

## LIDERAZGO Y GOBIERNO EN INTEC

### Dr. Eduardo Latorre

Por propia iniciativa el Dr. Eduardo Latorre presentó este trabajo a la asamblea de participantes en la jornada de evaluación del INTEC. El documento ilustra la forma en que se maneja la autoridad dentro de esta Institución.

Se trata de un análisis profundo que pone de manifiesto cómo la estructura de los organismos dirigentes del Instituto Tecnológico de Santo Domingo busca la participación de todos los miembros de la comunidad al mismo tiempo que salva la evidentemente necesaria centralización de las divisiones.

Cualquier persona que lea las páginas que siguen se dará cuenta que el Instituto es un intento de aprovechar lo mejor de las estructuras tradicionales y de aportar la nueva visión que fecundice esas viejas formas.

Los Estatutos del Instituto Tecnológico de Santo Domingo son producto de la filosofía y principios que dieron origen a la institución. Como Carta Magna, los Estatutos son la base legal para el ejercicio del liderazgo y la toma de decisiones, es decir, su gobierno, donde claramente se designan áreas de responsabilidad específica para organismos y personas dentro de un marco de funcionalidad democrática en la organización, de equilibrio y balance en la distribución de poder y "del cumplimiento de valores indispensables al quehacer científico y el progreso humano" (Art. 2), como norma de comportamiento.

El INTEC es una "comunidad intelectual de profesores, estudiantes y egresados" (Art. 2), lo que significa una diferencia considerable con otro tipo de instituciones, diríamos un cuerpo de bomberos, y también de otro tipo de universidades, pues se considera a los egresados como parte activa de esa misma comunidad. Esto proviene de una filosofía educativa en la cual el aula y el laboratorio sólo son parte de los instrumentos pedagógicos y donde el diploma no es el final de la educación formal, sino el principio de la vida profesional que debe ser enriquecida con la Educación Permanente para poder ser verdaderamente útil.

Como institución legal (Art. 1), el INTEC "es una entidad privada de servicio público y sin fines de lucro". La razón de su creación fue para contribuir a la transformación social del país, a la promoción continua de la calidad de la vida de sus habitantes y a la preservación de su patrimonio moral y material para legarlo mejorado a las generaciones por venir. Son propósitos loables, que implican una nobleza de espíritu y un compromiso serio, para ser llevados a cabo mediante "la educación superior, el desarrollo de la cultura y la investigación y la divulgación de la ciencia y la tecnología". Podrán haber muchas formas de contribuir a los objetivos antes mencionados, pero para el INTEC éstos claramente se limitan a los que se consideran propios de una institución educativa.

Para que haya "comunidad", no agrupación de personas cumpliendo funciones, y para que los propósitos de la institución puedan llevarse a cabo, se necesita un comportamiento ético, muy por encima al que normalmente se exige en el diario vivir de nuestra presente sociedad.

Es más, el Artículo 2 de los Estatutos claramente dice que el INTEC *se funda* en principios, para que no haya duda alguna de la condición moral necesaria para que pueda existir la institución, al menos, para los propósitos que fue creada.

Estos principios son:

- a) La objetividad y el rigor científico, la excelencia académica y el servicio a la sociedad.
- b) El pluralismo en materia ideológica, política y religiosa, ejercido en un marco de apartidismo.
- c) La tolerancia y el respeto a la persona humana y a la libertad de investigación y expresión.
- d) La inserción crítica de su labor académica en la realidad dominicana.
- e) La orientación de sus programas y actividades de aprendizaje hacia el desarrollo en el educando de una actitud de previsión racional de las necesidades futuras de la sociedad sin visos de utopismo, y en la que el porvenir se convierta en una dimensión manejable como objeto de diseño, selección y realización.

