

INTEC

como comunidad y como institución

Jorge R. Ruiz

El ascenso del hombre no es realizado por personas encantadoras. Es realizado por gente dotada de dos cualidades: Una integridad enorme y, cuando menos, un poco de genio.

Todo hombre, toda civilización, ha seguido adelante al sentir que tiene la obligación de hacer lo que es preciso hacer. El compromiso personal del hombre con su destreza, el compromiso intelectual y el compromiso emocional amalgamados en uno solo, ha realizado el ascenso del hombre.

J. Bronowski

El tema que presentaré es “INTEC como comunidad y como institución”: ver al INTEC en estas dos vertientes.

Primero veamos qué entiende el Instituto sobre sí mismo y cómo se define el INTEC en sus Estatutos. En el Artículo 2 de los Estatutos de nuestra Institución dice que somos una “comunidad intelectual de profesores, estudiantes y egresados cuyas actividades dependen del cumplimiento de valores indispensables al quehacer científico y el progreso humano”. Por tanto, está claramente autodefinido como una comunidad intelectual formada por tres partes: estudiantes, profesores y egresados.

Sin embargo, cuando en los Estatutos, en el Artículo 44, se refiere a sus miembros, éstos son clasificados en los tres grupos ya antes mencionados y se añaden funcionarios, empleados y regentes. El Artículo siguiente, el 45, dice que todo miembro debe demostrar en sus funciones competencia, diligencia, honestidad y apego a las normas y valores que sustentan el quehacer institucio-

nal. Por tanto, visto a través de este Artículo, los miembros de la Institución (sustentada ésta en normas y valores) se dividen en seis categorías, incluyendo las tres que conforman la comunidad intelectual.

No obstante, el Artículo 2 de los mismos Estatutos habla de principios en los que se funda "su comunidad intelectual", y por tanto, estos no son aplicables a los funcionarios, regentes y empleados. Pero si bien derivamos esta conclusión de lo anterior, el Artículo 54 expresa que "todos los miembros del Instituto tienen la responsabilidad de ayudar a crear un proceso de participación integrador, consciente, responsable y creativo que envuelve a los otros miembros de la comunidad en el proceso de decisiones de acuerdo con sus capacidades y sin menoscabo de los fines y valores de la Institución y su eficiencia interna y social". Por tanto, todos los miembros tenemos la responsabilidad de ayudar en el proceso de creación de una comunidad, una comunidad que es distinta a la intelectual, una comunidad sin adjetivo.

Estuvimos tentados de decir que esta comunidad era una comunidad "educativa"¹ de la que los académicos, los miembros de apoyo académico (administrativo y académico-administrativo) y los estudiantes formaban parte; pero este concepto traduce más bien una vivencia escolar de niveles no terciarios donde se suele incluir a la familia de los docentes. Como nuestra población estudiantil es adulta, la inclusión de la familia de los educandos no adquiere sentido y por tanto es preferible no provocar confusiones futuras.

Podríamos decir que es una "comunidad universitaria";² sin embargo, este término sólo significa profesores y estudiantes, eliminando así a cuatro de las categorías de los miembros (empleados, funcionarios, regentes y egresados); ya que el INTEC incluye a los egresados dentro de sus Estatutos como parte de la comunidad intelectual y como miembros del Instituto; es decir, como parte esencial en la vida y conformación de la Institución.

Es evidente que los Estatutos no reflejan con claridad lo que

1. "En este nuevo concepto de comunidad educativa están implicados directamente tres tipos de personas, los maestros, los padres y los jóvenes que en la escuela son alumnos y en la familia son hijos". "Hacia la Renovación de los Centros Escolares. *Revista de la Federación Española de Religiosos de la Enseñanza*. 58(36): 363, mayo-junio 1970.

2. "Comunidad Universitaria es la unión de maestros y discípulos en el esfuerzo común por descubrir y formular la verdad". Octavio N. Derisi. *Naturaleza y Vida de la Universidad*. Segunda Edición, Buenos Aires: Editora Universal, 1972.

se entiende por comunidad y sería conveniente que en un futuro próximo los Estatutos del INTEC reflejaran de una manera más precisa lo que deseamos ser.

Personalmente entendemos que existe una idea de comunidad institucional formada por los seis grupos mencionados y ésta a su vez se compone de dos "comunidades" la intelectual o académica y la decisoria-operante (funcionarios, regentes y empleados), donde priman los asuntos académicos sobre cualquier otro aspecto.³ El presente trabajo se mantendrá dentro del espíritu del Artículo 54, y cuando se hable de comunidad se referirá a todos los miembros del Instituto, a la Comunidad Institucional.

