CAPÍTULO III

Consolidación de las Acciones.

La Vocación Democrática o la Ilusión del Consenso.

Rafael Toribio (1984-1987-1990)

*Creo en la democracia porque esta libera
las energías de cada ser humano.*

W. Wilson

Elección de un Rector

Rafael Toribio, el rector de más tiempo en el INTEC y el empleado más antiguo, ha visto llenar de hilos de plata su cabeza en el fragor de un ejercicio de convicción y de amor, y sobre todo de fidelidad hacia aquella "vieja idea que surgió de todas partes, de aquel "sueño común a tantas gentes distintas que quizás nunca se vieran y que cumplida su misión podrían no volverse a ver después". (32)

De figura invariable en el tiempo, con esa forma particular de echarse el pelo hacia un lado, que le da un aire de muchacho todavía, ha vertebrado todas las posibilidades del pensamiento y los criterios más divergentes en el seno del Instituto. Le tocó también encauzar el destino de la institución dentro de una sociedad sensiblemente alterada en sus valores tradicionales, en su orden moral, en sus cimientos económicos, debiendo conjugar las exigencias del medio, los cambios que en las personas habían ocurrido, el respeto a una institución de educación de la cual él había formado parte casi desde el principio, con la preservación de los objetivos originales que en algunos momentos ya empezaban a parecer distantes. Rafael Toribio fue el primero en ser elegido como rector por un proceso participativo de la comunidad, lo cual era una manifiesta declaración de madurez y fortaleza institucional, a los ojos de quienes

habían estado inmersos o siguiendo de cerca al INTEC en esos años.

Desde su vicerrectorado (1974-1984), se fue convirtiendo en una de las personas esenciales del Instituto, de las más demandadas por los compañeros de trabajo y de mayor carisma en la comunidad; siempre alguien quería hablar con él de algún asunto importante o simplemente de una inquietud. Su espíritu conciliador, su preocupación por las personas, su conciencia de que éstas han sido la base fundamental del INTEC y esa irrefrenable vocación democrática, esa creencia a ultranza de la necesidad de oír múltiples voces, y su reclamo permanente de una participación consensual y responsable, le fue creando una atmósfera positiva que le ataría a asumir la universidad como parte de su propia vida, durante más de veinte años, aunque en verdad las respuestas de muchos no siempre estuvieron a la altura de sus reclamos silenciosos o explícitos, de sus expectativas sobre el trabajo de equipo. Al parecer, toda su convicción y su confianza en el proceso participativo, durante mucho tiempo no fue suficiente para crear los diferentes centros de decisión de una gestión universitaria competente, autogerenciada y comprometida, que su sueño de demócrata empedernido le había confiado. Contó, sin embargo con un consagrado y sólido grupo de colaboradores, que sirvieron de bastión a las acciones delineadas en las propuestas de cada año de su rectorado; gracias a ese grupo que le respaldó, que amplió su pensamiento y lo acompañó en su delicada y exigente tarea, el INTEC siguió siendo una realidad irreversible, y fue abriendo cada vez más sus puertas hacia otras oportunidades y visiones.

En Rafael Toribio confluyen aspectos personales y profesionales que evidencian los énfasis puestos en su gestión, y en la manera de conducir el INTEC.

- Desde el principio fue claro su interés por resaltar la importancia de las personas, el respeto y tolerancia a las diferentes concepciones y a las diversas corrientes del pensamiento.

- Hizo expresa su decisión de hacer del INTEC un espacio institucional para el debate a todos los niveles, permitiendo las diferentes manifestaciones de la vida social, cultural y política de la nación dominicana.

- Logró la institucionalización definitiva del INTEC a través del continuo respeto por las normas vigentes en esta academia y de todos los procesos establecidos, siendo él su primer y más fiel propiciador y cumplidor.

- Se convirtió en el eje principal que ha dado continuidad y vertebra los principios del INTEC original, a través de los años.

El Campus

Once años después de su llegada al Instituto, Toribio asumía su rectoría; en esos momentos y gracias a la decidida convicción y a las energías invertidas por Eduardo Latorre, la universidad estaba casi construida físicamente y Toribio, junto a Eduardo Latorre y Max Fernández constituían el famoso trípode sobre el cual descansaba la gran responsabilidad de conducir el Instituto; Rafael Toribio era, sin dudas, uno de sus artífices, un actor importante, un conceptualizador equilibrado y realista.