Esta necesidad de comportamiento ético se manifiesta por ejemplo, en la selección de autoridades, donde claramente una de las condiciones es "ser persona de reconocida solvencia moral tanto en su ejercicio profesional y su vida pública como en su vida privada" (Arts. 21 d, y 30). Se manifiesta también en los fines específicos de la institución: "procurar la formación integral y armónica de sus miembros, infundiendo en ellos un espíritu de rectitud moral, de responsabilidad social, de objetividad científica y de iniciativa creadora y constructiva" (Art. 3 a). Se manifiesta más aún todavía en la exigencia a todos los miembros de la comunidad que, en el cumplimiento de sus funciones, "deben demostrar competencia, diligencia, honestidad y apego a las normas y valores que sustentan el quehacer institucional" (Art. 45). El comportamiento ético en INTEC es más que un objetivo; es un requisito para la participación en la comunidad. Otra forma de comportamiento es incompatible con los propósitos de la institución, pues destruye su misma razón de ser.

Para poder dar cumplimiento a sus propósitos y fines, una comunidad necesita organizarse de alguna forma que permita la implementación de sus objetivos. Esta organización debe ser funcional, estableciendo responsabilidades y reglamentaciones definidas, pero siempre que respondan a los valores y principios compartidos en la comunidad. Valores tales como objetividad, servicio, pluralismo, tolerancia, respeto, libertad, rigurosidad científica y pensamiento crítico, no fomentan el autoritarismo, el centralismo y la imposición, sino por el contrario, el consensus, la labor de equipo, el convencimiento por medio de la verdad y la razón. El espíritu del INTEC no puede ser otro que no sea el democrático. Si bien es necesaria la organización, ésta no puede funcionar sin la aprobación y el apoyo de la comunidad.

Intentar diseñar una organización democrática y eficaz no es tarea fácil. De nada sirve una democracia inmóvil, donde el exceso de consulta y la limitación de poderes estrangulan la posibilidad de acción. De nada sirve tampoco tener autoridades eficaces que desconocen el pensar y el sentir de la comunidad, pues terminan siempre sirviendo a sus fines personales. El INTEC pretende en sus Estatutos haber diseñado una estructura de funcionalidad democrática: una institución ágil que responda a la comunidad que le da vida.

El Instituto tiene tres organismos directivos de carácter general: la Junta de Regentes, la Rectoría y el Consejo Académico (Art. 7). Hay dos clases de unidades operativas fundamentales: la División y el Departamento (Art. 9), siendo tres de las Divisiones donde se realiza "toda la docencia de nivel superior conducente a la obtención de un grado", las cuales se les denomina Facultades (Art. 13). Si bien es una concepción organizacional claramente jerarquizada, hay una diferenciación muy marcada entre lo administrativo y lo académico, siendo esto último no sólo lo prioritario (Art. 55), sino la fuente de legitimación de las autoridades, participando indirectamente la comunidad en su selección y en su control.

La autoridad final de la institución reside en la Junta de Regentes (Art. 17). Es aquí donde se establece la política general del INTEC y donde en última instancia, se aprueban todas las operaciones de la institución (Art. 22). Sin el visto bueno de la Junta, pocas iniciativas podrían verse prosperar,

pero, obviamente, concebida en un principio como grupo de personas notables (Art. 21 c), la Junta, reuniéndose ordinariamente cada tres meses (Art. 23), y con grandes atributos de delegación (Art. 22), no es el organismo para llevar el grueso de las iniciativas.

La unidad directiva donde reside la máxima autoridad ejecutiva "para el gobierno inmediato del Instituto" es la Rectoría (Art. 25). Es aquí, por definición, donde se encuentra la unidad generadora de iniciativas a nivel general en la institución, como en sus funciones se especifica (Art. 28). En términos generales se podría decir que la Rectoría propone, la Junta dispone y luego la Rectoría ejecuta vía los canales de Divisiones y Departamentos. En lo que respecta a los asuntos académicos, el proceso es un poco más complejo, pues también se necesita la aprobación del Consejo Académico.