El Ing. Rafael Marión Landais en *INTEC-Primera Década 1972-1982*, al hacer referencia a los miembros que pensaron, discutieron y empezaron a hacer realidad el "sueño común", los nombra el "grupo" y en la página 45 los llama los "fundadores".

El INTEC realmente nace de la inquietud de personas que tenían ideas comunes y buscaban ser consecuentes con las mismas, llevándolas a un nivel práctico. Un deseo de ejecutar lo que en otra institución universitaria del país les resultaba imposible realizar. Las ideas y la participación en la gestación de la obra común dieron apoyo a los más comprometidos con la idea, los cuales cargaron con la mayor responsabilidad y sacrificio. En el grupo inicial, y luego en el "nuevo grupo", los nombres individuales de las personas no son importantes en la creación del INTEC; y cuando se mencionan nombres es sólo por el grado de responsabilidad adquirido ante el compromiso con la idea.

El grupo inicial, al cual luego se le unieron otros nuevos miembros, actuó en camaradería, donde se confundía⁴ el Consejo Superior con el Consejo Académico y donde las reuniones se caracterizaban por su matiz de información. Más que comunidad tendríamos que decir que había "una familia", dado el exceso de familiaridad y poca o casi nada de institucionalidad. La institucionalidad surge al irse poniendo en blanco y negro las ideas que unieron al grupo, al redactarse los fines, principios, las normas académicas, las normas del Consejo, las normas de la Junta de Regentes. Era necesario poner por escrito las normas y valores que sustentasen el quehacer institucional inicial. Puede que al no

3. Artículo 55 de los Estatutos del INTEC.

4. Manuel A. Cocco y Ramón Flores. "Historia y Surgimiento del INTEC". *Documentos INTEC 1*, 1976. p. 77.

existir normas se haya tendido hacia un “legislar” toda la vida “institucional” cuando aún sectores no tenían vida o al menos vida institucionalizada;⁵ y las normas reglamentaron lo que aún no era posible reglamentar porque no existía. No obstante, esto era indicio de que se trataba de evitar que la amistad, a veces mal entendida, pudiera socavar lo que estaba por encima de todos: el Instituto.

Personas que formaban parte activa en el INTEC entre 1972 y 1979, se lamentan de que se iba perdiendo la familiaridad inicial, cuando lo que realmente se estaba haciendo era institucionalizar el Instituto. Entendemos por institucionalización el proceso por el cual se van creando unos principios metódicos que rigen el todo, donde cada unidad de la Institución tiene sus propias funciones que armónicamente entrelazadas van a la consecución de un fin institucional prescindiendo de las personas de turno que dirigen cada eslabón.

En el presente, otros podrían pensar que se insiste demasiado en el estricto apego a las normas.⁶ No obstante, existe la posibilidad siempre abierta al diálogo; todos podemos manifestar nuestras inquietudes con los componentes del Instituto; aunque las decisiones se tomen normalmente en los equipos directivos siempre que éstas hayan ido formuladas por escrito. Sigue existiendo la posibilidad de comunicarse individualmente con los otros, permanece la posibilidad de influir en las decisiones al permitirse la comunicación individual; pero todo proyecto y toda toma de decisión debe hacerse de forma escrita y asegurando su comprensión para las generaciones siguientes.

¿Qué era esencial del grupo INTEC inicial? Nos permitimos citar esta anécdota del *Documentos INTEC I*: “Un consejero contaba en una reunión que un amigo suyo y otros miembros del Consejo le habían dicho: Estoy convencido de que el grupo del INTEC o tiene una 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”. Sabemos que existía una coherencia interna excepcional lograda tras “reuniones frecuentes que permitían a los participantes enriquecer la filosofía y desarrollar un modo común de expre-

5. Ejemplo: Reglamento de Participación Estudiantil, 1978.

6. *Informe sobre la creación de la comunidad INTEC*. Preparado por Jorge R. Ruiz, 1980. p. 4.

sión".⁷ El proceso de institucionalización fue dejando la coherencia interna sólo entre el equipo directivo o Rectoría, y en los años 1980-1983 el Consejo Académico se incorpora a la misma, adquiriendo fuerza y cohesión interna. En algunas Divisiones las reuniones periódicas existen con mayor o menor frecuencia, pero no podemos afirmar que se tiene una "coherencia interna excepcional" en todos los miembros del Instituto.