En esos momentos se levantaba ya imponente el campus, compuesto en su lado antiguo por el más viejo de los edificios, el *de los Fundadores* ocupado entonces como ahora por la Rectoría; *el bunker*, donde operaban las oficinas de lo que luego sería Servicios a la Comunidad Académica (Admisiones, Registro, Crédito Educativo, Orientación y Ccurriculares); *los galpones* que alojaban los laboratorios existentes; *el salón de lectura Albert Einstein*, germen de una futura biblioteca que hoy constituye el gran orgullo, y el flamante primer edificio de aulas, una apreciable donación del Banco de Reservas de la República Dominicana, bautizado con el nombre de *Pedro Bonó* y que durante muchos años fue sede de la Facultad de Humanidades y de Ciencias Sociales; también daban vistosidad y producían

orgullo, *la placita* central construida con ladrillos, bancos y plantas, así como el archifamoso espacio conocido como *el bosquecito*, lugar discreto, rodeado de árboles, en particular de un flamboyán testigo de muchas emociones, tormentos y tensiones, y cuyo usuario más ferviente lo fue y sigue siendo todavía, Rafael Toribio por el trillo que ha dejado en aquellos paseos solitarios, que lo aislaban momentáneamente y le permitían tomar una distancia de cualquier situación compleja o sencillamente incómoda que estuviera sucediendo en esos momentos en el Instituto.

Hacia la parte sur se extendía, como una novedad, la otra parte del campus exhibiendo, por un lado el gran edificio de aulas, inaugurado con el nombre de *Oswaldo García de la Concha* y que en ese entonces, junto con el Pedro Bonó, parecía satisfacer todas las demandas de espacio físico para la docencia. Allí, en su planta baja se alojaron después, por mucho tiempo, las oficinas de la Facultad de Ciencias Sociales; cercano a la Avenida de los Próceres, con el nombre de *Fernando Defilló*, se erguía el nuevo edificio de laboratorios para todas las carreras de ingeniería, así como aulas y oficinas para la Facultad que dirigía tales actividades.

Pero en vías de realización se encontraba todavía el edificio *Ercilia Pepín* que acogería las oficinas del Decanato de Servicios a la Comunidad, instancia comprendida en ese entonces por los departamentos de Registro, Admisiones, Crédito Educativo, Orientación Académica Institucional y las Actividades Cocurriculares; también estaba pendiente de terminación, el corazón del Instituto, uno de sus sueños más preciados y acariciados por todas las rectorías, la biblioteca *Emilio Rodríguez Demorizi*, cuya construcción dio más de un dolor de cabeza, debido a un sinnúmero de situaciones que abocaron al Instituto a enfrentamientos legales, con los ingenieros encargados de la obra.

La construcción del campus era parte de ese trascendental proyecto de desarrollo iniciado y llevado a cabo por Eduardo Latorre, en el que Toribio se hallaba involucrado y en el que le había tocado la responsabilidad relacionada a su

conclusión. Durante su segunda rectoría le tocó decidir la construcción de tres nuevas aulas en el área del bosquecito, las cuales en principio, estarían destinadas a los cursos de postgrado, y con las cuales se maximizaba el uso del pequeño gran campus del INTEC.

El prestigio institucional

Al momento de Rafael Toribio asumir su primera rectoría, existía también un considerable e importante cuerpo normativo compuesto por los Estatutos, Reglamentos Académicos, Reglamento del Personal Administrativo, Reglamento Profesorado, Reglamento Interno del Consejo Académico, Política de Publicaciones y de Investigaciones, Política de Admisiones, de Cocurriculares, de Educación Permanente, algunos de los cuales fueron completados, otros adecuados a las nuevas circunstancias de la universidad y se crearon reglamentos y procesos nuevos para diversas actividades incorporadas. Por otro lado, se había vivido la experiencia de manejar diferentes estructuras organizativas con el fin de adecuar el Instituto a una más eficiente, que respondiera a las necesidades propias de la academia. Toribio, que había surgido desde el interior del INTEC para ejercer el cargo, contó con un grupo de personas conocedoras de la institución y dispuestas a trabajar por ella, que le dieron su apoyo y se inscribieron en la tarea de lograr su institucionalidad. Se encontró sin embargo en medio de un organización caracterizada por las dificultades que suelen acompañar a un proyecto social de la naturaleza del INTEC, que había dejado de ser un grupo basado en relaciones primarias, para pasar a ser una entidad regulada por normas y procedimientos. Por otro lado, el INTEC había crecido y ese crecimiento traía sus consecuencias, pero sin dudas, todavía quedaba espacio para las grandes satisfacciones personales, para sentir los resultados positivos que poco a poco iban evidenciándose, y reflejándose en la sociedad dominicana, lo que a su vez permitía que el INTEC fuera posicionándose cada vez más en el país.

Ser egresado del INTEC en esos momentos era sinónimo de expectativas de calidad, seriedad y responsabilidad; ser miembro de esa comunidad, también; estaba claro que INTEC no estaba comprometido con otra cosa que no fuera la búsqueda de soluciones a los problemas nacionales, el aporte a la cultura, el compromiso con mejorar la vida del país y, por supuesto, muy empeñada en convertirse en referencia obligada como institución con valores que aspiraba a consagrar día a día en su quehacer. Por eso sus puertas se abrieron de par en par y con la conciencia de lo que ello significaba, para dejar entrar el debate y propiciar la participación de los diferentes sectores sociales. Los políticos y politólogos, los sociólogos, economistas, científicos sociales en general, médicos, ingenieros, las mujeres, los ecologistas, han sido convocados para debatir los temas de interés nacional con nivel y respeto.