El Consejo Académico es el organismo que tiene la responsabilidad de establecer la política académica del Instituto "de conformidad con sus fines y valores y dentro de la política general trazada por la Junta de Regentes" (Art. 33 a). Son miembros del Consejo el Rector, los Vicerrectores, y los Decanos (Art. 31), y es a ellos que les corresponde "conocer y resolver los programas académicos propuestos por diferentes Divisiones Académicas" (Art. 33 b), así como también "asesorar a la Junta de Regentes en el nombramiento del Rector, los Vicerrectores y los miembros de ese organismo" (Art. 33 e). Los Decanos son nombrados por el Rector, pero de una terna presentada por la Asamblea de Facultad (Art. 34) y el mismo Rector es nombrado por la Junta, pero previo conocimiento de la opinión del Consejo Académico (Art. 22 p).

Evidentemente ningún organismo puede flagrantemente imponerse a los demás, pues el sistema de equilibrio y balanceo está diseñado de tal modo que sea el convencimiento la única forma de lograr plasmar la acción. Por ejemplo, la Junta no puede imponer un departamento de aeronáutica sin el visto bueno del Consejo Académico (Art. 22 d), pero tampoco lo puede hacer el Consejo pues está limitado a proponer para aprobación de la Junta (Art. 33 g). Es a la Rectoría que le toca el deber de armonizar los organismos (Art. 28 f), pues no se puede actuar sin el consensus.



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

La Junta de Regentes puede decidir no delegarle muchas atribuciones a la Rectoría (Art. 22 ó), como por ejemplo, la forma de financiamiento de cualquier operación del INTEC (Art. 22 g), si teme del uso que haría de ellas el Rector. Por otro lado, es el Rector quien no sólo tiene que cumplir con los Estatutos, sino que es su obligación hacer que los demás los cumplan, incluyendo los Regentes (Art. 28 c), lo que le da mucha fuerza legal y moral. Es el Rector quien representa a la institución ante la sociedad (Art. 28 h) y no el Presidente de la Junta, cuyas funciones están limitadas a convocar las reuniones del organismo y a presidir las mismas (Arts. 19 y 23). Es el Rector quien preside el Consejo Académico (Art. 31), tomándose las decisiones por consensus, lo que permite que sea utilizado como Gabinete, pero con el consentimiento de los funcionarios.

Nada impide que miembros del Consejo Académico o cualquier otra autoridad interna sean miembros de la Junta de Regentes (Art. 18), lo cual implica su conveniencia en el sentido de que las autoridades finales y las autoridades académicas y operacionales estén compenetradas en objetivos y procedimientos, pero estas últimas tienen que ser minoría (Art. 18), pues no se considera conveniente una Junta dominada por los del diario quehacer, ya que las responsabilidades son distintas y lo inmediato podría en algunos casos confundirse con lo mejor. En el INTEC la imposición se hace imposible, cualesquiera que sean las personas, los grupos, o los organismos. Para hacerlo, habría que recurrir a medidas no estatutarias, como por ejemplo, la corrupción o la fuerza, pero la ventaja está en que los Estatutos son muy ricos en la flexibilidad y en la distribución de poder, dejando abierto ampliamente el camino del convencimiento, la permanente oportunidad de legalmente ejercer la autoridad.

El Decano tiene funciones similares a las del Rector, pero limitado al ámbito de su Facultad (Art. 35). Lo mismo el Comité Académico de Facultad y el Consejo Académico (Art. 42), pero no así la Asamblea de Facultad (Art. 40), compuesta por el Decano, profesores y estudiantes, la cual elegirá los candidatos a Decano y a los profesores y estudiantes del Comité Académico (Art. 41). En una forma indirecta, se participa desde la base en la selección de las autoridades de la Facultad y de la institución. Pero más im-

portante todavía es que la Junta de Regentes pasara bajo el control de los egresados (Art. 58), reforzando el sentir de que el INTEC es una comunidad de estudiantes, profesores y egresados y que es a la comunidad a quien la institución pertenece. Ahora, la comunidad tiene deberes y el Artículo 54 dice así: "Todos los miembros del Instituto tienen la responsabilidad de ayudar a crear un proceso de participación integrador, consciente, responsable y creativo que envuelva a otros miembros de la comunidad en el proceso de las decisiones de acuerdo con sus capacidades y sin menoscabo de los fines y valores de la institución y su eficiencia interna y social".