"Una institución es una configuración o combinación de pautas de comportamiento compartidas por una colectividad y centradas en la satisfacción de alguna necesidad básica de grupo".⁸ Y comunidad es "un grupo territorial de personas con relaciones recíprocas que se sirven de medios comunes para lograr fines comunes".⁹

Si fundimos ambas definiciones podríamos decir que una comunidad institucional sería la compuesta por un grupo de personas enmarcadas dentro de un territorio, que comparten pautas y normas de comportamiento como un medio¹⁰ para lograr un fin común que realmente es una necesidad existencial y por tanto básica del grupo.

Las normas no son más que medios para el fin; la institucionalización es un proceso de responsabilidad con distinción de grado o fuerza a las distintas unidades que conforman el todo, para de este modo poder armónicamente conseguir el fin deseado, no importa quien dirige hoy o dirigirá mañana. Para nosotros los dominicanos, la institucionalización es difícil de asimilar, ya que, como país en proceso de institucionalización, la persona que dirige ES, y cuando ésta es sustituida, de una u otra manera son sustituidos todos los componentes restantes impidiendo la institucionalización de los puestos, de las unidades y departa-

7. Cita mencionada. *Documentos INTEC 1*, 1976. pp. 75 y 77.

8. Joseph H. Fichter. *Sociología*. 3ra. Edición. Barcelona: Ed. Hender, 1966. p. 259.

9. *Ibid.* p. 155.

10. "Las instituciones no son otra cosa más que instrumentos para la realización de tareas de una forma regular y sistemática, teniendo como misión el fiel cumplimiento de sus objetivos en la sociedad y teniendo vigencia mientras se les atribuya importancia a las funciones que desempeña". Eduardo Latorre. "Apuntes para una mayor elaboración del Modelo INTEC". *Sobre Educación Superior*. Santo Domingo: INTEC, 1980. p. 146.

mentos;¹¹ pero esta contradicción con el medio es propio del *Ideario INTEC*.¹² Nuestra hipótesis es, otros dirían tesis, que a mayor comunidad mayor institucionalidad y a mayor institucionalidad mayor cohesión en la comunidad.

Comunicación, identidad y participación son los tres elementos básicos para la creación de una comunidad; estos fueron los recursos que cimentaron el grupo inicial de INTEC.

Comunicación:¹³ Poner en común, transmitir cada componente junto a los demás lo que posee, es un acto creador. No es meramente expresarse, sino hacerse comprender y entrar en comunión con el otro.¹⁴ En la medida en que logramos comunicarnos, no necesariamente verbalmente, entablamos relación en mayor o menor grado afectivo con el otro y cuando la comunicación se hace entre grupos de personas la relación es mayor, con la posibilidad de que el número de personas entablando comunicación sea excesivo y por tanto inoperante. De ahí la necesidad de entablar un sistema de comunicación que informe a todos de forma masiva, constante y continua, y a su vez propicie la estructura para la comunicación interpersonal entre los distintos estratos de la Institución, logrando una comunicación vertical-hori-

-
11. "Todas las instituciones sociales, económicas, políticas, religiosas, de una sociedad determinada, están de tal modo engranadas en el sistema general y tienen tan marcado el carácter de esa sociedad, que no es posible comprenderlas sino a la luz del medio social en que se formaron". Fernando de Azevedo. "La escuela, institución social". *Sociología de la Educación*. México: Fondo de Cultura Económica, 1942. p. 158.
 12. "Los fines de la comunidad del INTEC y los del ambiente en que están insertos no son iguales y es por eso que pertenecer al INTEC implica un estilo de vida humilde en lo material y muy rico en lo espiritual, gérmenes de una sociedad mejor que la que históricamente hemos conocido". *Ibid.* p. 140.
 13. "Definiremos la comunicación como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización". Alberto Block, José Antonio Aguilar y María Estela Gómez. *Desarrollo de capacidades administrativas con ejemplos y ejercicios aplicables a la educación*. 1ra. Edición México; Editorial Trillas, 1978. p. 218.
 14. "La comunicación humana no puede iniciarse ni establecerse mientras subsistan distancias psicológicas que superar entre aquellos que quieren entrar en comunicación. Quien quiere entrar en comunicación con el otro es necesario que haya sabido, previamente, detectar e identificar las vías más seguras de acceso, y que, si fuera necesario, haya reducido o abolido, por medios funcionales y adecuados, las distancias físicas entre él y el otro". Bernard Mailhiot. *Dinámica y Génesis de Grupos*. Madrid: Ed. Marova, 1971. pp. 74 y 77.

zontal y horizontal-vertical que permita conocer los planes, proyectos, políticas, así como el quehacer diario de la comunidad.

