÍTULO IV

Diversificación de la Acción. Otro Punto de Vista.

Rafael Marión-Landais (1990 - 1993)

*El INTEC no ha representado nunca,
para las personas más envueltas, ningún
provecho material. La verdad ha sido
siempre lo contrario.*

Ramón Flores.

Convencimiento de candidatos

Desde principios de 1990, el tema de la nueva elección del rector, en el mes de mayo, empezaba a aparecer con regularidad en la agenda del Consejo Académico. La misión, los fines y el origen del Instituto, algo que no debía perderse de vista, otra vez se reflejaba como una preocupación de Toribio y otros miembros de la comunidad que todavía eran enlace entre el pasado y el presente de la institución. Ahora que por razones estatutarias, Rafael Toribio debía abandonar el cargo máximo del INTEC, entre otras cosas se evidenciaba una cierta debilidad institucional interna, pues aunque Toribio insistía en que "no hay hombres para todas las estaciones", en su vislumbrada despedida, aparentemente el Instituto no había previsto la formación de líderes para desempeñar un puesto tan importante como exigente. Sin duda alguna existían personas sobre las cuales recayeron las miradas de la comunidad inteciana. Nombres y cualidades, perfiles y requisitos, empezaron a ser puestos en una lista, en un ejercicio que por momentos resultó preocupante debido a las altas exigencias establecidas para el cargo, y a sabiendas de las pocas condiciones que se ofrecían en el ejercicio de tales funciones.

Se iniciaron los contactos con un número determinado de personas que por su pertenencia, conocimiento y

dedicación al INTEC, por sus condiciones profesionales, por su alto sentido de responsabilidad y por su honesta trayectoria en la sociedad, se perfilaban como los candidatos más idóneo para la delicada tarea, pero prácticamente todos estaban insertos en otras realidades profesionales y sintiéndose halagados por la propuesta, por razones diferentes declinaban aceptar la denominación. Entre estas personas estaba *Rafael Marion-Landais*, miembro de la primera Junta Directiva oficial del INTEC, uno de sus primeros funcionarios; profesor desde el principio y siempre, prestigioso ingeniero en ejercicio, con un impresionante curriculum académico; persona de una alta sensibilidad y preocupación por la educación nacional, llamó de inmediato la atención entre los miembros de la comunidad inteciana.

Pero él tampoco había contemplado la posibilidad de insertarse en el INTEC, desde el más alto lugar, y convencerlo no fue tarea fácil para quienes se encargaron de ello. Sabía las responsabilidades que recaían sobre los hombros de un rector del Instituto; la labor hacia afuera y hacia adentro que debía realizar este funcionario, exigía una dedicación exclusiva, lo exigía todo prácticamente; administrar recursos escasos, de cualquier índole, resulta siempre una tarea valiente y admirable; administrar la producción de conocimientos en el más amplio sentido de la palabra; elaborar "productos" tan intangibles como la cultura, la ciencia, el arte y el conocimiento, en medio de precarias restricciones, aun con la conciencia de lo que se quiere y obteniendo resultados apreciables, resulta sin dudas una tarea mágica. Pero la mística inteciana como una llama aunque leve ya pero perdurable, se albergaba todavía en algunos, e hizo que tres prestigiosos académicos aceptaran su postulación para ser el rector del Instituto Tecnológico de Santo Domingo para el período 1990-1993.

Una modalidad interesante ocurrió en este proceso eleccionario. Por primera vez la comunidad académica, representada por su Consejo Académico, propuso encuentros con cada uno de los candidatos, en los cuales se plantearon

diversas inquietudes y se establecieron las ideas que sobre la universidad tenía cada candidato, así como los puntos relevantes a los cuales se pensaba dar frente. Se sostuvo una conversación sobre lo que podría ser el programa de trabajo de los tres candidatos, sobre lo que ellos proponían o consideraban necesario llevar a cabo en ese tiempo. Luego de agotado el proceso establecido en el INTEC para la elección de este funcionario, se escogió al ingeniero Rafael Marion-Landais como el rector de esta comunidad, completamente constituida, madura, adulta y en pleno funcionamiento al servicio de la República Dominicana.

