

CAPÍTULO II

El Crecimiento del Instituto.

Crecimiento, Desarrollo Físico e Institucionalidad.

Eduardo Latorre o la Pasión de un Hombre.

1976 - 1984.

El desarrollo de la creatividad comienza por hacerse preguntas acerca de la situación presente. La innovación comienza por la determinación de una persona creativa de romper con lo común al hacer algo diferente.

Kim Woo Choong

Conceptualización e ideologización

A través de la lectura de los documentos producidos en el INTEC durante estos veinticinco años de vida institucional, es clara y evidente la constante preocupación y el tiempo que sus directivos han dedicado a pensar y repensar la universidad en sentido general y al INTEC de modo particular y sistemático, a fin de construir una organización seria y respetada que dé las respuestas que el país requiera y que sea en sí misma un eficaz instrumento de crecimiento y desarrollo de quienes la conforman, de su comunidad académica y de la República Dominicana, tal y como la soñaron sus fundadores.

Eduardo Latorre, el tercer rector y el primero en ser elegido y no nombrado, por la Junta de Regentes en mayo de 1976, es uno de los que más han aportado a las bases del pensamiento sobre lo que debía ser esta universidad y al enrumbamiento del INTEC hacia el desarrollo y su consolidación. Latorre fue uno de los hombres que en 1971 había acompañado a Ramón Flores en la ejecución de aquella idea, aportando su dinamismo y su fervor. Aunque estuvo fuera del Instituto durante el año 1975 y parte del 1976, retornó como rector en mayo de este último año. Su nombre, para rector, fue propuesto en medio de algunas oposiciones, después de la tercera crisis que había sufrido el

Instituto, pero de modo general recibió un apoyo decidido de quienes habían sido sus compañeros en la ilusión de forjar una institución educativa ahora de nombre INTEC. Poseía la fuerza y el carácter suficientes para hacer recuperar la confianza circunstancialmente afectada, así como para levantar los ánimos, por momentos decaídos, y para enfrentar algunas de las dificultades que empezaban ya a asomar entre el personal. La universidad crecía y el nuevo rector tenía también los bríos y la convicción necesarias para llevarla a puerto seguro, con su extraordinaria capacidad, amor y gran celo por el Instituto.

Como se sabe, para ese tiempo como en todos los de la vida institucional, existían ciertas dificultades al interior del Consejo y del personal directivo de la universidad. El crecimiento que empezaba a experimentar el Instituto estaba dando como resultado una desigual comprensión del proyecto INTEC. Eduardo Latorre, apegado a los principios institucionales, no toleraba la falta de compromiso con la universidad; con la misma pasión que él se entregaba, exigía que se entregaran los demás. La gran responsabilidad que había asumido con la institución y con el país, aunado a una personalidad decidida y dinámica, lo llevaron a dejar un importante legado al Instituto: libros publicados, numerosos discursos, conceptualizaciones sobre la universidad en el tercer mundo, las funciones y el quehacer de ésta, y de modo especial sobre el INTEC, su misión, responsabilidad y compromiso, así como múltiples debates que enriquecieron posteriormente el pensamiento de los intecianos.

Eduardo Latorre posee una sólida formación intelectual, la cual puso enteramente a disposición de aquel centro educativo que cuidaba con esmero tal, que llegó a enfrentar a quienes desempeñando alguna función en el INTEC no respondían como él esperaba, o como se suponía que debían actuar. Con ideas claras y muy perseverante en sus propósitos, vertical y directo, no tardó en entrar en contradicción con los criterios de otros y sobre todo con

ciertas actitudes, ante las cuales se mostraba bastante inflexible. La impulsividad que caracterizaba al joven rector de entonces, en ocasiones, le llevó a actuar con cierta intolerancia, lo cual fue considerado tal vez como su mayor pecado, y en algunos casos llegó a originar cierto malestar con el personal.

Bajo el permanente temor de que el Instituto se desviara de los propósitos para los cuales fue creado, debido entre otras cosas a la evolución experimentada y por el aumento de nuevas personas, existía la necesidad de recordar y hacer presente la misión del INTEC entre los que se incorporaban a la institución. Ante la aplastante realidad en que el nivel de grado crecía y demandaba grandes recursos, surgieron muchos temores entre ellos el que se olvidaran los objetivos institucionales del principio, anteponiéndose el crecimiento al desarrollo social, la ostentación a la austeridad que había caracterizado al Instituto, y que el carácter innovativo se fuese perdiendo.

Desde el principio se entendió que la formación de grado no podía ser exclusiva pero la realidad hacía que se invirtieran muchas energías en la misma que ya para ese momento se constituía entre otras cosas, en la más rentable de todas las actividades y la cual permitía la sobrevivencia de la institución y la realización de las otras. Pero el nuevo rector y los directivos estaban muy conscientes de que no podían desatender las otras actividades socialmente valiosas, para las cuales se creó el Instituto.

La docencia debía ser solamente una de sus actividades. El INTEC no podía traicionar sus propósitos y aun dentro de la diversificación debía ser coherente en sus objetivos primeros, porque como se dijo en una ocasión, "nada era por azar, siempre se supo el camino a seguir". Pero Eduardo Latorre se enfrentaba con una universidad que, evidentemente, crecía en un área en la que sus fundadores nunca habían pensado, pero que estaba dando evidentes resultados y con lo cual ya se tenía una responsabilidad social. Eduardo, como todos los rectores del INTEC, estaba totalmente

absorbido por la institución, pero en un período en que todavía el Instituto se estaba acreditando frente a la sociedad, lo que hacía que Latorre actuara con un sentido de proyección institucional, con un gran celo, cuidando cada detalle de la vida de aquel centro educativo, nacido de la nada, que cada día cobraba más prestigio.

El nóvel rector, sin dejar de lado las acciones demandadas por las carreras, retomó y encauzó las actividades originales del INTEC, enfatizando de nuevo el postgrado, la divulgación científica e investigación y la publicación, así como lo que sería una de las áreas más importantes y bien organizadas, de mayor desarrollo y eficiencia en el INTEC: la biblioteca. Al frente de ésta, Latorre nombró a la que en la actualidad es todavía su directora, Lucero Arboleda de Roa. En ese año de 1976 apareció la primera revista de divulgación de la universidad con el nombre de *Ciencia y Sociedad*, que todavía hoy se publica, y la cual estuvo dirigida durante mucho tiempo por el doctor Manuel Ortega.