El Boletín *INTEC hacia el Futuro* pretende ser paulatinamente expresión de información integradora de forma masiva; las reuniones de los comités, consejos y asambleas de divisiones y/o facultades pueden y deben ser los canales de comunicación grupal, individual, digamos más existencial, no informativa, sino pensante y creativa.¹⁵

Identidad: Sabemos que estamos identificados con una organización cuando decimos con sinceridad “nosotros” en lugar de decir “ustedes” y “yo”. Este sentido del nosotros va acompañado por el interés en los otros, en lo que les sucede a los otros y a las demás unidades que componen el todo. No es sólo la preocupación por “mi unidad” o “mi trabajo”, sino sentirse responsable por la marcha de toda la organización. La identidad es en gran parte emocional, basada en los ideales, objetivos y filosofía de la Institución.

El estar identificado con los ideales del INTEC es lo que hace a uno identificarse con el INTEC, aunque si bien es cierto que los ideales solos no dicen nada, sino que es la acción, la convivencia, el ver y sentir los ideales encarnados en otras personas lo que nos entusiasma y nos hace vibrar. En el Anexo I hemos tratado de hacer una relación de cuáles son los ideales de INTEC.¹⁶

Cabe ahora preguntarse ¿Hasta qué punto todos los que formamos hoy la Institución INTEC conocemos y estamos identificados con estos ideales? ¿Cuántas veces contratamos un personal por su capacidad de trabajo, por su fama intelectual y/o profesional sin pensar si sus ideales comulgan con los de la Institución? ¿Hasta qué punto pensamos que la Institución los va a enamorar

15. “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. 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”. Eduardo Latorre. “Liderazgo y gobierno en INTEC”. *Documentos INTEC 1*, 1976. p. 107.

16. “La comunidad de INTEC se basa en una serie de creencias fundamentales que son su fuerza motriz y los lazos de unión entre las personas componentes. Como toda comunidad, es necesario que los miembros compartan una serie de principios fundamentales, que se tengan metas comunes y que se definan éstos en términos de un comportamiento ético y práctico que guíen la acción. En el Instituto esto se ha llamado “el estilo INTEC”. Latorre. *Sobre educación superior*, p. 139.

lo suficiente, sin percatarnos de que un mínimo común inicial es necesario para entablar una relación con la Institución?

Los estudiantes a nivel de licenciatura cursan la asignatura Orientación Académica e Institucional¹⁷ donde tienen acceso a los *Documentos INTEC*, a los *Estatutos y Reglamentos*. Conocen, discuten, critican y podríamos decir que internalizan la filosofía del Instituto. Sus efectos han sido positivos, el estudiante se ha convertido en un defensor y promotor del INTEC.

Sin embargo, a nivel profesoral no tenemos institucionalizada una Orientación inicial,¹⁸ ni los empleados o nuevos funcionarios reciben ningún tipo de orientación; cuando más, se les envía, para su posible lectura, los *Documentos y Estatutos*, pero no hay discusión ni tiempo para internalizarlos en comunidad. Tenemos que añadir la inquietud de si los nuevos Regentes, que no han sido Egresados, poseen o no este mínimo conocimiento de la propia Institución que ellos van a dirigir como máxima autoridad colegiada.¹⁹

De los seis estratos de la comunidad, sólo uno y parcialmente, los estudiantes de licenciatura, dedican un mínimo de 10 horas a conocer e identificarse con la Institución. En este campo debemos trabajar más en especial en las Facultades, en el Departamento de Personal y en la propia Junta de Regentes.

Eduardo Latorre en "Apuntes para una mayor elaboración del Modelo INTEC",²⁰ expresa "La madurez es la condición necesaria para pertenecer a una comunidad como la del INTEC", aunque debemos añadir que "a veces quien solicita la entrada en una comunidad no ha alcanzado aún la autenticidad personal" y

17. "Orientación Académica e Institucional": Se pretende presentar al estudiante los aspectos institucionales que lo lleven a adaptarse exitosamente al INTEC. El contenido de esta parte incluye el conocimiento de la historia y filosofía de la Institución, así como su estructura, reglamentos y estatutos, entre otros". "Facultad Ciencias y Humanidades: Ciclo Propedéutico". *Documentos INTEC* 6, 1981. p. 26.

18. "El problema de ahora es cómo transferir esos sentimientos a todos los miembros del Instituto". Latorre. *Sobre educación superior*. p. 139.

19. "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. Descébamnos un grupo heterogéneo en las experiencias, coherente y homogéneo en cuanto al enfoque educativo que debía primar en el Instituto Tecnológico". Cocco y Flores. "Historia. . ." p. 80.