Éste era uno de los principales estímulos que recibirían los actores del Instituto: la satisfacción de estar contribuyendo con visiones distintas al análisis de una situación, a la búsqueda de una solución y Rafael Toribio no vaciló en subrayar esta responsabilidad del INTEC. Durante sus dos gestiones se ha producido la mayor cantidad y calidad de eventos sociales de esta naturaleza, los de mayor impacto en el seno de la sociedad. Ha puesto en evidencia la incuestionable capacidad de convocatoria de esta pequeña universidad para estos asuntos. Debe destacarse de modo especial, la participación del sector educativo, empresarial e industrial, así como el sector político, en los debates que han tenido al INTEC como escenario que se agiganta en la sociedad dominicana, para escudriñar sus diferentes problemáticas, conjuntamente con el personal académico y profesional del Instituto.

Los recursos del INTEC en 1984-1987

Al tiempo que debía pensarse en las formas en que la universidad cumpliría su rol, y con las características establecidas en el INTEC, los dirigentes de la academia, con

su rector a la cabeza, se enfrentaban a acciones de índole financiera que permitiera un saneamiento económico adecuado y las posibilidades de cumplir con todos sus compromisos. Cuando en 1984 Toribio recibió la universidad para dirigirla, y ante la situación económica nacional predecible que se avecinaba, trazó un claro y definido plan de austeridad, enfatizando la necesidad de realizar las actividades del Instituto con recursos propios, es decir cuando éstas contaran con un respaldo dentro del presupuesto institucional o de otra manera, cuando estuvieran financiadas de modo específico por una entidad. Hizo acompañar esta decisión con una actitud de rescatar la importancia del recurso humano en el INTEC, considerado por él como su mayor inversión, la base de su existir. Dejó claramente sentadas estas premisas al inicio de su mandato, las cuales fueron seguidas de diferentes acciones. Se habían producido numerosas renuncias por un cierto descontento institucional, y frente a esta situación, Toribio pidió hacer una investigación sobre las posibles causas de este hecho. Por otro lado, convocó a todo el personal y en un llamado muy significativo, expresó la importancia de cada uno en la construcción de la institución, haciendo ver la necesidad de conciliar las diferentes perspectivas del proyecto, que ahora había crecido y requería del compromiso de todos para seguir adelante.

Desde su ingreso en 1973, Rafael Toribio se había caracterizado por su sensibilidad, tolerancia y comprensión humanas y también por su apego a preservar los principios institucionales, y a base de ello, elaboró un documento sobre el nuevo estilo de liderazgo en el INTEC, donde rescataba la atención al personal y cuya propuesta de acción se fundamentaba en el consenso, la tolerancia, el respeto y el compromiso. Demócrata convencido, quería hacer de su gestión un ejemplo en pequeño de una gran manera de dirigir, que sirviera como referencia en un país dominado por la autocracia. Éste ha sido el gran reto que siempre ha tenido que enfrentar Rafael Toribio. Un grupo dio el respaldo necesario a sus pretensiones; todos, sin embargo,

estaban de acuerdo con lo planteado; él estaba convencido de poder lograr un liderazgo institucional diferente al generalizado en otras organizaciones del país, y durante todas sus gestiones, que han sido las más, con grandes esfuerzos, ha luchado y tratado de probar que ello era posible. Los aires de cambios políticos que surcaban el ambiente dominicano desde 1978, insuflaban en Toribio mayores esperanzas en sus propósitos de apertura y lo llenaban de una firme convicción de que era posible poner en práctica los elementos esenciales de la democracia, como son el consenso, la participación, el debate de ideas, el respeto a las mismas y la tolerancia a la disensión. Ahora él mismo tenía la oportunidad de hacerlo y confiado se dirigió con pasos firmes hacia allá.

La participación responsable de la comunidad

La participación de la comunidad fue enfatizada, y estaba claro desde siempre que un organismo como la universidad no puede ser sin la responsable actuación e involucramiento de todos, sin el apoyo y trabajo decidido y serio de los diferentes grupos en ella existentes. Sin embargo debe entenderse que este elemento de democratización es “una opción individual en la que cada cual se compromete”, (33) pero que conlleva el ejercicio de acciones más allá de un simple ejercicio deliberativo; el INTEC tiene los canales de participación formal y claramente establecidos. Los organismos de decisión son colegiados y a través de ellos la comunidad puede estar debidamente representada. Por otro lado, los Estatutos confieren responsabilidades de decisión a las diferentes instancias institucionales e igualmente no basta intervenir sólo con ideas, con opiniones, sino que es necesario compartir la ejecución de las acciones deliberadas y los compromisos institucionales que de ellas se derivan. Para muchos, las posibilidades de insertarse en un proyecto donde tuvieran cabida sus propias ideas, siempre resultó atractivo; sin embargo, era necesario entender que ello no significaba que nuestras opiniones, siempre iban a ser

aceptadas y aprobadas por los demás automáticamente.