Igualmente vio la luz el primer número de *Documentos*, constituyendo éste la zapata de un tipo de publicación muy especial, pues la serie contiene los más valiosos documentos de la evaluación institucional realizada a través de sus veinticinco años de vida; los contenidos de las reformas curriculares más importantes del Instituto; los criterios acerca de los fines, funciones, filosofías y esencia del INTEC; análisis conceptual de los diferentes componentes de la comunidad: profesores y estudiantes; en fin la serie *Documentos* contiene el testimonio fiel de la capacidad de análisis crítico de esta universidad.

La investigación

Las investigaciones fueron una actividad a la cual Eduardo Latorre dio estricto respaldo y seguimiento desde el principio de su primer rectorado hasta el final de su segunda gestión, cuando conformó un Consejo de Investigación que hoy se mantiene, y por resolución del Consejo Académico de la

universidad, se asignó el 10% del presupuesto institucional para tal actividad académica; porque Eduardo Latorre era un convencido de que las funciones de la universidad y del INTEC en particular debían estar estrechamente vinculadas al desarrollo científico y tecnológico del país, a través de la investigación. Durante sus dos períodos rectorales, se llevaron a cabo numerosas investigaciones, especialmente en el área de la ciencias sociales y de ciencias básicas, pero sobre todo dejó sentadas las bases y la convicción para la acción investigativa, lo cual dio frutos y resultados en la comunidad académica de entonces.

Institucionalización.

Desde el principio, el Instituto estuvo consciente de la necesidad de lograr el mayor nivel de institucionalidad y para ello empezó a desarrollar las normativas básicas que regularan las acciones y los procesos, a través de las decisiones tomadas por el Consejo Académico en casos específicos o generales, y según las respuestas y situaciones que se iban presentando en el INTEC. En 1976 se tomaron decisiones importantes para la vida de la universidad, muchas de las cuales han pervivido a través del tiempo. La apertura de ingreso todos los trimestres y la creación de una vicerrectoría académica, se remonta a ese año. Se produjo la estructuración del gobierno del Instituto y otras decisiones se convirtieron en parte de las regulaciones institucionales: la vestimenta de graduación, el procedimiento para proponer los candidatos a graduación, el procedimiento para someter los proyectos de postgrado, las decisiones sobre la pertinencia de no consignar honores en los postgrados, formaron parte del Reglamento Académico en constante conformación. Todo esto iría constituyendo las bases de la institucionalidad de la universidad, donde se respetarían las normas y procedimientos establecidos por consenso en el Consejo Académico. Se estableció el informe trimestral de actividades por áreas y la elaboración de la memoria anual. Asimismo se decidió que al inicio de cada año se hiciera un plan de

trabajo anual por unidad, lo cual constituiría la base de lo que en adelante sería la elaboración de un presupuesto institucional.

El Instituto estaba en pleno desarrollo de las normativas a través de las decisiones tomadas por el Consejo Académico.

Para 1976 existían algunos folletos reglamentarios, los cuales permitían el desarrollo de una reglamentación sólida, base de la acendrada conciencia de institucionalidad de quienes dirigían la universidad. Se sabía que la existencia de estas reglamentaciones, o sea del cuerpo normativo creado por la propia universidad, y su cumplimiento por encima de todo, era esencial para crear una organización seria, fuerte, respetada y con vocación de permanencia en el tiempo.

Los Estatutos constituían la ley sustantiva que determinaba sobre todo, la naturaleza, misión, principios filosóficos y el gobierno del Instituto, así como las funciones de los organismos colegiados; los mismos no se podían contradecir en nuevas leyes institucionales; desde 1973 las decisiones tomadas por el Consejo Académico y consignadas en actas, eran las fuentes principales del cuerpo legislador de la vida académica. Ya para 1975 se creó un Reglamento Profesorial con los elementos básicos y las condiciones de ese momento, así como un organigrama más específico que el primero. El calendario académico quedó también establecido en esos años de rectoría de Eduardo Latorre.

La elaboración de los planes de estudio, de acuerdo con la reforma curricular que se llevaba a cabo en el Instituto, las formas de hacer las cosas, la presencia de los principios institucionales, se fueron estableciendo como procedimientos sistemáticos que unificaban las actuaciones cotidianas de las diferentes instancias de la universidad.

Max Fernández y Armando Hoepelman jugaron un papel importante en la confección de estas primeras regulaciones, en recogerlas para institucionalizarlas y no dejar al criterio de cada cual, las prácticas del Instituto. La exigencia en el respeto a sus normas y a sus procedimientos ha sido de

gran importancia para la vida del INTEC durante sus veinticinco años de existencia. Cuando Eduardo Latorre asumió su primera rectoría, existía, es cierto, un cuerpo documental básico, que proyectaba la vida institucional, todo lo cual fue recibido y ampliado considerablemente durante sus gestiones frente al Instituto. Además él se empeñó en que cada área importante del INTEC elaborara una política de acción respaldada por reglamentos y procedimientos que debían ser asumidos y respetados por todos.

Además de las regulaciones como tal, en ese tiempo se sentaron las bases y se redactaron las directrices políticas referentes a distintas áreas del Instituto tales como la política de Crédito Educativo, política de Postgrado, Educación Permanente, el Reglamento de Asamblea de Facultad, la política de Publicaciones, la de Investigaciones, la política de Actividades Cocurriculares, la de Admisión, política de Contratación de Personal, así como un sinnúmero de actividades normadas, y cuyo acatamiento dice mucho de quienes han dirigido los destino de la institución y sin lugar a dudas han contribuido a la confiabilidad que se tiene en el INTEC, y ha sido parte de la garantía de su sobrevivencia, y de la coherencia con sus propósitos originales.

Hay que reconocer la decisiva voluntad de Eduardo Latorre en preservar y crear, en gran parte, este legado normativo como una manera sana de cuidar la vida de la universidad y de garantizar el respeto y la equidad en el tratamiento a las personas y a los asuntos.

En 1982 se revisaron, por primera vez desde su creación, los Estatutos y se creó un Reglamento Interno del Consejo Académico. El licenciado Jorge Ruiz, en ese entonces Secretario del Consejo Académico, hizo una excelente recopilación de las medidas académicas fundamentales, tomadas por esa instancia de decisión. El INTEC, que es lo mismo que decir todo su personal directivo, daba gran seguimiento a lo establecido lo cual, contribuyó con el ejemplo de sus rectores, a la asimilación del respeto debido a este aspecto de la vida organizativa.

