

# El Profesor INTEC

## Jorge M. Fernández

Este trabajo también fue presentado dentro del contexto del Taller de Excelencia Académica ya antes mencionado. Su autor lo compuso en diciembre de 1978.

Su principal valor es el empeño sistematizar y concretizar las variables más importantes que conforman ese ente conceptual que designamos como profesor INTEC. Es un buen primer paso en la línea de lograr algún día el llegar a operacional nuestros objetivos y poder concretizar finalmente nuestras concepciones.

## Antecedentes

Hoy en día el Instituto presta un interés prioritario al problema profesoral.

Los tiempos en que todo podía tratarse de manera más o menos informal, más o menos eficiente, han quedado definitivamente atrás. Una metodología apropiada es ya una necesidad sentida y presionante. Este fenómeno es comprensible desde varios puntos de vista.

El Intec comienza como una comunidad de amigos preocupados por el país. Las alusiones en los documentos oficiales del Instituto de esta etapa, son pocas y no transmiten del todo la realidad de la misma. Algo se dice en las páginas escritas por Flores y Cocco en 1976.

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

El objetivo último consistiría en coadyudar a la superación de un orden social caduco, mediante la construcción de otro superior, a través del uso consciente y sistemático del trabajo intelectual” (1)

Se trataba de un grupo humano extremadamente talentoso, unido por un deseo común y con muchas relaciones. La búsqueda de profesores, o lo que para aquel entonces era igual, la integración de nuevos elementos a la comunidad, se llevaba a cabo a través de una simple e informal actividad de invitación entre amigos.

“...hubo que pedir pequeñas contribuciones a los miembros del grupo para comprar los materiales mínimos, y pagar a Cecilia. Pedir prestado antes de iniciar la docencia y hacerlo a la gente que APORTABA SU

(1) Cocco y Flores. Historia y Surgimiento del INTEC. Documentos INTEC Volumen I. Santo Domingo. 1976 p. 58

TIEMPO DE MANERA VOLUNTARIA, era una tarea ingrata pero necesaria..." (2)

Tiempos aquellos que no volverán; con un altísimo grado de compromiso y un gran colorido e ilusión, donde el calor humano. En esta primera etapa, la entrega y el sacrificio personal, eran prácticamente, el único filtro que aseguraba la calidad de los recién llegados. La propia naturaleza del grupo obró a su favor. Tratándose de profesionales jóvenes, muy talentosos y con amplia formación, buscaron amigos y conocidos con características similares.

La comunidad fue plasmando la institución que deseaba como instrumento de su acción. El Instituto Tecnológico de Santo Domingo fue estructurando su quehacer a partir de su experiencia diaria y del trabajo intelectual del equipo que lo encarnaba en ese momento. Algo del calor de los primeros tiempos fue desapareciendo ante la necesidad de organizar formas definidas de contratación, evaluación etc. Por otro lado, el crecimiento del Instituto hacía presión para la entrada de nuevos profesores.

La proporción profesor/alumnos es indicativa pero no del todo significativa. Los profesores son todos contratados por horas, y su dedicación, en términos de tiempo, no admite comparación con la de los estudiantes. Nos interesa el crecimiento profesoral. De 11 profesores en abril de 1974, hemos llegado a 80 en julio de 1978. Un total de 69 profesores más en solo 4 años. Este rápido aumento obliga a la Institución a diseñar, de manera urgente, filtros de calidad eficientes, si quiere conservar intacta una nueva realidad a la comunidad original. Hay que incorporar un contingente más numeroso que el ya existente en la Institución.

(2) Ibidem p. 63

CRECIMIENTO ABSOLUTO Y PROPORCIONAL DEL ALUMNADO Y PROFESORADO DEL INTEC

TRIMESTRE	ALUMNADO	PROFESORADO	PROPORCION
Octubre '73	192	14	13.7
Enero '74	182	17	10.7
Abril '74	95	11	8.6
Julio '74	96	17	5.6
Octubre '74	167	24	6.9
Enero '75	166	22	7.5
Abril '75	183	20	9.1
Julio '75	195	28	6.9
Octubre '75	305	39	7.8
Enero '76	324	34	9.5
Abril '76	337	44	7.6
Julio '76	339	49	6.9
Octubre '76	459	49	9.3
Enero '77	499	53	9.4
Abril '77	517	61	8.4
Julio '77	593	65	9.1
Octubre '77	819	71	11.5
Enero '78	793	63	12.5
Abril '78	772	71	10.8
Julio '78	743	80	9.2