El énfasis puesto ahora en la necesidad de participación creaba expectativas y la necesidad de ir delegando en diferentes centros de acción, las funciones asumidas por el INTEC. La universidad es una organización que por su propia naturaleza exige de un verdadero y constante compromiso de todas las partes que la conforman: funcionarios universitarios (administradores y académicos), profesores, empleados, estudiantes, egresados; sin uno de ellos se dificulta el logro de los objetivos de la institución. Los grandes esfuerzos de las diferentes rectorías del INTEC específicamente las de Toribio, han estado dirigidos a lograr esa participación responsable, ese compromiso de la comunidad en su totalidad, aunque no siempre ello se ha conseguido en igualdad de condiciones. Es justo decir que en todos los tiempos la dedicación absoluta de sus funcionarios, dentro de los que cabe relevar la del rector y sus vicerrectores, con una participación destacada y preponderante siempre, así como la de un cuerpo de empleados consagrados, ha sido la base del éxito organizativo y del logro de muchos de sus fines; también hay que decir que la mayor debilidad de integración reside en el cuerpo profesoral, generalmente cambiante, lejano y poco participativo, a pesar de los esfuerzos realizados con este sector esencial de la vida universitaria.

Sin embargo la historia de las gestiones directivas al más alto nivel del INTEC, consigna un sistemático esfuerzo de consolidación e integración del personal académico, por considerarlo la esencia y base del quehacer de la universidad, y cabe destacar como un hecho importante el que durante la última rectoría de Eduardo Latorre, y específicamente a partir de 1981, y a propósito de la reforma curricular ocurrida en ese momento, en el Instituto se articuló la existencia de un grupo sólidamente integrado, algunos de cuyos nombres mencioné en ese capítulo, que fueron pilares y referencia de una excelente labor docente, un grupo excepcional que pervive en las aulas, en el campus, en los

cubículos y pasillos, y que durante años reforzaron las bases curriculares con sus aportes, sus trabajos y su connotada participación en la universidad. Fueron los profesores del Ciclo Propedéutico dirigidos en principio por Grisel del Rosario, por José Agustín de Miguel después, y durante un buen tiempo por Altagracia López y Migdalia Martínez, quienes se caracterizaron justamente por su dedicación y la responsabilidad demostrada en la construcción curricular y conceptual de este nivel, y de modo particular por el seguimiento dado a los programas de las asignaturas y a los estudiantes, así como por su intervención en los diferentes eventos de la vida académica.

Su presencia en la institución, constituyó un verdadero sector profesoral. Este grupo, hoy también un poco disperso, en la década de los ochenta forjó las bases del desarrollo profesoral del Instituto, era ejemplo obligado, espejo donde se pretendía que se mirasen los demás. Durante varios años, los profesores a tiempo completo y a medio tiempo pertenecientes al Ciclo Propedéutico, se dedicaron a elaborar los principios curriculares esenciales en los que se sostenía el INTEC. Es importante señalar que los profesores del Ciclo Propedéutico fueron y han sido los que más esfuerzos continuos realizaron y los que más conceptualizaron y analizaron lo relativo a esta primera parte del currículo inteciano. Ellos, bajo las directrices de los Decanos de la Facultad de Humanidades y de manera destacada la de José Agustín de Miguel y Altagracia López, sentaron las bases ideológicas académicas del Ciclo Propedéutico, elaboraron las guías de estudios, la metodología de enseñanza, el material de estudio, la asesoría a los estudiantes, en fin, la realización de un magnífico trabajo cuyos efectos perduran todavía. Allí se originó la idea de crear un grupo profesoral fuerte, que poco a poco fue integrando a los de otros niveles del Instituto.

Primera crisis del rector Rafael Toribio

En el Instituto Tecnológico de Santo Domingo, la toma de decisiones, específicamente en el orden académico, es un atributo del Consejo Académico, organismo en el que están representadas todas las instancias directivas del INTEC; las decisiones administrativas corresponden al rector y su equipo administrativo, quienes actúan con la previa asesoría del Consejo Académico según lo establecen los Estatutos de esta universidad. Durante mucho tiempo se conformó un equipo sólido de funcionarios, en el que además de los miembros del Consejo Académico, un grupo de directores y empleados asumía la institución de forma plena y consagraban a ella sus mayores esfuerzos. Este equipo humano valioso y capaz sin ninguna duda, hizo posible la universidad por el aporte significativo de su trabajo, la dedicación y por el sacrificio que todo ello implicaba; eran ellos los que normalmente estaban presentes en casi todas las manifestaciones de la vida universitaria; muchos asumían funciones docentes, administrativas, de extensión, y todo cuanto fuera necesario. El otro grupo que constituía el profesorado, esa parte fundamental de una universidad, que muchas veces y por diversas razones, se mantenía un poco al margen de la vida inteciana propiamente dicha, salvo algunas honradas y valiosas excepciones, hizo pocos esfuerzos por hacer presentes sus voces a través de los organismos institucionales creados para tales fines.