El Instituto daba pasos firmes hacia su consolidación e institucionalización. Se inició un proceso de la primera reforma curricular, hecho este trascendental y coherente con la conceptualización de la enseñanza, que se realiza cada cierto tiempo. La incorporación del pensamiento del nuevo personal, las demandas existentes, la estabilidad del Instituto y la confianza ganada, contribuyeron a la amplitud de las perspectivas institucionales.

Énfasis iniciales

Para el año 1977, se estructuraron nuevos postgrados. Además de los del área de Ingeniería que con dificultad se habían estado ofreciendo se abrieron programas a este nivel en las áreas de Psicología, Administración de Negocios y el área de Ciencias Sociales. Se estableció una nueva estructura organizativa de acuerdo con las necesidades que tanto el estudio de puesto recién llevado a cabo así como los nuevos reclamos de servicios, demandaba la universidad. Dentro del primer año de gestión de Eduardo Latorre se elaboró el primer Reglamento de Personal Académico y se construyeron las dos primeras aulas en el campus, ubicadas en lo que todo el mundo conocía como Los Galpones, posteriormente utilizadas como laboratorios. Luego de innumerables esfuerzos iniciados por Ramón Flores, Manuel Cocco y otros directivos del Instituto, en julio de 1976, el gobierno asignó una subvención de 15 mil pesos mensuales lo cual constituyó un apreciado soporte a la intensa labor que se estaba llevando a cabo.

El crecimiento físico y las donaciones

En 1978 se logró la donación de los terrenos donde funcionaba el INTEC. Eduardo Latorre había desplegado una campaña de relaciones públicas, estableciendo acuerdos con diferentes instituciones nacionales e internacionales que proyectaban positivamente al INTEC, lográndose que fuera reconocido y valorado por la sociedad dominicana y algunos

organismos internacionales. Se suscribieron numerosos acuerdos con instituciones universitarias y con otras de diversa naturaleza social a la cual la universidad fue incorporada.

En razón de que el Instituto había crecido definitivamente y su matrícula de grado en ese año andaba por los 750 estudiantes, se requería ya de un espacio físico para la docencia y otras actividades tanto administrativas como académicas propiamente dichas. Latorre había comenzado a hacer numerosos contactos y a través de ellos se obtuvieron varias donaciones, una de la cual fue la del Banco de Reservas, para la construcción del primer edificio de 11 aulas, el *Pedro F. Bonó*, durante unos años considerado el más importante del campus y realizado durante el año 1979, así como de la pequeña Plaza Central que comunica este edificio con el de Los Fundadores. También obtuvo el aporte de la Tabacalera para construir la *Sala de Lectura Albert Einstein*, primer germen de lo que sería la biblioteca, y símbolo de la importancia que para la rectoría tenía el establecimiento de esta área, considerada hasta hoy, el corazón del INTEC, incluso por su ubicación. La Gulf and Western, la Colgate Palmolive, el Chase Manhattan Bank dieron también su respaldo, y sus aportes fueron decisivos y de mucha importancia.

Eduardo Latorre puso todo su empeño hacia esta meta y la logró, ya que durante sus dos rectorías se construyó gran parte del campus del Instituto y, a su salida estaba prevista la conclusión del mismo. Posteriormente, en el segundo rectorado de Latorre, le tocó al presidente Antonio Guzmán inaugurar el segundo edificio de aulas, que lleva el nombre de *Osvaldo García de la Concha*, para satisfacer en ese entonces todas las necesidades de espacio físico para la docencia.

El Instituto necesitaba ahora la incorporación de profesores con más tiempo de dedicación. Para entonces se hicieron contratos a medio tiempo y algunos a tiempo completo en el área académica; pero todavía entonces era

muy difícil contar con este personal a completa dedicación. Esta dificultad ha sido atenuada por momentos, pero durante todo el tiempo ha sido el punto más delicado de la vida del Instituto. Durante el año 1980 también se dedicaron grandes esfuerzos a la primera gran Reforma Curricular, base esencial del proyecto de Expansión y Consolidación elaborado posteriormente, y de todas las demás reformas que se ejecutarían más adelante.

Perfil Institucional

Del voluntarismo de 1972 se había pasado a la consolidación física y a la ordenación de los procesos, al establecimiento de un cuerpo normativo y regulado igual para todos. Las nuevas circunstancias pautaban las nuevas perspectivas. La evolución rápida del INTEC, el dinamismo, sus diferentes acciones, lo obligaron también a una aceptación de la modificación experimentada, tomando en cuenta el marco referencial de los cambios nacionales e internacionales.

El Instituto en esos momentos, como hoy, daba respuestas a numerosos, variados y exigentes frentes. En primer lugar debía garantizarse a sí mismo; su organización, la eficiencia institucional, la aceptación y el reconocimiento en el medio; sus requerimientos económicos y físicos para cumplir con sus metas por un lado, y por otro, la construcción de un quehacer académico diferente, de alta calidad; maximización del tiempo de los programas, a través de un novedoso sistema trimestral, programas de grado con una concepción distinta en la forma de incorporar el conocimiento; estructurados de modo que estuvieran acordes con la misión del INTEC; el aporte a la solución de los problemas sociales; la tecnología, la investigación, la actualización profesional; los debates; la lucha con el personal, ahora diferenciado del de su nacimiento; la satisfacción de necesidades del personal; la calidad del mismo, formación y preparación del personal de la universidad todo esto no daba tregua ni descanso a los que tenían sobre sus hombros tanto quehacer; se quería convertir al INTEC en una

institución modelo, con características diferenciadas, tanto en su concepción, en su organización, en la seriedad en el manejo de todos los asuntos y del personal que lo conformaban, como en la calidad y novedad de sus programas académicos y de todo el quehacer universitario, como en el perfil de sus egresados.

El compromiso social de la institución y sus miembros adquirió extraordinaria relevancia en este período y la conceptualización curricular plasmó claramente este aspecto del perfil inteciano. En este primer período, Eduardo Latorre estaba claro en dos puntos esenciales:

En primer lugar, necesitaba socializar la idea del INTEC, hacer que sus miembros y los que se incorporaran, comprendieran a cabalidad la misión del Instituto, su naturaleza real, su esencia y la razón de ser en el universo anunciado. Quería que valoraran las motivaciones que le dieron origen y no se permitía apartar de su trayectoria los fundamentos básicos de los fundadores. Fiel a ellos, Eduardo Latorre estaba dispuesto a luchar, a desplegar sus fuerzas, que eran muchas, para hacer pervivir aquella idea florecida ya con tangibles resultados y que él con su batuta inteligente y un excesivo celo hacía producir con el concurso de la sociedad dominicana.