Reforma curricular 1990

Al asumir la rectoría, Rafael Marión-Landais, como había sido práctica de todos los demás rectores, dio continuidad a una serie de actividades importantes que se encontraban en ejecución a su llegada. Entre estas acciones, que ocupó gran tiempo de la rectoría de Marión-Landais, estaba la *reforma curricular general* recién iniciada, la cual profundizaba y revisaba desde los planes de estudios de carreras de grado establecidos en 1987, hasta las funciones curriculares que desempeñan las actividades cocurriculares y de educación permanente en la universidad, pasando por la incorporación de un programa de alfabetización computacional y de la revisión de la política de postgrado que rige el Instituto. Se establecieron todos los procedimientos y mecanismos para la incorporación, a partir de 1992, de los estudiantes a los nuevos planes de estudios, sin perjuicio de aquéllos. Como resultado de esta reforma curricular, también se amplió la oferta de programas académicos a nivel de grado, *aprobándose las carreras de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Electrónica y Comunicaciones* y además de *Mercadeo*. Se incorporó la ética como asignatura dentro del nuevo plan de estudio general. Felizmente el nuevo rector había llevado a término esta actividad de importancia para el INTEC.

La deuda con el BID

Otro de los aspectos que tenía claro Marión-Landais era el relativo a la deuda con el BID y la necesidad de gestionar al más alto nivel nacional, una fórmula que representara el aligeramiento de este renglón presupuestario, que para 1992 se convertiría en un muro de contención en la ejecución y mejoría de las labores académicas del Instituto. En ese sentido, fueron muchos los viajes y contactos que entonces emprendió el nuevo rector, hacia la más alta esfera del poder gubernamental. Coincidió que para ese mismo momento, Balaguer había sido reelegido Presidente del país para el período 1990-1994. Nacieron algunas esperanzas y se consideró que Rafael Marión-Landais, como ex Secretario de Industria y Comercio de su gobierno anterior, estaba en mejores condiciones que nadie de tener acceso a esos centros de poder y decisión. Pero todos los esfuerzos realizados también fueron en vano; se elaboró un plan de servicios y de formación de recursos para el país, presentado y canalizado a través del Banco Central, pero no fue sino unos años después cuando se obtuvieron los resultados de todas estas gestiones y afanes. El ingeniero Marion-Landais, enfocó sus planes de acción hacia otras actividades, aunque bastante preocupado por la situación económico-financiera del INTEC.

Autoevaluación y acreditación

Igualmente en esta rectoría, se retomó el proyecto de autoevaluación, iniciado en 1989 con el propósito de hacer un estudio en detalle y minucioso de cada una de las áreas operativas de la universidad, a fin de determinar la coherencia con sus objetivos, con sus fines y con su misión y a la vez determinar las debilidades existentes para reforzar esos aspectos, con miras a una acreditación de carácter internacional como ya hemos señalado anteriormente; para esta fecha se había trabajado bastante en esa actividad y existían ya diversos documentos que orientarían adecuadamente la

gestión que nacía. Igualmente y a mediados del año 1991 el rector solicitó a cada área la presentación de un informe de actividades realizadas y proyectadas en las diferentes instancias hasta ese momento, lo que sirvió para empapar al funcionario más alto, del acontecer universitario de entonces. Poco después se concluiría además con esta labor, hacía tiempo iniciada.

El Himno. Creación de un Coro.

Rafael Marión-Landais, evidentemente motivado por la idea de tener un himno institucional, dio el necesario, irrestricto y cálido seguimiento a la grabación y presentación pública del Himno del Instituto, que con entusiasmo había sido elaborado por el Profesor Manuel Rueda, a requerimientos de quien suscribe estas páginas y aprobado tanto por el rector Rafael Toribio como por el Consejo Académico en febrero de 1990. Fue solemnemente estrenado en mayoésto de 1991, y desde entonces el mismo se toca al inicio y al final de todos los actos académicos del INTEC.