20. Latorre. *Sobre educación superior*. p. 141.

en ese caso la comunidad debe ayudarlo a lograrlo, o no es realmente una comunidad.²¹

La pregunta que nos surge sería, ¿cómo ayudar a otros a conseguir su autenticidad y autonomía, si nosotros no la hemos alcanzado?²² ¿Cómo lograr que nuestros egresados lleguen a ser como deseamos²³ y hemos postulado, si todas las partes de la Institución no están del todo identificadas con este fin común, o no están conscientes de cuál es nuestro fin o meta a alcanzar? Si el INTEC es una Institución donde sólo trabajamos, es porque no hemos entendido qué es el INTEC, y no nos hemos identificado con él. En cambio, si el "Instituto sigue siendo una forma de realización personal, una comunidad donde se está dispuesto a la en-

-
21. "A veces quien solicita la entrada en una comunidad no ha alcanzado aún la autenticidad personal. En ese caso la comunidad lo ayuda a lograrlo". Ignace Lepp. *La Comunidad de las Existencias*. Barcelona: Ed. Carlos Lohle, 1972. p. 78.

"La institución que no cuida de sus miembros más débiles no puede ser una comunidad verdadera; la base para la confianza y la cooperación mutuas están fallando". O'Connor. *La Gerencia Humanizada*.

22. "La integración no podrá llevarse a cabo dentro de un grupo, ni por tanto se hará duradera su creatividad, mientras las relaciones interpersonales entre todos los miembros del grupo no estén fundadas sobre comunicaciones abiertas, confiadas y adecuadas". Cocco y Flores. "Historia. . ." p. 80.

23. "El profesional a que aspira el Instituto debe pensar y actuar en función de las necesidades específicas de la sociedad para así lograr un estado de bienestar espiritual y material que abarque a todos y cada uno de los miembros que la componen. Para lograrlo la Institución debe aportar una educación que valore el pensamiento crítico para no reproducir inconscientemente; que valore el método científico, para poder ver la realidad; que fomente la imaginación, para poder crear lo nuevo; que promueva el espíritu democrático, para poder concebir el desarrollo en función de las necesidades de las grandes mayorías; y que genere sentimientos de responsabilidad y compromiso con el futuro del país en primera instancia, y de la humanidad en la última".

"Se desea un egresado que pueda pensar, para aprender y saber, con el doble propósito de una vida más rica en lo personal, que enriquecerá la de su comunidad y un servicio profesional competente e imaginativo, es decir, útil a la sociedad; todo esto con la capacidad potencial de integrarse directamente a las acciones en pro de un desarrollo nacional que favorezca a las grandes mayorías y un desarrollo mundial que favorezca a la humanidad como un todo". "Fines de la formación profesional en INTEC". *Documentos INTEC* 5, 1980. p. 153.

trega total, sin limitaciones”,²⁴ entonces uno puede decir “somos de INTEC”.

Participación:²⁵ Sentimos que algo es nuestro cuando participamos en su proceso de desarrollo, aunque nuestra forma de percibir la realidad no coincida totalmente con el producto final, fruto de las decisiones tomadas. En la medida en que un grupo participa de una mayor cantidad de actividades y cuando más unificados entre sí sean los sentimientos positivos del grupo más cohesión y poder tendrá.²⁶ Si no se tienen claros los objetivos y las funciones de cada quien, la participación es un mito. De ahí la necesidad de una participación dirigida.²⁷

Existe en INTEC participación en las decisiones en los altos

24. “La Institución es algo más que nuestro sitio de trabajo o meramente la fuente de nuestros ingresos principales o complementarios. Para la gran mayoría, el Instituto sigue siendo una forma de realización personal, una comunidad (en el sentido sociológico del término), donde se está dispuesto a la entrega total, sin limitaciones. Tememos, y nos sentimos obligados a expresarlo, que nuestra Institución va dejando de ser esa comunidad para pasar a ser un simple lugar de trabajo. Si marchamos por este derrotero, el deterioro institucional pronto hará su aparición”. Rafael D. Toribio. “Principios Institucionales”. *Documentos INTEC 1*, pp. 87 y 88.

25. “En otras palabras, cada individuo se siente unido a los miembros de la Institución y a ella misma y a sus destinos, se considera corresponsable por sus ejecuciones, participa emotivamente de las participaciones derivadas de los logros alcanzados y se ve afectado en su moral por las contingencias negativas acontecidas a la organización”. Rafael González Baquero. *Un Nuevo Esquema Organizativo para la Universidad*. Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo.