El segundo punto que tenía establecido Eduardo Latorre, era la imperiosa necesidad de buscar fuentes de ingresos, de diversificar la composición financiera del Instituto, conformada básicamente por la matrícula de los estudiantes y la subvención estatal, esta última realmente pequeña.

La amplitud de demanda social; las diferentes respuestas que el Instituto tenía y quería dar, no podían ser satisfechas con los recursos existentes. La actividad de grado subsidiaba, incluso hoy, las actividades de investigación, publicación y divulgación, siendo estas últimas una preocupación constante en esta universidad.

Conflictos

Debido al carácter democrático y participativo del INTEC, y sobre todo porque esto ha sido un ejercicio que ha costado trabajo, su historia está permeada por conflictos que se originan en las divergencias de personalidades, ideas, criterios y opiniones de quienes confluyen en ese pequeño espacio. Sin embargo, las crisis y los conflictos le han dado una fortaleza y una madurez insospechadas tanto a la institución como a las personas, los directivos que a ella han entregado gran parte de su tiempo, de sus desvelos. Siempre ha salido consolidada tras padecer diversas situaciones críticas, conflictivas o adversas. Esta historia recoge justamente esos momentos difíciles, como una manera de hacer ver que no todo ha sido color de rosa y que el respeto a las personas y a la institución, han permitido que una organización como el INTEC, se levante con la cabeza bien en alto, orgullosa y con éxito, en medio de tantos avatares.

En el inicio de la primera rectoría de Eduardo Latorre, en el Consejo Académico se empezaron a producir fuertes divergencias, entre otras cosas, respecto a las reglamentaciones y a la exigencia en el cumplimiento de las mismas. Algunos expresaban sus temores ante lo que consideraban una rigidez. La universidad había pasado, de ser una entidad donde las relaciones primarias, de amigos regían las actividades, a una organización donde el respeto por sus propias normas y a los procedimientos establecidos en su organismo de decisión máxima, empezaban a caracterizar la institucionalidad, que a su vez constituía una garantía de continuidad y seriedad del Instituto como ya he señalado antes.

A pesar de la eficiencia administrativa con que Eduardo Latorre dirigió el INTEC, la cual fue demostrada con resultados, surgieron sus dificultades, ya que entre otras cosas, algunos no asimilaban las condiciones del crecimiento, que imponían una relación distinta. A Latorre le tocó pagar el precio que traen estos cambios, y estricto como ha sido siempre, no vaciló en enfrentar las actitudes que le adversaban, con respuestas radicales que empezaron a

erosionar la sensibilidad de muchos. Para Eduardo Latorre lo importante era preservar la salud moral e intelectual del INTEC y por supuesto, bajo los principios que le dieron origen y que orientaban su concepción de esta institución. La claridad, la fuerza y la verticalidad con que defendió sus ideas, con que protegió al Instituto de acuerdo a su manera de ver las cosas, hacen un hueco de remembranza en aquel recinto, donde todavía muchos lo recuerdan y echan de menos su vigorosa personalidad.

Mis recuerdos de Eduardo

En febrero de 1979 ingresé al INTEC, a trabajar directamente con Eduardo Latorre y desde el primer momento me sentí compenetrada con las tareas de la universidad, pero al mismo tiempo pude constatar en parte, la difícil situación que reinaba en el ambiente institucional y que el rector tuvo que manejar. Me tocó de cerca ver actuar a Eduardo. Cumplía con su deber a cabalidad y más allá. De acuerdo o no con algunos de sus procedimientos, es innegable reconocer el gran compromiso o la pasión de un hombre como él, frente a este proyecto, lo cual lo hacía ser exigente y celoso en el cuidado de la universidad, y además producía, es justo decirlo, una gran admiración y respeto por él.

Uno de mis recuerdos más recurridos y esa pequeña acción me lo retrataba de cuerpo entero, era verlo atravesar la pequeña plaza recién construida, ya encementada, y sin ningún inconveniente, bajarse varias veces a recoger papeles, vasos o basuritas que algunos desaprensivos habían tirado en el piso.

En mi memoria aparece también 'encaramado' en el techo del primer edificio que se construía en el campus, el Pedro Bonó, inspeccionando directamente los trabajos ingenieriles del edificio, y yo asustada de que se fuera a caer, lo miraba con asombro, pues hasta ese momento no podía asociarlo a actividades de esa naturaleza. Con todo ello y con otras cosas, el me demostró que además de ser un pensador, un

hombre de ideas, también era un hombre de acción física, un hombre de hechos concretos.

Eduardo llegaba siempre temprano al Instituto, prácticamente vivía en él y por él, y no soportaba que uno solo de sus funcionarios, y menos un empleado, se retrasaran cinco minutos; cuando eso sucedía, les pedía cuenta y les hacía saber su inconformidad y su desacuerdo con "tal conducta". Esa actitud trajo innumerables dificultades y malestares entre algunos porque muchos no aceptaban esa exageración, puesto que muy pocos tenían hora de salida según el horario institucional.

Otra anécdota que recuerdo ahora como una gracia, aunque no en ese tiempo, fue la vez que Eduardo Latorre llamó al INTEC y en la central nadie le contestaba; pensaba en que si fuera otro que llamara, ¡qué imagen iban a tener de la universidad! y estaba tan furioso que decidió ir de donde estaba a averiguar en ese mismo momento, qué pasaba con la recepcionista y por qué no respondía. Ella había ido al baño y por eso se salvó en tablitas.

Eduardo Latorre era un hombre de carisma y con su fuerza de voluntad había dado un gran empuje al Instituto durante los años de sus rectorados. Pero dirigir una institución como el INTEC es una tarea de equipo y el grupo original se había ido desintegrando poco a poco, por diversas causas, entonces el grupo más importante lo conformaron Eduardo Latorre, Rafael Toribio y Max Fernández, constituyendo por varios años las tres piedras angulares sobre las que descansaban, hacía tiempo ya, el INTEC y toda la responsabilidad que genera esa institución.