Otra actividad que recibió el debido impulso y surgió bajo el rectorado de Marión-Landais, fue la creación del *Coro del Instituto*, compuesto por doce estudiantes y que en el primer y único año de existencia, obtuvo un primer premio en el Festival de Coros celebrado por la Academia de Música de Farida Diná. Lamentablemente, su magnífico director tuvo que irse a estudiar fuera del país, y el coro, aun con los esfuerzos realizados por Otto Coro, el siempre dinámico director del Departamento de Cocurriculares, no pudo sobrevivir a su ausencia y poco a poco fue languideciendo, con la salida también de sus escasos componentes que se graduaban, dejaban la universidad y el coro, al mismo tiempo. El Coro de Cámara, llamado así por los pocos miembros que lo formaban, quedó sin embargo como un agradable recuerdo, para decir que cuando se quiere se puede. Fue considerado por quienes lo escucharon cantar como de excelente proyección y calidad.

Objetivos y metas de Marión-Landais

Por su parte, cuando Rafael Marión-Landais asumió la más alta dirección del Instituto, estableció y presentó al Consejo Académico, una guía de acción para los próximos tres años, que denominó Objetivos para el Trienio 1990-1993. Eran los aspectos a los cuales necesitaba dar respuesta y en los que quería comprometer su gestión. Con la modalidad llamada lluvia de ideas y aprovechando ésto para establecer los lineamientos del presupuesto de 1991, dejó establecidas sus preocupaciones iniciales, las cuales se referían en particular a lo siguiente: a) *La situación financiera del Instituto*; b) *Establecer una definición en cuanto identidad y perfil institucional para saber hacia donde se dirigen los esfuerzos del personal del INTEC*; c) *Elaborar una estrategia colectiva para búsqueda de fondos*; d) *Propiciar la reflexión tecnológica en el INTEC con miras hacia el desarrollo tecnológico*; y e) *Hacer de la institución una empresa de prestigio, ofreciendo servicios que generen recursos económicos*.

En esos momentos persistían algunas divergencias entre las autoridades académicas y administrativas. Los decanos solicitaban "flexibilidad presupuestaria" para que "cada Facultad apoyara aquellas iniciativas que considerara prioritaria", lo cual resultaba difícil de aceptar, pues una modalidad así indicaría la ausencia de un proyecto institucional coherente y planificado, significaría que las acciones institucionales estaban sujetas a coyunturas y a personas y no a un programa estructurado con los objetivos y propósitos del INTEC; ello causaría serias dificultades en el ejercicio administrativo y en el control presupuestarios amén de lo inadecuado para la planificación académica, que resultaba.

Persuadido el personal de las ventajas de establecer las acciones conjuntamente, poco a poco se fue perfilando la necesidad de enfatizar las áreas prioritarias del quehacer institucional, tomándose en cuenta aquello en lo cual el INTEC presentaba, comparativamente, ventajas significativas y las cuales, de alguna manera, se vislumbraron rápidamente dentro de las áreas de ingeniería y en el área gerencial.

Desde su creación, y a pesar de que varios de los creadores del INTEC eran básicamente ingenieros industriales laborando en una Compañía de Asesoría Técnica; debido a la formación profesional de otros de los que originaron y se incorporaron al Instituto en sus inicios; dado el carácter eminentemente social que los Estatutos establecían en la misión del INTEC, se había producido una fuerte inclinación hacia el fortalecimiento de las ciencias sociales y humanidades. Las investigaciones, publicaciones, educación permanente y divulgación científica se desarrollaron en un principio en las ciencias sociales, recibiendo un gran empuje durante prácticamente toda la vida del INTEC, en razón de que el personal más consagrado de entonces tenía mayor formación en esta área. Sin embargo desde hacía un tiempo ya, el área de Ingeniería presentaba una cierta ventaja comparativa en relación a otras instituciones de igual carácter. Algunas carreras en ese campo, los laboratorios, las actividades de educación permanente y los eventos internacionales del área, evidenciaban la necesidad de establecer una estrategia institucional coherente con los propósitos históricos del Instituto, ligados al desarrollo científico y tecnológico del país. De ahí que se vislumbrara la necesidad de especializar los servicios del Instituto en una área, la cual, debido a las demandas del medio y a la experiencia acumulada hasta ahora, parecía ser la de ingeniería. Se pensó entonces en elegir dos carreras en la Facultad de Ingeniería para ser desarrolladas como las mejores del país. Esto debía estar reforzado por un adecuado, sistemático e intenso programa de educación permanente en la misma área, así como por una oferta sostenida a nivel de postgrado. No se trataba de producir un cambio en la estructura académica existente, sino una modificación de la Facultad de Ingeniería por una de Ciencias y Tecnología, volviendo en cierto modo a los orígenes del Instituto. En 1992 se creó una nueva carrera en el área: Ingeniería Electrónica y Comunicaciones.