“El individuo sólo es suficiente feliz en el grupo si es activo en él, si puede contribuir al esfuerzo colectivo, si se siente unido a la tarea de sus compañeros y puede aportar su piedra al edificio común”. Juan Eduardo García Huidoro. *Génesis de la Comunidad Educativa*. Colombia: 1972. p. 31. (Colección Educación Hoy).

26. “Modelo Trisistémico Aplicado al INTEC”. *Documentos INTEC 8*, pp. 55-77.

27. “Una dirección más o menos participativa consiste en apoyar el ejercicio de la autoridad en la participación de quienes colaboran. En un sistema participativo de dirección se entiende que la autoridad necesita de la participación y ésta necesita de la autoridad. En otras palabras, la dirección participativa de un centro educativo supone, como su nombre indica, dirigir la participación, es decir, participación dirigida”. Olivares F. Otero. *La participación de los centros educativos*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, 1974. p. 146.

niveles,²⁸ Junta de Regentes, Rectoría y Consejo Académico, mas no ocurre así en el resto de la Institución. Algunas unidades mantienen reuniones periódicas con sus mandos medios y su personal,²⁹ pero no podemos afirmar que la base de la Institución participa de las decisiones, los planes, los proyectos. La Reforma Curricular ha sido ejemplo de lo antes dicho.

La falta de profesores bajo contrato ha provocado el tener profesores de paso o de compromiso esporádico. La inexistencia de consejos, comités o asambleas de facultades es un hecho. Se es profesor de una asignatura, pero no de una carrera o departamento y menos aún de una facultad. En algunos casos la relación con el INTEC fuera del aula es casi nula.³⁰

El estudiantado participa en el INTEC a través de las actividades organizadas de formación y acción del Departamento de

-
28. "Hay organizaciones verticales en donde todos los miembros de la organización están al servicio de un objetivo común, corporativo. Entre ellas podemos incluir a casi todas las empresas industriales. Otras organizaciones en cambio, existen para satisfacer los objetivos de sus miembros. Una ciudad o una universidad son organizaciones de este tipo. El primer tipo de organización vertical, se gobierna por orden; el segundo, debe gobernarse por consenso. Todas las comunidades educativas caen dentro de este segundo tipo de organización".

"De un modo o de otro, todas deben ser gobernantes por consenso, entendido este en su sentido más amplio. Cuando una comunidad educativa crece en exceso, no es posible obtener un consenso real entre sus miembros, porque el número de comunicaciones entre ellos crece exponencialmente al aumentar el número de miembros. Por tanto, existen tamaños óptimos para las comunidades educativas; cuando se sobrepasan aparecen grandes sectores marginados de las decisiones y el gobierno de la comunidad se torna defectuoso. Este es el efecto del tamaño".

"Existe otro defecto, el de la velocidad del crecimiento. Una comunidad debe renovarse permanentemente. Si está sujeta a crecimientos rápidos de población escolar, la comunidad no tiene tiempo de examinarse y renovarse; se estanca". Roger Díaz De Cossio. "El Tamaño de las Comunidades Académicas". *Sobre la Educación y la Cultura*. México: Editorial Trillas, 1978. pp. 85 y 86.

29. "Esta formación para la participación, del centro educativo, no puede realizarse en el vacío, sino en situaciones de participación y de decisión personal; es una tarea de la dirección; implica autoridad, objetivos e información". Oliveres F. Otero. *La participación de los centros educativos*. p. 382.
30. "Se hace concebible el refortalecimiento de la comunidad académica por el establecimiento de canales idóneos de participación de maestros y alumnos en su dirección académica". Fernando Pérez Correa y Hanns-Albert Steger. *La Universidad del Futuro*, 1ra. Edición. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1981. p. 66.

Cocurriculares,³¹ pero sólo un 10% de licenciatura lo hace directamente. Los intentos de participación estudiantil por medio de representantes no han resultado fructíferos. El trimestre y su ritmo, más el miedo de un cogobierno, que el INTEC nunca ha entendido como forma viable de la participación estudiantil, han impedido su realización. Debemos aclarar que el deseo del Instituto siempre ha sido que los estudiantes que entren al Instituto, a una carrera o programa que pertenece a una facultad determinada, tengan sus representantes en éstas.³²

Los egresados aún no logran reunirse en su Asociación de Egresados. Los reglamentos hace más de un año que fueron confeccionados por el grupo gestor y conocidos por el Consejo Académico, pero no se ha recibido respuesta a los comentarios del Consejo de los reglamentos de los egresados enmarcados dentro de los Estatutos de la Institución.