Transcurridos tres años de su elección y antes de terminar el primer período de su rectorado, que en ese tiempo era de cinco años, Eduardo afrontó una severa crisis, la cuarta al menos evidenciada, del INTEC, que lo llevó a poner el cargo a disposición de la Junta de Regentes.

En ese primer período del rectorado de Latorre, se redefinieron otras actividades de la universidad que absorbían

inmensos recursos, esfuerzos y energías; así el CEDE/INTEC dejó de estar adscrito al INTEC; lo que había sido el CEAT/INTEC, se desintegró; se firmó el acuerdo CEFRAP/INTEC mediante el cual el INTEC pasó a dirigir la escuela Fray Ramón Pané. Las dificultades con el CEDE, el gran movimiento de personal, las eternas limitaciones económicas, las enormes exigencias del medio, el escaso personal, el compromiso de unos pocos, la sentida desmotivación existente en la comunidad inteciana, e incluso el deseo desde su perspectiva, de no entorpecer el desarrollo del INTEC, dando paso a otros enfoques, le hicieron pensar en su salida a destiempo para que se definiera el futuro institucional de acuerdo a las nuevas ideas imperantes y puso el cargo a disposición del Consejo Académico y de la Junta de Regentes; pero conocedores de las virtudes que acompañaban a este hombre férreo y capaz, el Consejo se opuso a su renuncia y no sólo pudo terminar los cinco años de su primer rectorado, sino que fue elegido para una segunda vez, en el período comprendido entre 1981 hasta 1984, cuando finalmente abandonó las oficinas del INTEC, para pervivir en su memoria y llevarlo consigo para siempre.

Segundo período rectoral de Eduardo Latorre

Desde 1978 el PRD había ganado las elecciones y Don Antonio Guzmán ostentaba la presidencia del país. En este cambio político, obtenido con innumerables dificultades y presiones, la sociedad empezaba a vivir un clima de mayor sosiego y de cierta estabilidad política, sin embargo la crisis económica empezaba a asomar golpeando severamente a los diversos grupos sociales, en particular a la clase media y baja.

Con la crisis estructural del INTEC y la económica del país; ante la posibilidad de un crecimiento previsible y la estabilización de la UASD, INTEC se vio precisado a hacer adaptaciones considerables.

El período comprendido entre 1980 y 1982 fue de suma importancia para el crecimiento físico y académico del

INTEC. Se había elaborado un enjundioso y detallado proyecto denominado de Expansión y Consolidación Académica, presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a fin de obtener un préstamo por 5.4 millones de pesos, con el propósito de realizar diversas actividades que contribuyeron al crecimiento y desarrollo definitivo del Instituto. Es buscando nuevas alternativas de calidad en el crecimiento, que surge el proyecto de expansión y consolidación, caracterizado por tres aspectos relevantes para la universidad, que fueron *la ampliación de los programas académicos de grado* para dar apertura a cuatro nuevas carreras que fueron: sicología, ingeniería de sistemas, ingeniería eléctrica, e ingeniería mecánica, elevándose a once el número de las mismas. El otro aspecto contemplado en el proyecto de Expansión fue el relativo a la *Reforma Curricular*, lo cual conllevaría la organización y revisión de todos los planes de estudios de las carreras ofrecidas en el Instituto hasta ese momento, la contratación de más profesores bajo un régimen de mayor permanencia, especialmente en el recién creado Ciclo Propedéutico y Ciclo Formativo de la Facultad de Sociales y Salud. El proyecto de Consolidación y Expansión elaborado en 1980, contemplaba ampliamente este aspecto, tanto para la contratación profesoral como para su capacitación a nivel nacional e internacional, a través de asesorías, cursos especiales y consejerías. El otro aspecto esencial considerado fue la *construcción del campus* en varias etapas, que consistía en la construcción de un edificio de aulas, el edificio de Servicios Estudiantiles, el edificio de Laboratorios de Ingeniería, el Centro de Cómputos y la Biblioteca, así como el equipamiento de estos últimos. El préstamo fue aprobado en junio de 1982, lo cual llenó de júbilo y expectativas a toda la comunidad académica. Dentro de este contexto, Eduardo Latorre propuso la tercera organización institucional, ahora de cara al nuevo proyecto recién aprobado.

Para esta época se lograron también importantes acuerdos académicos, uno de ellos con el Centro de Comercio Internacional de Ginebra y CEDOPEX, a través del cual,

el INTEC seleccionado como institución educativa, ejecutaría un programa de formación de recursos humanos en el área de comercio internacional, conjuntamente con siete países de Centroamérica; otro importante acuerdo fue el que se realizó con el INSTIA, para formar recursos humanos a nivel de postgrado en Administración Universitaria a través de una Maestría en Planificación y Administración de la Educación Superior, donde participaron varios funcionarios del INTEC. Asimismo durante este tiempo, Latorre había gestionado y conseguido la membresía del INTEC en varios organismos internacionales de carácter académicos como la Organización Internacional Universitaria con sede en Canadá, entre otras, logrando con ello una mayor solidez y proyección internacional.

En 1981 se modificaron los Estatutos, se estableció el Reglamento Académico Profesoral, llevándose a cabo un sinnúmero de actividades en el área de divulgación científica y cultural; se hizo un llamado a reforzar los postgrados de modo regular, pero todavía a Eduardo le preocupaba mucho la escasa consolidación de la comunidad, que se traducía en una falta de motivación en el personal. Él se da cuenta y entiende que esto hay que remediarlo pronto. El INTEC ha sido siempre el esfuerzo, la dedicación y el trabajo de su gente. Los valores institucionales se diluían y el esfuerzo y las limitaciones agotaban a sus directivos por momentos, pero todavía quedaban reservas que permitirían seguir adelante, recuperar fuerza y aunar voluntades.

Poco tiempo después ya el país se encontraba nuevamente en elecciones y en 1982 Salvador Jorge Blanco gana las elecciones para investirse como Presidente de la República de 1982 a 1986, con nuevas esperanzas en el marco nacional. En ese momento la rectoría del INTEC se esfuerza en continuar socializando la esencia del INTEC, en rescatar las motivaciones y razones originales, en hacer revivir la mística que había acompañado a sus miembros durante mucho tiempo. La universidad había crecido y en parte seguía su propio curso, conjugando en su interior las nuevas

ideas y las valiosas de sus fundadores.