# EL PROFESORADO Y LA EXCELENCIA ACADEMICA

El objetivo fundamental que persigue la excelencia académica es el aprendizaje. Lo importante es siempre que los estudiantes aprendan, que crezcan adecuadamente en el medio de cultivo que es la universidad. Sin embargo, para que esto se produzca, es necesario que se dé otro elemento fundamental: La enseñanza. El profesorado es parte esencial de este proceso en dos sentidos:

- a) Como agente generador y enriquecedor de la comunidad académica, que proporcionará el marco de referencia necesario, para que el estudiante pueda asimilar la visión y los valores propios de la Institución.
- b) Como catalizador del proceso enseñanza-aprendizaje, poniendo sus conocimientos y experiencias como base para la asimilación por parte del estudiante, del cúmulo de nuevas ideas y destrezas que significa una carrera universitaria.

Por eso es necesario, que la Universidad piense en la obligación que tiene de invertir suficientes recursos en asegurar la calidad de estos agentes de primera línea: los profesores.

Este tipo de actividad tradicionalmente ha sido concebido en dos vertientes: evaluación y desarrollo. La primera, se refiere a establecer las posibilidades reales de cada profesor en el momento de integrarse a la Institución como en el ulterior desarrollo de su labor. La segunda, gira alrededor de las actividades que puede llevar a cabo la Universidad, para brindar a sus profesores suficientes oportunidades para mejorar sus conocimientos y metodología docente.

En el Instituto se han llevado a cabo en esta línea, una serie de esfuerzos que detallaremos más adelante. En realidad, han sido un tanto espontáneos y poco sistemáticos. Al plantearse esta problemática en la jornada de trabajo convocada por el Consejo Académico en julio de este año quedó clara la necesidad de reflexionar más a fondo los diferentes aspectos de la misma. Se planteó buscar una imagen más clara del profesor INTEC.

## EL PROFESOR INTEC

La necesidad de identificar mejor los rasgos característicos del profesor del Instituto, (miembro activo de la comunidad académica) es ya sentida en amplios sectores de la Institución. Se trata de una tarea ardua y difícil. Se necesita una gran capacidad de síntesis. Desde ahora, renunciamos a la posibilidad de aportar un trabajo final en tal sentido. Es imprescindible sin embargo, una aproximación al tema, para tener una base sólida en este trabajo. Esperamos, por otra parte, que sirva de estímulo a otras participaciones más ricas y sugerentes.

Creemos que la mejor manera de ponerse en condiciones de señalar con claridad las notas características que deben distinguir al profesor del INTEC, es analizando la naturaleza de la Institución de pertenencia. La manera de sistematizar los puntos esenciales que definen la esencia del Instituto, podrá presentarse de esta forma:

- a) Conciencia crítica de la realidad nacional y vocación de servicio al país.

Los orígenes del Instituto se fijan en un grupo humano sumamente preocupado por la sociedad en la que viven. "El Instituto Tecnológico de Santo Domingo es una Institución de estudios superiores promovida, organizada y patrocinada por un grupo de profesionales jóvenes interesados en coadyuvar a la transformación social del país.....(3)

(3) Flores, Ramón. "Exposición ante la Comisión Nacional de Desarrollo" (12 de septiembre de 1973) en Documentos Intec volumen I. Santo Domingo. 1976 p. 19

Se trata pues, de una comunidad de base que pretende analizar bien a fondo las diversas coyunturas nacionales, y comprometerse a fondo, en acciones tendientes a mejorar la calidad de vida de los dominicanos.

Por otro lado, sería un error pensar al INTEC como un grupo monolítico, comprometido totalmente con un curso de acción bien definido. Su propia esencia desmentiría esta concepción. "...el Instituto se funda en los siguientes principios."

b) el pluralismo en materia ideológica política y religiosa, ejercido en un marco de apartidismo...(4)

En esta Institución se dará un diálogo crítico sobre las opiniones honestas y será posible una multitud de acciones en beneficio del país, siendo el único requisito mantenerse dentro del ámbito educativo y la coherencia institucional necesaria.