Hay que recordar que este tipo de dificultad no se presentaba al principio, cuando los funcionarios eran también los profesores del Instituto. Pero el exceso de responsabilidades de los funcionarios para con la institución iba impidiendo poco a poco que una persona pudiera realizar todas las acciones. Las tareas quedaron divididas y se integraron nuevas personas para la labor docente, y de alguna manera y en determinadas circunstancias, esto fue provocando una especie de dicotomía entre el personal universitario, creándose un enfrentamiento que hubo que hacerle frente. Se producía una escisión dentro del concepto del

personal universitario; se hablaba de personal administrativo (con cierta subestimación) y de personal académico, estableciéndose en algún momento severas e irreconciliables diferencias entre ambos, cuando en realidad los dos eran cara de una misma moneda. Con ello se lesionaba la cohesión necesaria para alcanzar los fines comunes. La primera crisis que enfrentó Rafael Toribio como rector, aparte de la fuertísima en el aspecto financiero, se refería a la actitud asumida por algunos miembros de la comunidad, frente a la preponderancia que percibían entre funcionarios del sector administrativo, considerado como una distorsión, en la que, según ellos, se hacía prevalecer las decisiones de ese sector administrativo frente a las del sector académico, creándose un cierto recelo entre el personal institucional, que hizo gran mella a la mística del INTEC.

Se propuso en ese momento la necesidad de rescatar el principio de que lo administrativo estaba supeditado a lo académico; se trajo a colación el articulado estatutario que establecía que lo académico tendría prioridad sobre lo administrativo porque algunos temían que la universidad se apartara de la idea de ser una comunidad eminentemente académica, una comunidad del saber como algunos la han denominado, algo que en ningún momento el rector pretendía desconocer, aunque tuvo que hacer esfuerzos por reconciliar las partes en conflicto.

Tradicionalmente en el INTEC la actuación de cada miembro, la manera de realizar su trabajo, la forma en que participa con sus responsabilidades, la naturaleza de sus respuestas a la institución, constituye la propia medida de su compromiso, de su sentido de pertenencia a esa comunidad, y la mayoría de los denominados funcionarios académicos y/o administrativos siempre han hecho una opción por el Instituto de manera exclusiva y si ello modificaba la idea que se tenía de esa comunidad del saber era porque la universidad se perfilaba con un funcionamiento en el cual el profesorado compartía su tarea con el ejercicio profesional que le impedía una dedicación exclusiva. También

inflúan factores económicos que hacían que la tarea cotidiana se realizara con un personal que consagraba todos sus esfuerzos al Instituto, en una tarea que exigía dedicación exclusiva. Los funcionarios y empleados estaban siempre presentes, ésa era su obligación y ellos la cumplían, todo lo cual los ha llevado a jugar un rol protagónico en la vida inteciana.

Ante la conmocionante crisis, se propuso una discusión con los diferentes sectores de la universidad y se planteó el tema *lo académico como preocupación central*, analizándose los elementos de la universidad como una corporación del saber y a partir del énfasis puesto en la consolidación institucional, el desarrollo infraestructural y humano que la conforma. No era la primera vez que Toribio se enfrentaba a las divergencias que provocaban disgustos, y a un malestar que afectaba la buena marcha del INTEC y la cohesión del personal, pero probablemente se trataba de la primera en su rectorado, lo cual nos hacía ver muy a menudo al rector dando paseos por el bosquecito, su lugar predilecto para dejar escapar las tensiones, para buscar las soluciones a los problemas que recaían sobre sus hombros directamente y que los demás esperaban que él resolviera. Nuevamente, el Instituto salía fortalecido de una conmoción. Entre otras cosas, y como consecuencia de ello, ahora las Facultades tomaban una mayor conciencia del papel que les tocaba jugar dentro de la función universitaria y de cómo recoger las iniciativas que nacían alrededor del personal congregado alrededor de ellas.