Este año fue de grandes esfuerzos y logros. El Instituto cumplía diez años para admiración y orgullo de la sociedad dominicana, de sus fundadores y de todos los que de una u otra manera habían estado presentes en su trayectoria. Se había trabajado duramente, y la celebración de este aniversario encontró a la comunidad haciendo grandes y novedosas estructuraciones en todas las áreas. Existía una fuerte institucionalidad. Era evidente el desarrollo físico y académico alcanzado. Las construcciones derivadas del nuevo proyecto se habían empezado, y la vida institucional era un verdadero panal de laboriosidad y acción. Se inició el camino hacia la organización de las Facultades y el área académica. Se produjeron serias reflexiones sobre el INTEC con el propósito de socializar las ideas organizacionales básicas. Se concluyó una reforma curricular que abarcaba toda la estructura del currículo y la administración del mismo, así como los objetivos de cada nivel, la definición de programas, y luego la elaboración de las guías didácticas que respaldarían toda esa tarea conceptual. El objetivo se había desplazado hacia las Facultades, y en ella se habían consolidado todas las acciones universitarias del año 1982.

Nueva Estructura

Para el año 1982, luego de reestructurado todo el Instituto, las Facultades pasaron a tener un papel más protagónico y se planteó la necesidad de una mayor participación y descentralización institucional, con miras a una gestión por área que propiciara el desarrollo del Instituto en cada instancia. Buscando mayor compromiso del personal directivo, se decidió que cada Decano o Jefe de División sería el responsable de la ejecución presupuestaria de su respectiva área, para que el personal académico participara en las decisiones administrativas, de los asuntos que concernían a sus actividades.

Con los nuevos programas académicos de grado más los ya existentes, con la activación de nuevos programas de

postgrado, las actividades de educación permanente y divulgación científica congregadas en cada área de conocimiento y ahora bajo una misma dirección, las Facultades tenían un peso específico. Era necesario su fortalecimiento, propiciar la participación responsable en la vida institucional, buscando un mayor compromiso con la toma de decisiones en lo concerniente a estas áreas. Se requería que los responsables de las Facultades priorizaran las actividades conciliando lo importante y lo posible. Las ideas generales de acción eran trazadas por el Consejo Académico, instancia principal de decisiones colegiadas donde participaban el Rector, Vicerrectores, los Decanos de Facultades, y los Jefes de División Administrativa, de manera ordinaria.

El escollo principal que se presentaba en ese momento era la alta rotación de los Decanos, y del personal académico administrativo, lo cual minaba la posibilidad de rescatar la mística que el crecimiento y los cambios acelerados del personal, amenazaban con diluir en el panorama inteciano, siempre bajo presiones de esta índole; por suerte poco llegó a ocurrir en este sentido.

Eduardo Latorre, Rafael Toribio, Frinette Torres, Altagracia López, Max Fernández, Lucero Arboleda, Jorge Ruiz, José A. De Miguel, Gerardo Mañán, Otto Coro, Graciethela Elizondo, Ida Hernández, Magín Domingo Puello, Raymundo Jiménez, Carlos Cordero, Sonia Medina, Eduardo Vilar, José Alberto Domínguez, Fausto Rojas, Cruz María Reyes, Manolo Ortega, Juan Luis Abascal, Vinicio Martín Cuello, Clodoaldo Mateo, George Valdez, Mercedes Salfate, María Elena Córdoba, María Bisonó, Esperanza Pappaterra, Dulce Jiménez, Idelfonso Güemez, entre otros, en ese momento constituían el grupo de funcionarios más permanente que funcionaban al lado de un consolidado grupo profesoral del Ciclo Propedéutico en el que cabe destacar la sistemática y destacada labor de profesores tales como Ligia Ramírez, Dámaso Bello, Migdalia Martínez, Leandra Tapia, Pedro Domínguez, Rosalina Perdomo, María Consuelo Sadhalá, Adalgisa Arias, Ana Mercedes Henríquez, José

Alcántara, Antonio Menéndez, Miriam Cabrera, Jacobo Walters, María del Mar González, entre otros. A los diez años del nacimiento del INTEC, en sus oficinas no quedaba uno solo de sus fundadores originales; con excepción de Eduardo Latorre, todos habían dejado el espacio abierto a los demás, integraron a otros y le insuflaron sus sentimientos de compromiso y dedicación, y en ellos se renovaban la vocación y los ideales motivadores del INTEC; ahora diez años después, la universidad se debatía sin embargo entre la nostalgia de los sueños que reunía a los hombres que forjaron el Instituto y la realidad del crecimiento que llevaba implícita la pérdida de aquella mística, pero que todavía un grupo de los que estaban en el INTEC, luchaba por conservar, mantener y revivir día a día.

Además de todo el trabajo que en esos años se tenía que realizar, también hubo que trabajar con la gente, con la identificación de la gente con la mística de la universidad; con la comprensión del sentido de su existencia y tal vez eso fue y ha sido lo más difícil siempre: mantener viva y clara las ideas originales, las motivaciones, la misión, el carácter y naturaleza del INTEC a través del tiempo es uno de sus trabajos más exigentes y necesarios. Comprender que esta institución no es de nadie, no pertenece a nadie y que a la vez es y pertenece a todos y cada uno de los que ahí laboran, porque su evolución, su éxito, su valoración dependerá del trabajo, la eficiencia, la responsabilidad y la seriedad de cada uno de sus miembros y del cómo lleve a cabo la tarea que ha asumido realizar, es parte de la conciencia institucional y del aporte que como ciudadanos debemos hacer a nuestro país.

Casi al final de su segunda gestión, Eduardo Latorre había enfrentado numerosas dificultades, pero la fuerte motivación y su fe en el Instituto, así como su alto sentido de compromiso con su país, no lo hicieron darse por vencido. Tolerancia, respeto, responsabilidad y compromiso social, eran valores y principios filosóficos estatuidos en el INTEC, que Eduardo Latorre con su incuestionable

inteligencia había internalizado y, que en cualquier caso, estuvieron por encima de un carácter personal.

Había rescatado la imagen del Instituto y la confianza de la sociedad en él; inició la construcción del campus, luego de gestionadas las fuentes de financiamiento del mismo; le tocó enfrentar la alta rotación del personal, la integración del nuevo grupo a propósito del crecimiento y sus consecuencias; tuvo que vivir la amenaza de pérdida de la mística del INTEC original, readecuar su mentalidad a los nuevos tiempos, sin darse por vencido en su responsabilidad de mantener vivas las ideas valiosas que vieron nacer al Instituto.