Otra preocupación exteriorizada y retomada por Marión-Landais en coherencia con su formación profesional y las necesidades del Instituto, se refería a la *informatización* de

los procesos. Por ser la universidad que era, urgía lograr la mayor modernización en el área de los procesos computarizados. La biblioteca inició el suyo y se puede decir que es la instancia más organizada, eficiente y bien administrada de todo el Instituto. La biblioteca es una referencia obligada cada vez que se habla de sistematización de la información y de organización bibliográfica en el país. De ello se derivan diferentes acuerdos, donde el personal directivo de esa área presta su concurso y apoyo a variados programas nacionales.

Pero al mismo tiempo que se estaba consciente de la fortaleza del Instituto en el área de la ingeniería, y a sabiendas de que los nuevos esfuerzos se dirigirían hacia la priorización de la misma, un grupo de los miembros del Consejo Académico, sobre todo del área de Sociales y Humanidades así como parte del personal directivo, vio con preocupación que se desplazaran las actividades de esa naturaleza y se planteó la importancia de rescatar lo que el INTEC había sido hasta ese momento, advirtiendo lo lamentable que sería dejar de lado lo que se había logrado: un espacio para el análisis crítico social, espacio para la reflexión de la problemática educativa, espacio para la discusión de la problemática política.

Por otro lado, se reivindicó el uso racional del tiempo y la calidad y exigencia académicas algo que había sido claramente establecido por el Instituto y necesario preservar. No podía dejarse de lado, el papel que la Facultad de Humanidades había jugado en el área de la *educación*, y durante esta rectoría se dio un gran respaldo a esa labor. De modo directo el rector particularmente, participó en el programa de Educación Nacional, a través del apoyo a las Bibliotecas Escolares, a las construcciones escolares y a la confección del mobiliario de la Secretaría de Educación; asimismo participó en la elaboración de la Ley General de Educación y en el Plan Decenal de Educación; igualmente el INTEC tuvo una participación directa y activa en el proceso de Reforma Curricular de la educación en el país,

llevado a cabo por la Secretaría de Educación, asignando un personal institucional que laboró en la Secretaría de Educación durante un largo tiempo. Institucionalmente el INTEC se abocó al desarrollo de algunos postgrados en el área educativa y a uno de los programas más importantes de la educación dominicana, el programa de Entrenamiento a Directores de Centros Educativos, denominado INTEC-EDUCA-PIPE por tratarse de una labor conjunta realizada por el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), la Acción para la Educación Básica (EDUCA), y el Proyecto Iniciativa Privada para la Educación Primaria (PIPE), con recursos provenientes de la AID. Posteriormente y fuertemente motivados en estos antecedentes, durante la gestión de Marión-Landais, se desarrollaron otras iniciativas educativas como el Programa de Capacitación de Maestros y Maestras en Servicio de la Educación Básica (INTEC-PRODEP-SEEBAC), desarrollado conjuntamente con la Secretaría de Estado de Educación Bellas Artes y Cultos, con financiamiento del Banco Mundial y el PNUD, e igualmente dentro del área de formación de maestros de la educación básica.

Empresas Universitarias

Vista claramente la urgencia de consolidar la base financiera del Instituto, y con el propósito de hacer la universidad menos dependiente de la matrícula estudiantil; con el fin de resolver uno de los grandes problemas que siempre había afectado la gestión del INTEC, Marión-Landais puso de nuevo sobre el tapete la posibilidad de diversificar la acción universitaria, ahora con una modalidad, a través de la creación de empresas industriales, de servicio o de producción, que fueran propiedad de la universidad, y que servirían para la generación de fondos que se destinarían a los fines mismos del INTEC. Al lado de la otra modalidad medianamente incorporada, la de prestación de servicios de calidad, ambas servirían para producir ingresos económicos que, entre otras cosas, mejorarían las condiciones salariales

del personal y en particular de los participantes responsables en los servicios y empresas asumidas. Convocado el Consejo Académico de entonces, el rector solicitó la iniciativa y respaldo de cada uno de los miembros, para decidir las acciones a desarrollar en este sentido. Pero lamentablemente hubo una gran divergencia dentro del personal directivo con respecto a esta idea. A pesar de la motivación adecuada, Rafael Marión-Landais no recibió el entusiasmo de sus colaboradores para esta función.