De esta presentación se colige que el PROFESOR INTEC tendrá obviamente, que ser un auténtico comprometido con la realidad nacional. Tener un profundo interés por los acontecimientos que se van sucediendo al mismo tiempo que busque avidamente la utilización de su talento en beneficio del pueblo dominicano. Sin embargo, esto tendrá que hacerlo desde una posición madura, abierta al diálogo y respetuosa de otras opiniones. Es un ingrediente indispensable la aceptación de la naturaleza del Instituto y consecuentemente de sus reglas y lineamientos.

c) Excelencia Académica

El INTEC, ha optado por definirse como institución de excelencia (5). Esto representa una obligada tendencia al elitismo. El instituto desea, que cada estudiante gane su puesto mediante un trabajo serio, sistemático y continuado.

(4) Estatutos INTEC Capítulo I - artículo 2

(5) Los términos usados en el pasado eran duros y difanos en esta línea. Un repaso de los documentos antes citados es muy útil para comprenderlo así.

“El consejo Académico fue convocado, discutió el asunto por tres horas y llegó a la conclusión de que el reglamento reflejaba el tipo de estudiante que se quería construir y tener y que por consiguiente, el reglamento debía ser aplicado sin contemplaciones. Y el 60% de los estudiantes del Instituto tuvo que abandonar la institución por un trimestre, sujetos a la readmisión por parte de Registro y Admisiones. (6)

Por otro lado, esta tendencia se equilibra con otra que busca hacer esta selección sobre bases académicas tratando de solventar (al menos, ayudar a hacerlo) las diferencias sociales con algunas medidas de eficiencia:

“Conociendo que las diferencias en la procedencia social-económica influyen en las posibilidades de mayor o menor rendimiento académico el INTEC hará esfuerzos para dar igual oportunidad en aquellas áreas en que la universidad puede ser eficaz. Una buena biblioteca hace asequible al pobre, a recursos educativos superiores a los que cualquier estudiante rico podría obtener por su cuenta. Un laboratorio equipado y con un número limitado de estudiantes, hace al estudiante pobre menos dependiente de sus condiciones extrauniversitarias. Un curso de tamaño limitado le permite el diálogo enriquecedor con el profesor, sin la dependencia del padre profesional o el amigo de la familia. Es ahí, a nuestro modo de ver, en donde los esfuerzos igualitarios del INTEC deben centrarse, en el desarrollo de condiciones internas que favorezcan el desarrollo intelectual de sus estudiantes.

El INTEC no pretende contribuir al proceso de desclasamiento a que conduce inevitablemente la universidad. Todo lo contrario. El pobre debe reforzar en la universidad su condición social en lugar de intentar perderla. Debe comprender, que una sociedad de clases, da a unos mayores oportunidades que a otros, y que, perteneciendo a los estratos de menos oportunidades, debe encontrar en la lucha por la eliminación de las injusticias, un objetivo vital y una motivación personal para el esfuerzo

(6) Cocco y Flores Ibidem p. 70

contínuo por adquirir una educación de excelencia, que le arme intelectualmente para las luchas del futuro. Los sinsabores que le produce el estudio en condiciones económicas precarias, debe ser un entrenamiento personal importante u un vínculo de acercamiento permanente con los grupos sociales de los cuales procede. (7)

Todo esto implica un tipo de profesor sumamente exigente pero al mismo tiempo humano, arraigado en el medio social en que vive. Notemos que conocer la realidad no lo llevaría a pedir menos, sino a hacerlo siguiendo un estilo coherente con la Institución y el marco social al que debe hacer referencia,

d) Carácter innovativo y complementario.

“Concebido de esta forma el INTEC y ubicado en una realidad muy concreta, con pretensión de coadyuvar a la solución de problemas reales de manera innovadora, la institución debía presentarse con una gran flexibilidad que le permitiera actuar eficazmente en una sociedad como la nuestra, con necesidades educativas a ser satisfechas por medios formales o no formales.” (8)

Esta característica implica una mentalidad en los profesores. Son ellos los llamados a encarnar esta flexibilidad materializada por una gran fuerza creadora que se aplica a resolver los problemas concretos de la vida cotidiana. El docente en INTEC, no puede limitarse a ser un simple transmisor de ideas no propias. Deberá asimilar conceptos, analizar la realidad y transmitir ideas innovadoras. En otras palabras, será fuente de inspiración para sus discípulos.

e) Estilo austero y vocación de sacrificio. Vinculación con la Comunidad y uso de los recursos disponibles.