Poco tiempo después, en la Facultad de Ciencias Sociales, nucleados alrededor del Ciclo Formativo, se cohesionó también un importante cuerpo de profesores, que más tarde, en esta rectoría de Rafael Toribio conformarían los numerosos grupos de investigación por áreas: El *Equis* en el área de investigación social, el *Cie* en la investigación económica, el *Centro del Género* para la investigación sobre la problemática de la mujeres, el GIPSI en sicología y el grupo del área de administración, que no pudo iniciar sus

actividades. Ese fue un momento esplendoroso de la participación profesoral e incluso estudiantil en las actividades académicas, ya que esos grupos se articulaban con los estudiantes interesados en la investigación, y el propósito entre otros, era estimularlos en este quehacer.

El Equis

De todos los grupos de investigaciones que surgieron en la primera rectoría de Toribio, el Equipo de Investigación Social (EQUIS), creado en diciembre de 1985 por iniciativa de un grupo de profesores de la Facultad de Ciencia Sociales a la cabeza del cual se encontraba el Lic. Carlos Dore, ha sido el que más activamente se ha destacado, sobre todo por la realización de análisis, reflexiones y discusión de la realidad social en sus diferentes aspectos y manifestaciones, además de ser el que ha perdurado activamente hasta el presente.

Con objetivos claramente definidos, el Equis, con sede y apoyo logístico en el INTEC, ha ido caminando hacia una cierta autonomía con relación al Instituto, por lo que puede establecer acuerdos de trabajo con otras entidades nacionales e internacionales, y obtener donaciones para crear sus propios fondos. Asimismo cuenta con su propia organización administrativa y varios grupos de trabajo como son Estudios de la Mujer, Estudios Urbanos, Haití y Relaciones Dominico-Haitianas, Educación Superior, Migraciones y Problemas etno-raciales, y el grupo de Política y Movimientos Sociales.

Es meritorio el trabajo realizado por ese grupo de profesores, entre los cuales cabe destacar a Noris Eusebio, César Pérez, Rubén Silié, Lourdes Bueno, Lourdes Meyreles, Ginny Taulé, Marcos Villamán, Josefina Záiter, José Antinoe Fiallo y muchos otros nucleados magníficamente a través de estas actividades esenciales para la vida de la universidad y para la sociedad.

Centro de Estudios del Género

En el año 1987, y motivada por la efervescencia del ambiente académico, bajo el amparo del Equis y dada la ausencia de estudios formales sistemáticos sobre la mujer en el país, Ginny Taulé con el apoyo de un grupo de profesoras de la Facultad de Ciencias Sociales, creó el *Centro de Estudios de La Mujer*, que luego pasaría a llamarse *Centro de Estudios del Género*, y que con auspicio inicial y sostenido de la Ford Foundation se ha dedicado al análisis y difusión de conocimientos sobre la problemática de la mujer y las relaciones de género. A través de este centro, se organizó una maestría en género que ha proporcionado recursos importantes en el área.

Prioridades iniciales.

A fines del año 1984, después de once años sin variación, se produce el primer aumento del costo de la matrícula en el Instituto Tecnológico de Santo Domingo. El nuevo rector trabajaba además en otras iniciativas. Había realizado una modificación en el organigrama institucional y se enfatizaba la necesidad de revisar la política de participación estudiantil como una manera de integrar a esa parte de la vida académica comunitaria. Por otro lado, en ese primer año del rectorado de Rafael Toribio se empezó a trabajar en la modificación de la política y Reglamento del personal, en la modificación del Reglamento Profesoral, en la revisión del Reglamento Académico y en la elaboración de un programa de *Desarrollo Profesoral*. Al mismo tiempo que se iniciaba un desarrollo sostenido de los postgrados incentivándose en todas las áreas la apertura de nuevos programas en este nivel y de una política de postgrado que condujera a una definitiva activación de los mismos, se planteaba la necesidad de realizar un enjundioso estudio de puestos en toda la institución.

Si la vocación de institucionalidad había estado presente en el INTEC desde Ramón Flores, evidenciada por Rafael

Corominas Pepín y decidida por Eduardo Latorre, en Rafael Toribio encontró a uno de sus verdaderos y fieles representantes, cuya ejecutoria diaria era un respaldo permanente y real a la misma. Una de las cosas que más me han llamado siempre la atención de este rector, es la manera en que tradicionalmente ha respetado las normas institucionales, la forma en que solicita la revisión de los procedimientos, que cumple con los mismos, y la confianza y autoridad que ha delegado en los encargados de hacer cumplir los reglamentos intecianos, que a fin de cuentas constituyen la ley propia de esta universidad. De cara a la evaluación institucional llevada a cabo en noviembre de 1983 el rectorado de Rafael Toribio enrumaba al Instituto hacia su consolidación definitiva. Había heredado mucho, pero todavía se trataba de una institución joven, en pleno proceso de acreditación social y en medio de una sociedad cambiante en más de un sentido.