Al terminar el año 1983, cuando se produce una nueva crisis con el personal universitario, Eduardo Latorre sabía que estaba próxima su salida y empezaba a vislumbrar una futura nostalgia de las situaciones buenas y de las difíciles que había vivido en ese recinto, donde puso en práctica muchas de sus ideas más valiosas y al cual había entregado los mejores años de su vida. En ese momento exhortó a los demás a consignar por escrito las acciones realizadas, así como la elaboración de manuales de procedimientos que recogieran las labores, procesos y las concepciones de cada área, lo cual permitiría luego según sus propias palabras, “recordar estos momentos y aprender cada día más lo que es y debe ser el INTEC”.

Preocupado por la institucionalidad y a sabiendas de los beneficios, la importancia y resultados positivos que tiene esto para una organización, recordaba siempre que había que dar cumplimiento a las normas establecidas, contribuyendo con ello a fortalecer la institucionalidad. Esta característica es algo de lo que hoy todavía Latorre se enorgullece y valora en el Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

En el año 1983, también se procedió a la elaboración del Reglamento de Selección del Rector y del Vicerrector de la universidad. Hasta el momento, el rector del INTEC había sido elegido por la Junta de Regentes con la

participación del Consejo Académico, pero en el nuevo reglamento se establecía un procedimiento mediante el cual la comunidad académica, profesores y funcionarios, así como la sociedad civil podrían proponer los candidatos para el más alto cargo institucional.

Eduardo Latorre asumió la primera rectoría del INTEC, luego de un proceso de reflexión y evaluación institucional de los primeros cuatro años; la segunda afrontando la más arriesgada acción y compromiso hasta ahora enfrentado por el Instituto: un préstamo millonario para la construcción física casi definitiva del Instituto y su expansión académica hacia nuevos programas, lo cual no dejaba de ser un reto más para el rector y la institución que dirigía. Ahora, en mayo de 1984, salía de esta misión, recién finalizada una nueva jornada evaluativa de la universidad, cuyo tema central pretendía aclarar y homogeneizar la percepción que tenía la comunidad académica sobre el entorno social, educativo y sobre la universidad en particular. Ante el crecimiento experimentado, se requería de una adaptación institucional al nuevo escenario que vivía la sociedad dominicana.

Algunos con mucho tiempo en la institución se resistían al cambio ocurrido y al nuevo modo en que la universidad debía actuar; les daba trabajo ver que el Instituto se despersonalizaba, que las relaciones y la comunicación, en principio primarias y ahora más formal por necesidad, estaban siendo modificadas por unas más institucionales, lo cual le daba una nueva fisonomía a la universidad, y de algún modo también modificaba ciertas actitudes positivas hacia la organización, que a su vez permeaban la filosofía institucional y algunos de sus principios; esto último era lo que había que rescatar. Se propuso entonces una revalorización de los principios filosóficos y educativos del INTEC, ahora que se contaba con un personal crecido y sobre el que descansaba la imagen de la universidad.

Se vislumbraban también serios problemas económicos y cuando se era pequeño las dificultades en este aspecto también lo eran; pero grande ya el Instituto, había asumido

una responsabilidad económica, moral y social frente a la cual no era posible echarse ahora para atrás.

Eduardo Latorre, ideólogo participante en la creación del Instituto, miembro del primer Consejo Directivo fundador del INTEC, profesor, funcionario y rector por ocho años, había visto el gran cambio del Instituto. Como testigo privilegiado lo vió nacer, crecer, desarrollarse; estaba orgulloso de él pero no dejaba de pensar que la "pertinencia y efectividad" de su accionar estaban todavía bajo consideración, si pensábamos que el INTEC era una institución joven, en una etapa decisiva, en un país del tercer mundo. En medio de esta realidad, a pocos meses antes de su salida de la universidad, Eduardo Latorre dejó constituido un sólido Consejo de Investigación del Instituto Tecnológico de Santo Domingo, habiéndose aprobado en ese entonces la asignación del 10% del presupuesto institucional para las actividades de investigación, un hecho sin precedentes en las universidades privadas dominicanas y una de sus últimas acciones importantes.

En mayo de 1984, después de cumplidos todos los procesos establecidos en los reglamentos institucionales para estos fines, la Junta de Regentes elegía a Rafael Damares Toribio, como próximo rector del INTEC. Al poco tiempo, en aquel recinto y rescatadas ahora más que nunca, quedarían las huella de un hombre que dirigió su destino con acierto, arrojo, pasión y cuidadoso celo. Eduardo Latorre ha continuado impartiendo uno que otro curso sobre liderazgo; ha sido miembro de su Junta de Regentes, ocupando la vicepresidencia de ese organismo de dirección del INTEC desde 1993 a 1996. Desde fuera nunca ha vacilado en dar su apoyo al INTEC y continuar aportándole su acción entusiasta, de modo discreto pero firme.

Trabajaron como funcionarios en el período 1976-1981:

Rafael Toribio
Max Fernández
Arturo Jiménez

Miguel Sang
Tirso Victoriá
Tirso Alvarez

Miguel Angel Heredia
Manuel Cocco
Lucero Arboleda de Roa
Manuel Roa
Rafael Marión-Landais
Manuel Ortega
Armando Hoepelman
Aristides Guerra
Dinorah Polanco
Idelfonso Guemez
Amiro Perez Mera
Jorge Valdez
Dulce Jiménez
Alejandro González Pons
Víctor Hugo de Láncer
Flavia Rodríguez
Mercedes Salfate
María Elena Córdoba
José Cabrera
Otto Coro
Jorge Ruiz
Ida Hernández Caamaño

Quilvio Cabral
Hernán Cruz
Darío Mañón
Noel de la Cruz
Natacha Calderón
Carlos Julio Baez E.
Vicente Bengoa
José Agustín de Miguel
Rubén Farray
Clodoaldo Mateo
Marisela Zorrilla
María Bisonó
Raúl Pérez Ros
Mulin Sang
Esperanza Pappaterra
Teresa Pepén
José Nuñez
Rubén Farray
Vinicio Martín Cuello
Nelson Liranzo
Alina Castillo
María Consuelo Sadhalá

Además en el período 1981-1984 se incorporaron en la labor directiva del Instituto:

Gerardo Mañán
Eduardo Vilar
Frinette Torres
Ramón Pérez Minaya
Grisel del Rosario
Altagracia López
Isidoro Santana

Fernando Ferrán
Juan Luis Abascal
María Altagracia Cabrera
Carlos Cordero
Raymundo Jiménez
Sonia Medina
Antonio Díaz

Los logros más importantes de la rectoría de Eduardo Latorre fueron los siguientes:

- *Afianzamiento* del INTEC en la sociedad dominicana.
- Adecuada *proyección* de la institución; relaciones nacionales e internacionales favorables.