En esta línea los textos existentes son sumamente claros. Con citar uno sólo, es suficiente:

(7) Cocco, Manuel. La experiencia INTEC. Documentos Intec Volumen I, Santo Domingo, 1976. pp. 39-40

(8) Toribio, Rafael “Principios Institucionales” Documentos Intec Volumen I. Santo Domingo, 1976 p. 85

“El principio, publicamente expresado, de que somos pobres por vocación, es decir, no sólo porque no tenemos grandes recursos sino porque creemos que en un país subdesarrollado y dependiente como el nuestro, una institución universitaria debe manejar sus recursos como si no contara con gran cantidad de ellos. Pensar de esta manera obligaría al aprovechamiento de los recursos existentes antes que construir su propia tienda” (9)

Como se colige de lo expresado, el INTEC no sólo adopta modelos de conducta de ahorro de recursos por no tenerlos sino por fidelidad al medio en que se desenvuelve. Parecía a los fundadores del Instituto una incoherencia gastar mucho, aún en lo necesario, en una sociedad donde la gran mayoría padece hambre e innumerables penurias.

De la misma manera, el profesor del INTEC debe trillar el mismo camino. Debe haber en él la profunda conciencia de pertenecer a una comunidad pobre pero al mismo tiempo deseosa, en conjunto, de superar su situación de sistemática carencia. Debe ser un agente del sacrificio personal basado en el profundo conocimiento de las penurias del medio que lo rodea. Ahorrativo al máximo, no solamente porque hay pocos recursos, sino también por respecto a los sufrimientos que la realidad que le ha tocado vivir, impone a sus semejantes.

Existe un párrafo que, en este punto, es singularmente ilustrativo:

“...Como política, la Facultad, no proveerá a profesores ni estudiantes de facilidades educativas ya tradicionales de suerte que sean LOS PROPIOS EDUCADORES quienes vayan desarrollando mediante soluciones innovativas y poco costosas los problemas que esa falta de provision le acarrea. Para el Instituto Tecnológico, el entrenamiento en la búsqueda continúa de soluciones innovativas, sencillas y adaptadas a la dotación institu-

(9) Toribio, *Ibidem* p. 88

cional de recursos nacionales, es parte esencial de la educación en ciencias e ingeniería en un país del tercer mundo" (10)

<p style="text-align: center;"><b>TABLA 2</b>  <b>CORRESPONDENCIA DE CARACTERISTICAS INSTITUCIONALES Y RASGOS DEL PROFESOR INTEC</b></p>	
<p><b>CARACTERISTICA INSTITUCIONAL</b></p>	<p><b>RASGOS PROFESOR INTEC</b></p>
<p>Conciencia Crítica y vocación de servicio</p>	<p>Inmersión en la propia realidad. Análisis crítico de la misma. Compromiso. Madurez. Respeto a la pluralidad y la esencia misma del Instituto.</p>
<p>Excelencia Académica</p>	<p>Conocedor de su especialidad. Humano. En búsqueda de la praxis educativa adecuada a su medio.</p>
<p>Carácter innovativo y complementario</p>	<p>Agente catalítico del espíritu creador. Capaz de enfrentarse a su realidad con madurez pero sin resignación. Aprecio por el trabajo ajeno.</p>
<p>Estilo Austero y Vocación de Sacrificio</p>	<p>Capaz de con muy poco hacer mucho. Conciencia de las limitaciones del medio. Aprecio por los demás. Posibilidad de entregarse en beneficio del otro. Capacidad de proyectar estas actitudes.</p>

(10) Ramón Flores. "Objetivos de la Facultad de Ciencias y Tecnología en Documentos INTEC volumen II. Santo Domingo, 1977 p. 101-102

Para redondear esta parte, nos vemos en la obligación de, osadamente, asumir la responsabilidad de intentar una primera aproximación a una definición del PROFESOR INTEC:

Es un profesional de alta capacitación técnica e intelectual, con una visión crítica del medio que lo rodea y ciencia de las implicaciones personales y grupales que esto tiene. Con madurez suficiente para integrarse a una comunidad heterogénea de académicos preocupados por los problemas dominicanos. Con talento innovador y capacidad de liderazgo que le haga posible llevar su mensaje de inquietud y compromiso a los estudiantes. Dedicado al quehacer intelectual y la enseñanza e investigación universitarias. Quizás es todavía conveniente operacionalizar más, hacer más concreta, nuestra definición del profesor INTEC. El siguiente cuadro puede servir a este propósito:

CONCRETIZACION DE LAS CARACTERISTICAS DEL PROFESOR INTEC	
ELEMENTO CONCEPTUAL	CONCRETIZACION
<p>Profesional de alta capacitación técnica e intelectual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Título universitario adecuado.</li> <li>● Conocimiento adecuado de su campo profesional.</li> <li>● Ejecución Técnica que demuestre dominio del mismo.</li> <li>● Producción intelectual de valor. (conferencias, libros, participación en eventos)</li> </ul>
<p>Con visión crítica del medio que lo rodea y conciencia de las implicaciones personales y grupales que esto tiene.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Interés en el proceso social dominicano.</li> <li>● Posiciones solidarias y preocupadas por el avance social.</li> </ul>
<p>Con madurez suficiente para integrarse a una comunidad heterogénea de académicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capaz de respetar posiciones ajenas.</li> <li>● Gustoso de dialogar con la comunidad académica.</li> </ul>
<p>Talento innovador</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mente abierta con el mínimo de resistencia al cambio.</li> <li>● Capaz de buscar soluciones nuevas a los problemas viejos.</li> <li>● Praxis basada en criterios propios.</li> </ul>
<p>Capacidad de liderazgo que le haga posible llevar su mensaje de inquietud y compromiso a los estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gran capacidad de diálogo. En condiciones de comunicarse bien con los demás.</li> <li>● Conducta inspiradora.</li> </ul>
<p>Dedicado al quehacer intelectual y la enseñanza e investigación universitaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocedor de las técnicas pedagógicas.</li> <li>● Capaz del trabajo académico.</li> <li>● Historial docente e investigativo.</li> </ul>

## LA IMPLEMENTACION

Hasta ahora hemos enunciado el problema. Por un lado establecimos que INTEC necesita buenos profesores. Por el otro, se ha intentado aclarar los rasgos característicos que deben poseer estos. Nos falta ahora plantearnos las vías de solución. Responder a la, quizás angustiante, pregunta de : ¿Cómo conseguimos esos profesores con las características y en el número que deseamos? Posiblemente, esa pregunta sea de la misma extensión que tendría preguntarse ¿Cómo hacemos la universidad? No hay una respuesta fácil y debe buscarse la solución a través de una multiplicidad de vías. En tal sentido, la selección de personal es razón necesaria, pero no suficiente. Hay que hacer más. Deberán, en nuestro caso, unirse los dos conceptos de selección y desarrollo.

### 1) La entrada de nuevos profesores

Tres partes integran este proceso: la atracción de nuevos candidatos, su selección y la posterior incorporación de los mismos a la comunidad INTEC. Cada una de ellas merece especial atención.

#### A) Atracción de nuevos candidatos

El Instituto para cumplir con sus objetivos necesita de recursos Humanos de primer orden . Cualquiera otra cosa puede faltar, esto es imprescindible. Para tenerlos, habrá que tomar en consideración una multiplicidad de variables:

Es un pre-requisito que el Instituto proyecte una imagen acogedora. El gran talento busca, por su propia naturaleza, una forma adecuada de expresión. El INTEC, como comunidad científica y dada las características que tiene, podría convertirse en instrumento adecuado. Esta coyuntura podría servir de contrapeso en relación con nuestra desventaja comparativa para con el mercado de trabajo. (11) De esto se infiere la necesidad de mantener

- (11) La universidad no tiene, y muy probablemente nunca tendrá, los fondos para competir en el mercado de mano de obra con otros sectores. El caso especial del INTEC es todavía más evidente. Aún con la política de pocos, muy buenos y bien pagos, no parece más que utopía pensar en que podemos igualar otras posibilidades. Tenemos que recurrir a los incentivos morales, aunque el esfuerzo en la parte secundaria no deje de hacerse.

al Instituto con un alto nivel de flexibilidad, grandes posibilidades de creatividad y sobre todo, mucha pertinencia dentro del proceso histórico-social que estamos viviendo.

Las facilidades físicas y de equipo del Instituto deberán alcanzar un nivel en el que se haga factible el trabajo significativo. Es correcto que pensemos en no tener más de lo necesario, pero con menos, hacerlo es imposible.

El nivel salarial, aunque manteniéndose por debajo de otros sectores, deberá presentarnos como una opción con posibilidades de ser considerada.