Él consideraba una salida hacer que la universidad asumiera diversas empresas de servicios o de producción, realizando inversiones e incursionando en campos diversos, pues consideraba que si la universidad era exitosa en la administración de empresas industriales, eso generaría recursos suficientes para aportar al desarrollo de las otras actividades importantes de la universidad, a sus actividades esenciales. Una empresa de siembra de camarones, así como muchas otras sugeridas fueron planteadas por el rector, pero encontró poco eco a sus propuestas en la mayoría del personal universitario más cercano. Por otro lado la inversión que requería el proyecto ameritaba un serio compromiso de quienes intervinieran en el mismo. Muchos de los que estaban en la universidad no se consideraban empresarios, y señalaban que por ello estaban en la academia. Tal vez parte del problema estuvo en pensar en que el desarrollo de esos proyectos debía estar dirigido por quienes estaban en la universidad y no por personas de fuera. Indiscutiblemente el proyecto que parecía muy atinado, presentaba grandes niveles de riesgos. Nadie quiso comprometerse con la idea de la universidad empresa, que dicho sea de paso no era algo inventado por Marión-Landais, pues en otros países esta modalidad había sido puesta en ejecución con positivos resultados. En Chile por ejemplo, la Universidad Católica, administra un canal de televisión que genera ingresos importantes para el presupuesto universitario.

Frente a ciertas negativas y resistencias de la comunidad ante algunas de las propuestas de su nuevo rector, Rafael

Marion-Landais empezó a darse cuenta, más pronto de lo que pensaba, de las dificultades que implicaba la dirección del INTEC, más quizás de las que él mismo pudo imaginar. Parte de sus palabras cuando le tocó el turno de despedirse reflejaban esas dificultades: "Una cosa es lo que aprendemos o conocemos desde fuera y otra lo que aprendemos desde dentro."

Con unas funciones altamente costosas y limitadísimos recursos para llevarlas a cabo, con ideas disímiles acerca de lo que debía hacerse en la universidad, pues algunos consideraban que el INTEC debía dar respuesta a todos los problemas y aspectos demandados por la sociedad, mientras que otros ya empezaban a entender la necesidad de dirigir esfuerzos especializados a sólo algunas áreas; con un personal parcialmente dedicado y limitadamente pagado, algunos problemas empezaron a aflorar. Durante los tres años del rectorado, se aumentó el costo de la matrícula tres veces, creando cada vez los inconvenientes que ello acarrea, pero siendo la única forma de que el INTEC sobreviviera a las presiones económicas que recibía de todas partes, sobre todo por la alta inflación y los altos costos operativos.

Un estilo diferente

Por otro lado, un estilo de dirección personalizada caracterizaba la gestión de Rafael Marión-Landais, lo cual entraba en franca y abierta contradicción con una institución tradicional y eminentemente participativa, consultativa y fuertemente atada a la institucionalidad, donde se había logrado una alta descentralización de ciertas funciones. La universidad se enfrentaba a las modalidades que trae consigo un cambio en la dirección más alta. Poniendo por delante el compromiso con la institución, algunos funcionarios empezaron a adaptarse, aunque otros no, a la nueva manera en que se enfrentaban y solucionaban los problemas; al modo de concebir una serie de aspectos institucionales, es decir, desde una perspectiva más unilateral y centralizada, en la cual muchas veces los responsables de determinadas áreas,

Marion-Landais empezó a darse cuenta, más pronto de lo que pensaba, de las dificultades que implicaba la dirección del INTEC, más quizás de las que él mismo pudo imaginar. Parte de sus palabras cuando le tocó el turno de despedirse reflejaban esas dificultades: "Una cosa es lo que aprendemos o conocemos desde fuera y otra lo que aprendemos desde dentro."