Recientemente fue creado el Departamento de Personal que aglutinaría y velaría por los empleados del Instituto. De los seis grupos que conforman la comunidad institucional del INTEC es éste el sector más endeble, porque carece de los mecanismos de cohesión e integración de forma organizada a la comunidad.

El INTEC no ha institucionalizado los mecanismos de participación de los seis estratos o miembros de su comunidad institucional. La falta de institucionalización en este campo incide en la limitada participación de sus miembros y, por tanto, impide el robustecimiento de su comunidad. Es necesario trabajar en la creación de mecanismos institucionalizados sustentados por las propias bases, para que se institucionalice lo deseado y alcanzable y no lo ideal e inalcanzable.

31. "En el fondo, esto es lo que nuestra estructura universitaria espera del estudiante: que participe, sí, pero en ciertos campos. Que participe, pero no inicie. En definitiva, que participe pasivamente. ¿Contradicción? No necesariamente, porque la participación se entiende de un modo no conflictivo, sino conformista. Se espera una participación colaboradora, siempre en apoyo de las iniciativas más o menos oficiales, de las directrices emanadas desde arriba. Podría incluso analizarse este tipo de participación de una manera paradigmática en el papel que el estudiante desempeña en las diversas clases, y se vería entonces cómo esta participación se reduce, las más de las veces, a una labor de acompañamiento pseudoactivo a las iniciativas del profesor de turno. Más aún, podría verse cómo toda iniciativa por parte del estudiante que rompa los esquemas prefabricados es, si no abiertamente rechazada, más o menos paladinamente descartada". Ignacio Martín-Baro. *Universidad*. p. 78.

32. "Artículos 40 y 42 de los Estatutos del INTEC".

Debemos incrementar las actividades donde miembros de la Junta de Regentes se relacionen más con los funcionarios de la Institución; así como procurar una mayor participación de todos los estratos en las actividades significativas y/o relevantes del Instituto. Las actividades artísticas, deportivas y sociales son un medio de integración y participación; pero verdadera participación es aquella que lleva a asumir responsablemente, contribuyendo activa y con iniciativa creadora, el estudio de situaciones y cuestiones que afectan a las distintas partes de la comunidad poseyendo un mínimo de información e identificación con los fines de la Institución.

¿Debemos entender y pretender que el 100o/o de los miembros de la comunidad participen en la vida de la Institución fuera de su trabajo rutinario de planta, de la oficina o del aula? Pensar así es pensar en lo inalcanzable. La participación ideal es la que pretenda paulatinamente incorporar al mayor número de miembros de su vida, el hacerlos conscientes de sus deberes y derechos dentro de ella, pero para esto todos debemos buscar los caminos de la Institucionalización, de la participación responsable, crítica y creativa.

Elementos que impiden el crecimiento de una comunidad:

- “Todo ser humano cuando actúa busca que se le trate de igual forma y medido con la misma escala de justicia, en caso de no ser así entenderá que el tiempo y esfuerzo invertido no es fructífero, y por tanto, dejará de invertirlo”.³³
- Las diferencias salariales para un mismo cargo o responsabilidad.
- Mayores beneficios para los nuevos empleados y funcionarios sin relación con los beneficios obtenidos por los actuales empleados y funcionarios.
- Posibles privilegios en el trato con aquellos estudiantes con quienes tenemos mayor trato o conocimiento, rompiendo la norma de igualdad de trato para todos sin importar su clase social, raza, credo político o religioso.
- Preferencia con profesores o aceptación de falta a las normas en detrimento del bien común, por ser éstos miembros de la Junta, parte del staff de la Institución o más allegados.

33. “Modelo Trisistémico. . .” *Documentos INTEC 8*. pp. 55-77.

Estos puntos mencionados como ejemplos crean desestabilización. La creación y respeto de las normas por todos ayuda a la igualdad de condiciones y al trato igualitario con la misma escala de justicia.

Elementos que pueden ayudar a la institucionalización y al fortalecimiento de la comunidad:

- La puesta en práctica de la participación de profesores y estudiantes en las estructuras establecidas por nuestros Estatutos o la viabilización de nuevas formas con su legalización estatutaria aunque afecte al actual Estatuto.
- El uso de los canales establecidos para la elección de candidatos a decanos y directores de departamentos o carreras por parte de la Rectoría, de tal forma que el Rector escoja de una terna propuesta por las Asambleas, Consejos y Comités de Facultad y Divisiones.
- Continuar con la integración de los profesores y estudiantes en los organismos existentes, tales como los de Crédito Educativo, Consejo de Investigaciones.
- Delegación de funciones de tal forma que no sean las mismas personas quienes estén presentes en las comisiones de trabajo y comités.
- Revisión de los actuales Estatutos que ayuden a establecer actualizadamente las atribuciones y poder de decisiones de los distintos grupos.
- El claro establecimiento de las funciones de empleados y funcionarios acompañado de una escala salarial donde elimine las distancias entre los miembros de la comunidad intelectual y la decisoria-operante.
- Participación de todas las partes en los proyectos de presupuesto y comunicación eficaz y efectiva de la decisión final sobre el mismo, luego que la Junta de Regentes lo apruebe.
- Reuniones informativas y de discusión de los objetivos a seguir semanalmente, mensualmente o trimestralmente, por los miembros directivos de cada División.
- Información continua y amplia a todos los miembros de la comunidad, de sus actividades y resoluciones, para asegurar la existencia ordenada y uniforme dentro de la pluralidad.
- La eliminación de las clases catedráticas donde no existe la investigación, la creatividad, la iniciativa, la participación por parte de los educandos.

- Aumento de los beneficios colaterales, según lo permita el presupuesto, para todos sus empleados.
- Mayor control de la actividad académica de forma tal que las responsabilidades comprometan a todos y los objetivos del Instituto se reflejen en el aula, de este modo todos nos orientaremos hacia los mismos fines.³⁴

Conclusión

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

La comunidad no la vamos a encontrar en las manifestaciones externas, sino en la internalización de los principios filosóficos propios de la Institución y su plasmación en nuestro vivir diario dentro de la sociedad que nos ha recibido.

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

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

La institucionalización nos permite asegurar que los fines serán conseguidos no importa quién nos dirija, pues en todos bri-

34. Democratization of University Administration and Planning this Decade's Priority.

lla el mismo ideario y el mismo deseo de un continuo tratar de ser y crecer.

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

FILOSOFIA DEL INSTITUTO

PRINCIPIOS QUE LA SUSTENTAN

1. Características del Inteciano

- Tolerancia y respeto a la persona humana.
- Iniciativa creadora y constructiva.
- Justicia.
- Libertad.
- Independencia.
- Competencia.
- Diligencia.
- Honestidad.
- Apego a normas y valores que sustentan el quehacer Institucional.
- Participación integradora, consciente, responsable y creativa.
- Esfuerzo común por encima de las acciones individuales.
- Democracia.
- Talento.
- Integridad personal.
- Sacrificio.
- Comportamiento ético.
- Trabajo y discusión en equipo.
- Alta productividad.
- Actuación equilibrada, sensata, austera, solidaria y creativa.
- Vivir con valores y actuar con criterios.
- Capacidad de pensar de manera descriptiva, analítica y reflexiva.
- Hombre sensible.
- Pensamiento autónomo, imaginativo, solidario y responsable.

2. Objetividad y rigor científico

- Búsqueda de la verdad.
- Libertad de investigación y expresión.
- Inserción crítica en la realidad dominicana.

- Previsión racional de las necesidades futuras de la sociedad.
- Búsqueda de soluciones a los problemas cruciales.
- Fortalecer la estructura científico-tecnológica nacional.
- Analizar las partes dentro de un todo social y no como hechos aislados.

3. Excelencia académica

- Procurar la formación integral y armónica de sus miembros.
- Innovativo.
- Complementario, sin reproducir modelos universitarios ya existentes.
- Mantener el carácter experimental, de apertura, de búsqueda de prueba.
- Enfoques educativos que respondan a las necesidades específicas de la población dominicana.
- Estructura ágil.

4. Servicio a la sociedad

- Espíritu de actitud moral, eminentemente social.
- Responsabilidad social.
- Contribuir a un desarrollo económico y social.
- Cooperación entre los hombres y los pueblos.
- Ninguna actividad profesional es aislada.
- Preservar el equilibrio biológico y la supervivencia y desarrollo humano.
- Actuación profesional dirigida al mejoramiento de la calidad de la vida de nuestros semejantes.
- Diseñar futuros posibles y perseguir entre ellos el más conveniente a la comunidad a la que pertenecemos.
- Insertar críticamente el quehacer universitario en la práctica social.
- Ayudar a la transformación y bienestar de las mayorías nacionales.
- Aumentar nuestra sensibilidad, compromiso y posible actuación.
- compromiso inminente de vencer el subdesarrollo.

5. Relación con el INTEC como un todo

- Pluralismo en materia ideológica, política y religiosa.
- Compromiso con la Institución y la sociedad.
- Amor por el INTEC.
- Consensus en la toma de decisiones.

Sacado de *Estatutos y Documentos INTEC 1 y 5.*