La flexibilidad en las posibilidades de incorporación tiene que acentuarse. No puede olvidarse que el INTEC es ante todo una comunidad. Debe pensarse que no debemos limitarnos a la expresión tradicional. Todo el que realmente tenga algo que aportar, debe encontrar una posibilidad de hacerlo.

Resumiendo, la Institución debe ser un imán que atraiga recursos humanos en cantidad y calidad que sean suficientes.

B) La selección de nuevos candidatos.

La comisión designada por la Vice-rectoría Académica-Docente (7 de febrero de 1978) en su informe ya hacía notar lo siguiente:

“...Comprobamos la ausencia de metodología para la evaluación del personal docente en ejercicio y de normas estrictas para la contratación de los profesores.” (12)

Ese mismo grupo hacía notar la urgencia de esta tarea. Compartimos totalmente ese criterio, ya que hasta el presente, la evaluación previa a una contratación que se hace en el Instituto es muy superficial. Su base más común es la amistad, pu-

(12) María del Carmen Rivera, Informe de la Comisión de Evaluación Profesional Santo Domingo, INTEC, abril 1978

esto que cada cual apela a su grupo de conocidos. (13). La selección se hace subjetiva, con criterios institucionales poco explícitos y basada solamente en un currículum vitae presentado por el interesado.

Varios intentos se han hecho por institucionalizar este proceso de contratación. El primero, muy provisional, fue pensado y puesto en vigencia por el Ing. Ramón Flores. En ese documento, histórico por sus nexos con el origen del Instituto, hay una serie de ideas que deben destacarse:

- 1) Se hace diferencia explícita entre nombramiento y contrato. Veamos como se definen las categorías profesoraes:

“El profesor regular es aquel que está adscrito a un departamento al cual sirve. PUEDE SERVIR cuando se le solicite como docente, investigador, administrador,, tutor, etc.

El profesor ad-honorem es un profesional dominicano o extranjero de reconocida capacidad quien podría servir como tutor de estudiantes, asesor en proyector de investigaciones, conferenciante, etc. Este profesor no tiene las obligaciones y los privilegios del profesor regular ya que actúa como un profesor externo.

El nombramiento de un profesor como miembro del personal docente de un departamento NO IMPLICA que automáticamente sea contratado.” (14)

Como se ve claramente, estos párrafos refuerzan la concepción del INTEC. Como comunidad muestran por otro lado, una gran flexibilidad.

- (13) No debe confundirse esta práctica con el “amiguismo” vulgar y rampante. Se trata de edfurerzas hechos por cada quien por lograr traer lo mejor de ambiente al INTEC. En ocasiones, ha sido extraordinariamente beneficioso. No cabe dudas, sin embargo, que es un marco limitante algo estrecho.
- (14) Memorándum del Ing. Ramón Flores, director ejecutivo, sobre selección y contratación de profesores dirigidos a los Decanos y Directores de Departamentos sin fecha.

- 2) Se hace descansar la responsabilidad de la selección de los profesores en los directores de Departamento.

“debe quedar claro que la responsabilidad principal en el reclutamiento y selección queda en manos de los departamentos.” (15)

- 3) Se hace clara la idea de la necesidad de una selección, pero no se dan los criterios precisos sobre la que debe basarse.

“La consolidación institucionalidad requiere el desarrollo de un equipo profesional ágil, dinámico y capaz, que pueda dar a cada unidad académica una fisonomía propia y ayude a crear un ambiente de excelencia y creatividad. Eso requiere que la selección y contratación de profesores se haga de manera sopesada, pensando en las implicaciones que una mala selección puede tener en el futuro de un departamento o facultad.” (16)

El segundo intento, quizás el de más importancia para la Institución, fue el Reglamento de Personal Profesoral. El mismo, fue redactado por el Lic. Armando Hoepalman y aprobado tanto por el Consejo Académico, como por la Junta de Regentes. Estaba supuesto a entrar en vigencia el día 2 de octubre de 1978. No fue posible esta implementación. Se trataba de algo que superaba en mucho la realidad institucional del INTEC. Con relación al tema particular que ahora nos ocupa, deben de ponerse de relieve los siguientes puntos:

- 1) Se establece un procedimiento claro y explícito de contratación con miras a preservar la calidad docente (17)
- 2) Se crean categorías precisas de contratación, con exigencias y derechos claramente estipulados. (18)
- 3) Se establece en el Instituto, por primera vez, la carrera académica. (19)

(15) Ibidem - (16) Ibidem - (17) Artículo 42 - (18) Artículo 29

(19) Artículo 24 y 25

- 4) Se hace referencia, también por primera vez, a una evaluación profesoral que debe ser llevada a cabo en el Instituto. (20) Se menciona un organismo, el comité de Excelencia Académica, encargado de llevar a cabo esta función.
- 5) Se sistematizan los derechos y deberes de las distintas categorías de profesores.