Con unas funciones altamente costosas y limitadísimos recursos para llevarlas a cabo, con ideas disímiles acerca de lo que debía hacerse en la universidad, pues algunos consideraban que el INTEC debía dar respuesta a todos los problemas y aspectos demandados por la sociedad, mientras que otros ya empezaban a entender la necesidad de dirigir esfuerzos especializados a sólo algunas áreas; con un personal parcialmente dedicado y limitadamente pagado, algunos problemas empezaron a aflorar. Durante los tres años del rectorado, se aumentó el costo de la matrícula tres veces, creando cada vez los inconvenientes que ello acarrea, pero siendo la única forma de que el INTEC sobreviviera a las presiones económicas que recibía de todas partes, sobre todo por la alta inflación y los altos costos operativos.

Un estilo diferente

Por otro lado, un estilo de dirección personalizada caracterizaba la gestión de Rafael Marión-Landais, lo cual entraba en franca y abierta contradicción con una institución tradicional y eminentemente participativa, consultativa y fuertemente atada a la institucionalidad, donde se había logrado una alta descentralización de ciertas funciones. La universidad se enfrentaba a las modalidades que trae consigo un cambio en la dirección más alta. Poniendo por delante el compromiso con la institución, algunos funcionarios empezaron a adaptarse, aunque otros no, a la nueva manera en que se enfrentaban y solucionaban los problemas; al modo de concebir una serie de aspectos institucionales, es decir, desde una perspectiva más unilateral y centralizada, en la cual muchas veces los responsables de determinadas áreas,

se sintieron marginados en la toma de decisión relativas a sus propias funciones. Esto generó serios inconvenientes, posteriormente superados, en una organización caracterizada por la preservación de los canales de institucionalidad, y produjo lo que sería tal vez la mayor crisis institucional en todas las gestiones rectorales y por supuesto, la más grande para Rafael Marión-Landais, quien tenía su propio punto de vista sobre cómo dirigir la universidad. Su gestión estuvo signada por un accionar concreto, trantando de ser realista con las posibilidades existentes en una institución como esta, procurando crear una base económica sólida desde diferentes perspectivas, pero en algunas circunstancias no se percató de la importancia de ciertos procesos establecidos, generando consecuentemente, inconvenientes que algunos no pasaron por alto.

Lleno de incuestionables intenciones positivas, dedicó mucho de su tiempo a proyectar una buena imagen de la academia, en consonancia al nombre que la caracterizaba. A pesar de las dificultades que pudieron presentársele, en el tiempo que duró su gestión, una estela de buen humor acompañó el nombre de este rector con cara de niño y tan grande como toda la buena fe que puso en conducir el Instituto Tecnológico de Santo Domingo, durante tres años.

Al entrar en contacto con la administración universitaria, en una institución que él mismo había creado, donde había sido profesor durante todos los años de existencia de la misma, se dio cuenta cuán diferentes eran el rol de profesor y el de rector. Prontamente se encontró conjugando las posiciones de soñada utopía del quehacer académico con la realidad de unos escasos recursos para tan meritorios fines. Esta compleja tarea resultaría sin lugar a dudas una experiencia inolvidable para el ingeniero Rafael Marión-Landais, un período de aprendizaje y de paciencia, en el cual un pliego de oraciones y plegarias, dado su espíritu cristiano, pudieron ser los recursos solitarios a los que debió acudir, en vez de las urgencias exhibidas por Eduardo Latorre, o los clásicos paseos al bosquecito realizados por Rafael Toribio.

Sin embargo y pasado el tiempo necesario para evaluar una gestión de no mucho tiempo, y gracias al alto grado de madurez del INTEC y a la fuerte institucionalidad existente, Rafael Marión-Landais cumplió con su misión y los resultados fueron realmente positivos, destacándose, en primer lugar la *tecnificación y automatización de procesos*, básicamente el de la biblioteca, gracias a la especial dedicación de su siempre directora Lucero Arboleda, y al apoyo recibido por esta rectoría. Posteriormente, esta iniciativa desembocó en un modernísimo sistema de comunicación a través de las redes del Internet y el ofrecimiento de numerosos y diversos servicios a través de esta unidad operativa del Instituto. En igual sentido se dotó de computadora a los laboratorios de la carrera de Ingeniería de Sistemas.