- Obtención de *donaciones* considerables incluido el *terreno del campus* y la *subvención estatal*. En julio de 1976 se consiguió que el Estado asignara una subvención de 15 mil pesos mensuales para el financiamiento del Instituto. En 1978 se obtuvo la donación del terreno y las mejoras donde hoy funciona el pequeño y hermoso campus uni-versitario.

- Énfasis dado a las *publicaciones* y a las *investigaciones*. Se dio continuidad a la publicación de la Revista *Ciencia y Sociedad*, publicada por primera vez en 1975, a la vez que nació el boletín *INTEC Hacia el Futuro*. Se inició la publicación de la serie *Documentos* y del *Índice de Publicaciones Periódicas*. A principio de los ochentas, la universidad asumió la publicación de libros de textos, material elaborado por los profesores de la universidad. También llevó el sello del Instituto, el libro de *Historia del Derecho Dominicano*, de Wenceslao Vega; la *Antología Literaria Dominicana* de Margarita Vallejo de Paredes; *Narrativa y Sociedad en Hispanoamérica*, de José Alcántara Almánzar; *Sistema Educativo Dominicano*, de Max Fernández; *Política Dominicana Contemporánea y Sobre Educación Superior* de Eduardo Latorre; *Documentos INTEC* 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8, además de los libros de texto universitario, entre otras publicaciones de ese período.

- Creación del más antiguo grupo de cocurriculares, el *Teatro Proyección*. Poco después se creó el *Círculo Literario*. Ambos permanecen todavía.

- Formación de un *considerable cuerpo normativo*. En ese período se llevaron a cabo tres modificaciones al organigrama de la institución y se debatieron las políticas que regirían las diversas áreas operativas de la universidad.

- El año 1980 fue de intensa actividad institucional. Se elaboró el más importante *proyecto* de la universidad, el de *Expansión y Consolidación Académica* presentado al Banco Interamericano de Desarrollo, que incluía entre otras cosas un estudio preliminar sobre el Instituto, realizado por la firma J. M. Cabral y Báez.

- En estos años también se realizaron numerosos acuerdos interinstitucionales y la universidad se integró como miembro de diferentes organismos nacionales e internacionales, como la Organización Universitaria Internacional, entre otras.

- En 1981 se realiza la Reforma Curricular más completa e importante que se ha llevado a cabo en el INTEC teniendo, entre otras consecuencias el establecimiento de una estructura curricular en ciclos. Se abren cuatro nuevas carreras y diversos programas de Postgrado. Se produjo la mayor y más sólida nucleación profesoral del Instituto alrededor de las actividades del Ciclo Propedéutico y del Ciclo Formativo de la Facultad de Ciencias Sociales. Se llevó a cabo una gran labor de cohesión profesoral siendo la época en que se sentía una mayor integración de este grupo de la comunidad.

- *Construcción del campus universitario.* Se inició la construcción del campus universitario tanto con el financiamiento del BID como con otras donaciones obtenidas por Eduardo Latorre.

- Se estructuró y desarrolló el programa *Aprendamos a Exportar*, primero en el país de esta naturaleza, cuyo propósito era la formación de recursos en comercio internacional.

- Se realizaron importantes seminarios a nivel nacional, entre los cuales se destacó el relativo a *República Dominicana: 1980-1990 Perspectiva de una Década*, organizado en colaboración con otras universidades privadas. Otro seminario importante fue el de la evaluación de la primera gestión del gobierno de Antonio Guzmán. En este tiempo se

produjo también un apreciable material sobre la función de la universidad, el rol de estas en la sociedad tratando de conectar todo ello con la misión del INTEC.

Sin lugar a dudas se produjo un verdadero crecimiento y una real consolidación de aquella institución educativa que había nacido como el sueño de algunos.

- Además de continuar con algunas de las acciones de 1981, en 1982 se produce una nueva modificación del organigrama, creándose el cargo de *Vicerrector Ejecutivo*.

- Se elaboran los *Reglamentos* de Crédito Educativo, del Personal Académico y el Reglamento del Personal Administrativo, así como nuevas políticas en las áreas de Ccurriculares, Admisión y Publicación. Se produce una modificación de los Reglamentos Académicos existentes.

- Se enfatiza la necesidad de la *participación estudiantil* a través de la modalidad estatutaria establecida en el INTEC.

- El año 1982, se firma un *acuerdo con el Politécnico Loyola de San Cristóbal* para convalidar algunas asignaturas a los estudiantes procedentes de ese centro educativo.

- Se crean *nuevos y diversos postgrados*. Se elabora un nuevo proyecto con el nombre de *Proyecto INTEC 1983-1989*, para la formación de recursos humanos y el desarrollo de este nivel.

- A finales de 1983 se redacta el *Reglamento para la Elección del Rector* del Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

- En 1983 se iniciaron los primeros *programas académicos a nivel tecnológico*.

- *Nace el grupo Intec-Ecológico*.

- Poco antes de terminar su rectorado en mayo de 1984, Eduardo Latorre juramentó a un grupo de profesores y personalidades académicas para dejar constituido el *Consejo de Investigación* del INTEC, tratando de motivar a través de ellos la realización de esta labor esencial en la vida de

la academia y como testimonio de la importancia que asignaba a esta labor.

En mayo de 1984, cuando Eduardo Latorre debe dejar el cargo por razones estatutarias, INTEC es una institución organizada, con una estructura operativa de acuerdo a las actividades que realiza; el control de su labor está consignado en un presupuesto anual elaborado conjuntamente por todo el personal directivo responsable de su ejecución. Anualmente se redactaba una memoria, dando fe del quehacer institucional.

Eduardo Latorre partía, pero dejaba una comunidad académica altamente organizada e institucionalizada para beneficio de los que vendrían después, y de ella misma.