En vista de la no aplicabilidad del Reglamento aprobado, el Consejo Académico, acometió la tarea de buscar alternativas más factibles. La Vice-rectoría Académico-Docente presentó, un modelo más simplificado que fue aprobado tanto por el Consejo como por la Junta de Regentes. El mismo tiene vigencia por dos años, y deberá ser sustituido por un cuerpo de ley definitivo en octubre de 1980.

Lo más interesante del Reglamento vigente, para el caso que nos ocupa, es el capítulo IV.

En él se especifican los requisitos a llenar en el procedimiento de contratación. La aportación más significativa se encuentra en el artículo 39, donde se detallan los criterios para la recomendación de candidatos. Estos son:

- a) La formación académica
- b) La experiencia profesional
- c) La experiencia docente
- d) La labor intelectual realizada (publicaciones, contribuciones culturales, etc.)
- e) Adecuación de sus experiencias a la tarea a realizar.
- f) Disponibilidad.
- g) Posibilidades de integración a la comunidad INTEC.
- h) Iniciativas y espíritu de cooperación.
- i) Sociabilidad y capacidad de comunicación.

Por otro lado, se especifican claramente cuales deben ser los procedimientos a seguir, de forma tal, que quede garantizado el interés de la Institución por reclutar personal de primera línea. (21)

- (20) Artículo 24, inciso b

(21) Ver en tal sentido los artículos 33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45 y 46

De todo lo dicho anteriormente puede deducirse que si bien nuestras normas no son el ideal que perseguimos, nos dan una base lo suficientemente rica y segura para edificar sobre ellas. Es bueno señalar aquí que aún son los directores de departamento, los primeros responsables de este reclutamiento. Toca a ellos asumir esta función tan importante para el futuro institucional.

### C) Su incorporación a la Comunidad INTEC

Supongamos que nuestro futuro profesor ha sido seleccionado. Pensemos que reúne, al menos potencialmente, las características que hemos mencionado. Hace falta todavía vincularlo al Instituto, hacerle conocer la filosofía institucional. Algo se ha hecho por llevar a cabo esta tarea, pero todavía no es suficiente, ni explícito. Al definir INTEC "como comunidad intelectual de profesores, estudiantes y egresados", (22) se tomó una opción clara, de fidelidad a los orígenes, y de concepción universitaria. Los nuevos elementos incorporados a la institución, deberán simular la filosofía de ésta, y unirse, en mayor o menor grado, al grupo que la informa. Para lograr este objetivo, se descansa en las siguientes iniciativas:

- 1) Publicación de la Colección Documentos INTEC (ya con tres volúmenes). Esfuerzo destinado a poner en contacto, a toda la comunidad institucional, con el pensamiento que constituye la raíz del Instituto.

"Hoy tenemos el gusto de presentar el primer volumen de la colección de documentos básicos del Instituto Tecnológico. Creemos sinceramente que servirá tanto a los funcionarios como a los profesores y estudiantes de nuestra institución para empaparse de esta inquietud, de esta nueva forma de pensamiento que justifica y dinamiza a nuestra querida Institución." (23)

- 2) Publicación del Boletín INTEC, hacia el Futuro, con el fin de mantener ligado al Instituto a un amplio núcleo de profesores al quehacer institucional.

(22) Estatutos Artículo 2

(23) Estatutos Artículo 2

- 3) Celebración de eventos dirigidos a vincular a los miembros de la comunidad con el quehacer institucional. Estos se han llevado a cabo de una manera periódica, aunque no sistemática.

Con todas estas actividades, y otras tantas que pudieran incluirse, se ha logrado algo. Pensamos que no es suficiente. Tenemos que buscar algo más institucional, más adecuado. (24) Nuestro Reglamento establece que, para ser contratado como profesor regular, habrá que haber completado un período de prueba como miembro asociado del personal académico. (25) Deberían especificarse aún más los requisitos. Sugerimos los siguientes:

- 1) Haber cumplido un mínimo de 2 trimestres como profesor asociado.
- 2) Haber recibido una evaluación positiva en el desempeño de sus funciones.
- 3) Recibir la recomendación positiva del Comité Académico de la Facultad.
- 4) Tener el visto bueno del Consejo Académico.
- 5) Haber asistido a una jornada de Integración INTEC. Aquí sugerimos una nueva práctica.