De acuerdo con la teoría sobre las diversas generaciones de una empresa, la etapa de los fundadores, la de los resultados en el corto plazo, había concluido. "Por lo general los fundadores de empresas son siempre buenos vendedores de las ideas que desarrollan." (34) El INTEC también había atravesado por lo que podría considerarse como su segunda generación, orientada hacia los procesos, adecuando la organización a los nuevos tiempos y donde normalmente se piensa en el mediano y largo plazo. Probablemente la primera gestión de Rafael Toribio la coloca con las características de su tercera generación, donde "lo importante era la gente, el uso mayor del recurso humano; se ve que la gente es la que mejora los procesos y se hace planificación a largo plazos, pero se confirman y se confía en los valores de la organización. Las personas son más flexibles y la jerarquía se vuelve más participativa y aplanada". (35) Las características que se atribuyen a la cuarta generación actuando en una organización, llegarían con el segundo mandato de Toribio, cuyas características son "la innovación y riesgos para desarrollar otras actividades". (36) Sin embargo, es preciso señalar que en el Instituto Tecnológico de

Santo Domingo los cambios han ocurrido siempre a gran velocidad. Podría decirse que, siendo una organización dinámica, cada rector ha actuado en una combinación de todas las etapas que se atribuyen al proceso empresarial de las organizaciones, y por ello se han producido cambios en el menor tiempo posible y se ha tratado de formar, desarrollar y mantener una institución exitosa que perdure.

Rafael Toribio, en su función de rector, conjugó el desarrollo, el crecimiento y la expansión con los objetivos del origen, fortaleciendo y afianzando los procesos, dándole continuidad y aumentando las actividades, articulando un equipo humano, que a veces se le escurría entre las buenas intenciones, rescatándolo siempre, sin dejar de perder la confianza en los demás y en la misión que se le había confiado.

En el inicio de la primera rectoría de Rafael Toribio, se enfatizó la importancia del área académica y se establecieron las siguientes prioridades: organización de las Facultades, estimulación de la participación profesoral y estudiantil, énfasis en los postgrados y la educación permanente, puesta en práctica de la política de personal para lograr una mayor integración institucional, establecimiento y una austera racionalización administrativa. Por otro lado, se dio inicio a varios procedimientos computarizados importantes para la eficiencia de la institución, entre ellos el sistema de control académico y el diseño del sistema contable. Igualmente se concentraron esfuerzos en el desarrollo de un segundo proyecto de préstamo al BID, con el propósito de ampliar, mejorar y consolidar los otros niveles de programas académicos, como el postgrado ya que el nuevo proyecto del BID contemplaba el perfeccionamiento docente, la dotación de equipos de computadoras y material bibliográfico para esos niveles, así como la contratación de asesores para esas áreas. También consideraba la sistematicidad y consolidación de la educación permanente, la investigación y la divulgación científica, así como una nueva modalidad que el INTEC intentó proyectar desde ese tiempo: *la prestación de servicios*.

Se había estado trabajando sobre la vinculación Universidad - Sector productivo, para operar desde la infraestructura académica. Se realizó un seminario, dirigido por el experto chileno Ángel Muga, y poco tiempo después se establecieron los procedimientos para poner en ejecución la prestación de servicios del personal institucional, creándose una oficina que se ocuparía del planeamiento y control del mismo. Al pasar el tiempo sólo algunas áreas pudieron empezar a desarrollar la nueva función universitaria. Por otro lado y con la existencia de una oficina de planeamiento, dotada de un asesor internacional, se estableció un plan de desarrollo institucional que comprendía el trabajo coordinado entre las áreas académicas, las instancias gubernamentales y los miembros de la comunidad universitaria. Este plan de desarrollo consideraba una nueva perspectiva de la universidad en su relación con la sociedad, así como del quehacer universitario en relación con el quehacer nacional e internacional, buscando un mayor dinamismo académico y una interacción de mayor alcance de la universidad en el medio social.

Desarrollo Profesoral

Desde 1985 se había empezado a trabajar en la conformación de aquel grupo profesoral, que tomó cuerpo en 1986. Con José Agustín de Miguel como ideólogo y conductor original del trabajo a través de una oficina creada para tales fines, y con la asesoría experta de la colombiana Julia Mora, se dio inicio a un importantísimo programa de desarrollo profesoral, a través del cual se integró un número significativo de profesores, dando vida posteriormente y realzando la participación de este grupo universitario. La explicación de todos los elementos conceptuales, propósitos, objetivos, estructura y acciones de esta actividad, quedó ampliamente explicada en la publicación de *Documentos 10* en el año 1989, cuando los efectos se comenzaron a ver, poco tiempo después. El programa comprendía aspectos de formación, integración y evaluación de la tarea docente,

dirigida por la Oficina de Desarrollo Profesorado, apoyada y fundamentada por el grupo de los doce, *Los Apóstoles*, como le llamaron en un momento, y que no era más que la representación de profesores de las diversas áreas académicas del Instituto, que componían el grupo. Se reunían semanalmente para trazar las pautas del programa que abarcaría a todos los profesores del INTEC, al menos, eso se proponían.