Por otro lado en esta gestión se construyó el edificio de servicios comunitarios en salud, con auspicio de la Fundación Interamericana (FIA), en donde se aloja un consultorio médico para la comunidad de los Jardines, Los Ríos y sectores aledaños; también se instaló una farmacia y un laboratorio clínico para los mismos fines. En ese edificio se instalaron cuatro aulas que son utilizadas para docencia y actividades especiales tales como talleres, seminarios y cursos de educación permanente. Dentro de la reforma curricular llevada a cabo durante el rectorado de Marión-Landais, se presentó la novedosa propuesta de incluir la pasantía urbana junto con la pasantía rural, dentro del pensum de medicina; en 1992, se pusieron en marcha tres nuevos programas de maestría en el área de negocios, algunos de los cuales todavía permanecen. Recordemos también el notable apoyo dado al área de educación en este tiempo.

IV Jornada de Reflexión

Al filo de un nuevo proceso de elección de rector del Instituto Tecnológico de Santo Domingo, la Junta de Regentes dispuso la celebración de las cuartas jornadas de evaluación institucional, en esta oportunidad denominadas de Reflexión, con el propósito de hacer evaluación general

y pensar en conjunto y en voz alta la situación nacional e internacional en la cual se haya inserta una organización como el INTEC, y por donde debía encaminarse en un futuro inmediato, de cara a los nuevos tiempos.

Toda institución exhibe una cultura organizacional, sustentada en principios, valores y creencias que deben ser compartidos por sus miembros. Esta cultura no es inamovible, pero sólo podría ser alterada cuando los cambios necesarios propuestos no rompan de golpe las bases de la cultura organizacional que han permitido el éxito de la institución. La eficacia de ésta dependerá por un lado, de la coherencia y equilibrio de los elementos que la componen.

El Instituto Tecnológico de Santo Domingo, no escapa a esta realidad, y un elemento importante en su cultura ha sido el sentido de criticidad, la participación de sus miembros en la construcción de la universidad, el aporte responsable que se espera de cada cual en la función que realiza y la tolerancia y el respeto a las diferentes corrientes del pensamiento humano, científico y social.

Desde sus orígenes, en el INTEC se estableció una manera de crecer y tomar las decisiones necesarias al desarrollo institucional y por tanto a la consecución de las metas que lo justifican en el medio social, cultural y político. Las Jornadas de Reflexión o de Evaluación como se han llamado en otra oportunidad, constituyen el momento en que esta universidad hace un alto, a fin de analizar y autocriticar, junto a todos sus miembros, lo que ha hecho y cómo, para establecer la prospectiva de la acción futura en base a los juicios aportados en la jornada. El cuestionamiento a su quehacer institucional en estos casos adquiere carácter decisorio en su actitud frente a las necesidades de la sociedad, a la misión de la universidad de cara a esas necesidades y a la calidad de las actividades que realiza en el cumplimiento de dicha misión.

La primera Jornada de Evaluación se realizó en 1975-1976 y su contenido está expresado en las ponencias publicadas en *Documentos 1*. En ese tiempo el Instituto era

pequeño, todos se conocían, pero entonces como ahora las jornadas estuvieron caracterizadas por el alto sentido de autocriticidad y el ánimo de tomar nuevas decisiones a partir de las conclusiones de las mismas.

La segunda Jornada de Evaluación Institucional se celebró en 1983-1984, y toda la documentación de esta actividad está recogida en *Documentos 9*, donde encontramos excelentes ponencias. En ella se propusieron "las bases de lo que puede ser la estrategia del Instituto en los próximos diez años; una década que se presenta como un desafío; una etapa de singular importancia en la vida del INTEC". (39)

La tercera Jornada de Evaluación coincidió con el largo proceso de autoestudio llevado a cabo por todas las instancias del Instituto en 1989-1991, en búsqueda de la mayor coherencia entre sus fines y sus acciones. Existe un extensa documentación sin publicar todavía, pero que recoge aspectos de interés institucional.

En el período enero-marzo de 1993, se celebró la última Jornada de Reflexión del Instituto Tecnológico de Santo Domingo, estableciéndose como objetivo de la misma: el análisis de la situación del INTEC dentro de un marco internacional y regional a fin de orientar su acción en los próximos cinco años; formular opciones estratégicas institucionales para el año 2,000; analizar la estructura organizacional actual y proponer las modificaciones que sean necesarias para enfrentar nuevos retos.