Cada profesor, después de estar ejerciendo como asociado, será invitado a asistir a una jornada. En ella se se discutiría la Filosofía y Praxis de la Institución facilitando así su conocimiento y asimilación. Este tipo de evento podría considerarse como un verdadero tiempo fuerte de la vida comunitaria.

## II La evaluación del Profesorado

Toda empresa moderna reconoce la necesidad de un control de calidad. La universidad, en este caso, no constituye una excepción. De aquí su necesidad de evaluación tanto a estudiantes como a profesores. Realmente esto ha sido reconocido por todas las Instituciones de Educación Superior del país.

(24) No se piense que con esto pensamos sustituir el necesario período de adaptación y asimilación de una experiencia nueva. Es solamente aportar el momento fuerte de una iniciación concreta y real a la vida comunitaria.

(25) Artículo 33

Sin embargo, del decir al hacer hay un largo trecho. En realidad, no hay en el país un sistema eficiente que cumpla con este objetivo. Entre las características que debería tener uno que se hiciese podrían citarse:

- 1) continuidad
- 2) sencillez
- 3) justa ponderación
- 4) efectividad

Claro está que uno de los pre-requisitos básicos es el de establecer un mecanismo de supervisión docente que sea eficaz en la Institución. A pesar de la introducción de los bedeles y otros mecanismos institucionales más, en realidad no lo tenemos. De nuevo toca a los Directores de Departamentos cobrar conciencia de la centralidad de sus funciones. Son ellos los que deben estar al tanto de la situación de los profesores.

Sería prematuro diseñar aquí un mecanismo de evaluación. En este sentido, nos atenemos a la recomendación de la Comisión antes mencionada, de mantener de manera permanente, un equipo trabajando en esa línea.

### III.- El Desarrollo Profesorado

Ya hemos dicho antes, en este mismo trabajo, que evaluación y desarrollo son dos funciones que hoy en día se presentan juntas. Esto se produce al interpretar la supervisión en su justa dimensión. Se trata de descubrir las fallas y los problemas para superarlos. Es una manifestación de la dinámica propia del crecimiento. En nuestro caso, una manera más de llegar a la excelencia académica.

Una vez más puede decirse que algo se ha hecho en esta línea, aunque no tan racionalizado y sistemático como hubiéramos deseado. Hagamos un pequeño recuento:

- 1) Curso de superación docente (objetivos y evaluación) organizado por la Vice-rectoría Académico-Docente (octubre-diciembre 1978).
- 2) Programa de publicaciones-formativas dirigidas por esa misma unidad. Hasta ahora dos temas han sido enviados:

- i) determinación de objetivos
- ii) evaluación

- 3) Becas conseguidas en el extranjero para el mejor desarrollo de nuestro personal: LASPAU, IOWA, ESAN, IESA, OEA, y ONU.
- 4) Curso de Administración Universitaria organizado por la Facultad de Ciencias y Humanidades (Educación Permanente)
- 5) Proyecto de postgrado del CONIES en Administración de la Enseñanza Superior.

Definitivamente, ha llegado el momento de organizar coherentemente todas estas iniciativas en un programa sistematizado de desarrollo de nuestros recursos humanos. Deben tomarse en cuenta, en tal sentido, tanto los recursos externos como los internos.

## CONCLUSIONES

El INTEC es su gente. Todo depende de la iniciativa y capacidad de la comunidad que lo conforma. Los esfuerzos por buscar mejor personal y desarrollar el que tenemos deben ser prioritarios. Valdría la pena repetir aquí tres de las instancias señaladas como urgentes en el documento de trabajo número 1 de la Vice-Rectoría Académica:

- Estabilizar, Profesionalizar y jerarquizar el cuerpo académico, requisito fundamental para el desarrollo de un verdadero centro de excelencia académica.
- Definir una política de preparación de los recursos humanos para el futuro funcionamiento y desarrollo de las Facultades.
- Promover una colectivización de la labor académica en vistas a favorecer la generación de la comunidad y la formación de equipos jerarquizados de trabajo.