Si bien la jerarquía es clara, las responsabilidades definidas, y las fuentes de poder y legitimidad encontradas en la comunidad y en los Estatutos, el INTEC para funcionar eficazmente exige el liderazgo como comportamiento de la Rectoría y de los Decanatos, que es en donde queda depositada la autoridad general y particular, respectivamente. Cualquier iniciativa debe encontrar apoyo en estas autoridades, quienes a su vez deben convencer a los demás de los méritos de la misma, para obtener aprobación y luego canalizarla por donde sea correspondiente. La pasividad de esas autoridades no impide el desarrollo de la institución, pero definitivamente lo retrasa, pues se desaprovechan oportunidades, se desarticulan los mecanismos operacionales y el liderazgo pasa a personas sin la autoridad legal correspondiente, causando fricciones innecesarias y dificultando la implementación de objetivos, que es para lo que está la organización.

Para ejercer el liderazgo en INTEC se necesita haber ganado la confianza y el respeto de la comunidad. Como todo lugar donde existe un ordenamiento normativo, dirigir el Instituto o cualquiera de sus Facultades, Divisiones o Departamentos, es una tarea muy difícil, pues donde se exige mucho, hay que saber dar mucho. La mejor manera de lograrlo es mostrando cualidades por medio del ejemplo: *talento*, para proponer metas valederas y encontrar soluciones viables para una institución académica al servicio de la sociedad y de un futuro mejor; *integridad* personal, para que no haya dudas de la legitimidad de las ideas a proponerse o de las medidas que se vayan a tomar; *sacrificio* en las conveniencias perso-

nales por el bien de la institución, para así tener la fuerza moral de pedirle a otros su colaboración desinteresada y que se haga el esfuerzo necesario para llevar a cabo con rigurosidad tareas científicas y académicas; *compromiso* con los requerimientos del país, para ayudar a encauzar la labor académica por el sendero de contribuir a satisfacer necesidades reales y así, con hechos, poder merecer el apoyo del pueblo dominicano; y finalmente, *amor* por el INTEC, por la nación y por los semejantes, para poder lograr hacer brotar los más puros sentimientos, canalizarlos en una obra de servicio y bien común, y así fomentando la autorrealización de los participantes mediante el aporte personal a la tarea colectiva.

Si el INTEC quiere ser fiel a los propósitos que le dieron razón de ser, tiene que tener presente que solamente es una institución de educación superior en el sistema educativo dominicano, no otra cosa. Pero también tiene que tener presente que es una institución única en el país, por la riqueza de los objetivos que se plantea, por la originalidad de los medios con que pretende llevarlos a cabo y por las exigencias que impone a sus miembros para la participación en el proceso. La calidad de la institución dependerá siempre de las condiciones morales e intelectuales de sus miembros, y así serán sus resultados.

Si bien es cierto que para que cualquier institución sobreviva ésta necesita estar consciente de la realidad social en que vive, de esto no existe la menor posibilidad de duda. También es cierto que para instituciones cuya vida depende del cumplimiento de valores, la simple supervivencia es condición indispensable pero nunca suficiente. Se vive una realidad para mejorarla. El INTEC está enclavado en la realidad dominicana, pero su propósito no es disfrutarla, sino ayudar a cambiarla. Su éxito dependerá de la sabiduría de sus autoridades en analizar objetivamente las condiciones existentes, consolidando las actividades cuyos frutos sean positivos, enfrentándose a las adversidades con valor y dignidad y emprendiendo nuevas rutas para implementar objetivos hasta donde las circunstancias y la prudencia lo permitan.

Por ser el Instituto la clase de institución que es, deber es de todos mantenerlo y mejorarlo. Esa es una responsabilidad ineludible. Pero asimismo, deber es de las autoridades gobernarlo, y hacerlo bien hecho, pues en sus manos descansa el destino inmediato del conjunto de sueños y de personas que es el INTEC.