Para este propósito se hizo una convocatoria general a la comunidad académica que involucra a sus profesores, estudiantes, egresados, funcionarios, empleados y a miembros de la comunidad nacional, frente a los cuales se presentaron y debatieron opiniones diagnósticas y algunas perspectivas, que sirvieron para formular conclusiones y recomendaciones para la toma de decisión de las instancias correspondientes. Más de diez recomendaciones justificaron el tiempo dedicado a la reflexión seria y comprometida. Recogido su contenido in extenso en *Documentos 13* Rafael Marión-Landais había dado cabal cumplimiento al mandato de la Junta de Regentes

y el rector recién elegido, debió enrumbar al Instituto por el camino esbozado en esta actividad.

Cambio de mando

Descrito, con mucha razón, por don Virgilio Díaz Grullón como un hombre de bien, con capacidad dirigencial y un profundo amor al INTEC, luego de ponderar los logros de una gestión rectoral caracterizada por diversas iniciativas y sin duda alguna, por las mejores intenciones, la comunidad académica inteciana decía adiós al ingeniero Rafael Marión-Landais como rector del Instituto Tecnológico de Santo Domingo. El 18 de junio de 1993, los mismos actores se encontraron de nuevo asumiendo roles inversos. Rafael Marión-Landais entregaba el mando de la universidad, a quien hacía tres años se lo había transferido.

Los funcionarios que laboraron con Rafael Marión-Landais en el período 1990-1993 fueron:

Altagracia López	Otto Coro
Ida Hernández Caamaño	Graciethela Elizondo
Dagoberto Peña	José Alberto Domínguez
Cesar Cuello Nieto	Melanio Hernández
Raymundo Jiménez	Luis Jazmín
Marcos Villamán	Lucero Arboleda de Roa
Josefina Záiter	Manuel Roa
Antonio Fernández	José Agustín de Miguel
Miguel Escala	Liliana DeGiorgis
Leandra Tapia	Renato González
Miguel Suazo	Freddy Brady
Miriam Bobadilla	Manuel de los Santos
República de Santana	

Principales logros de la rectoría de Rafael Marión-Landais:

- Conclusión de la *Reforma Curricular* teniendo como resultado la oferta de tres nuevas carreras de grado.

- Fortalecimiento del *Área de Negocios* de la Facultad de Ciencias Sociales. Se iniciaron importantes programas de maestría como la Comercio Internacional, la de Negocios Corporativos, Mercadeo y nuevos postgrados en el área.

- Debe destacarse el hecho de que en esta rectoría se puso en vigencia el *Reglamento de Personal Académico*, y lo referente a la clasificación de los profesores de acuerdo al mismo. Se incorporaron 31 profesores plenos con el rango de Instructores.

- Construcción de un *Centro de Salud Comunitario*, un laboratorio y cuatro aulas, con el auspicio de la Fundación Interamericana (FIA).

- Conclusión del *autoestudio* de evaluación institucional.

- Apoyo y seguimiento de dos actividades cocurriculares importantes: el *himno* y la creación de un *coro*.

- *Tecnificación* mediante la informatización de los procesos del Instituto, entre ellos la automatización de la Biblioteca. Dotación de computadoras para los laboratorios de toda la universidad.

- Promoción y apoyo sostenido de diferente manera a los programas y actividades sobre el *sector educativo*, a través de la Facultad de Humanidades.

- Intensificó el programa de *Publicaciones* durante este período. En relativamente poco tiempo se produjo un gran número de títulos. Salieron a la luz: *Enfermedad Mental, Psicoterapia y Cultura*, de Huberto Bogaert; *Historia Gráfica, 20 años del INTEC*; *Documentos INTEC 11*; *Sobre Desarrollo y Democracia*, de Eduardo Latorre; *Género, Trabajo y Etnia en los Bateyes Dominicanos*, de Cecilia Millán y Senaida Jansen; *Un poeta Actual del Siglo XVI*, de Ángel Pérez B; *Movimientos Sociales Dominicanos*, de César Pérez; *Temas de Literatura y de Cultura Dominicanas*, de Giovanni di Pietro; *Buenaventura Báez*, de Mu-kien Sang Ben.