En este último período rectoral de Rafael Toribio, se ha rescatado lo relativo al desarrollo profesoral especialmente, lo que se refería al programa de capacitación y evaluación, considerándose una de las acciones que la universidad no debe descuidar en ningún momento y relacionándola ahora más que nunca, con la calidad de los egresados, otro de los aspectos también relevados dentro de las preocupaciones institucionales de estos últimos años.

Nuevas alternativas

El año 1986 fue de diversas e importantes iniciativas: se concluyó el edificio de la Biblioteca, afectado por una parálisis a causa de dificultades con el equipo responsable de su construcción; se evidenciaba una notable actividad en la investigación a través de los diferentes proyectos sometidos al Consejo de Investigación; se estableció el forum sobre el *Seminario Permanente INTEC*, celebrándose importantes seminarios, conversatorios y debates. Durante ese año entero se trabajó con el *diseño de los sistemas computarizados* en el área académica y administrativa, y el Instituto recibió la consultoría de varios expertos en tecnología educativa, planeamiento, pedagogía universitaria y desarrollo.

Mientras tanto se había producido un notable descenso de la matrícula estudiantil, provocando como consecuencia una delicada situación económica, que obligó al rector a delinear un nuevo plan de emergencia para conjurar las limitaciones y poder hacer frente a los compromisos institucionales. Si hasta el año 1985 el INTEC había operado

con cierto superávit, debido en cierto modo a su increíble vocación austera, a las grandes restricciones impuestas, a las limitaciones con que se operaba, y sobre todo al sacrificio permanente de su personal, en 1986 el panorama se presentaba diferente. El estudio de puesto había traído como consecuencia, un necesario aumento salarial para todo el personal de la universidad. Ahora no se trataba sólo de ser austeros, sino que habían compromisos que se temían no poder cumplir y ese lujo no se lo daría un rector del INTEC, pues siempre, aun en las mayores dificultades la institución había honrado todos sus compromisos. Se emprendieron diversas acciones para combatir la gran movilidad profesoral y la difícil situación económica; también se elaboraron estrategias para conjurar en parte las deficiencias estudiantiles, tendencia que se hacía cada vez más presente y real y que a su vez ocasionaba una considerable baja académica que afectaba de muchas maneras la vida universitaria. Se creó el área de programas especiales con el fin de dinamizar la educación permanente y la investigación, y se trabajó en la proyección externa de la institución.

Todo esto estaba encaminado a generar nuevos recursos para estabilizar la situación financiera, a posicionar la universidad dentro de la sociedad, y a abrir algunos espacios que permitieran diversificar los ingresos, buscando la manera de no depender tanto de la matrícula de grado. Y todos los planes de algún modo dieron resultados. Una vez más el Instituto se levantaba contra viento y marea, contra todos los pronósticos, sustentado en la fuerza moral y en la convicción de su gente, salió indemne de esta prueba de fuego, de esta amenaza permanente que ha sido siempre la restricción económica. INTEC se erguía de nuevo para lograr la armonización del cumplimiento de las funciones para las cuales existe, con los limitados recursos que posee y con las grandes expectativas y demandas que la sociedad tiene sobre la universidad.

Segundo Período Rectoral de Rafael Toribio (1987-1990)

En una transición que pasó rápido, había llegado el año 1987. Rafael Toribio fue reelegido rector no sin antes haber expuesto claramente ante el Consejo Académico, los diferentes aspectos que afectaban al Instituto, fundamentalmente el económico. Propuso un nuevo plan de emergencia relacionado siempre con la austeridad y los controles de gastos. El escenario político nacional había cambiado, y una vez más Joaquín Balaguer retornaba al ejercicio del poder después de ocho años de ausencia y presentando ahora una cara distinta a la que se había conocido en su mandato de los doce años. Toribio, con el apoyo incuestionable del Consejo Académico, asumió por segunda vez la dirección más alta del Instituto.

Al iniciar esta nueva etapa, el veterano rector, propuso de nuevo la modificación de la estructura del INTEC, tratando de buscar la coherencia de ésta con las prioridades establecidas, en la cual se resaltaba orgánicamente el papel que debía jugar el área académica a través de sus Facultades, la oficina de postgrado, los programas especiales de educación permanente, la investigación, las publicaciones, y retomando la vieja idea que una vez se hizo presente entre ellos, de que el Instituto debía tener una estructura ágil, con poco personal o el necesario, pero que fuera bueno y estuviera bien pagado.

Para este momento, los *grupos profesoriales* se habían consolidado, lo cual originó la creación de un documento reglamentario sobre *lineamientos institucionales para la prestación de servicios*, con el fin de regular tales actividades. Por otro lado el Consejo Académico había aprobado una nueva carrera de grado, *Diseño Industrial* la primera de su naturaleza en el país, con lo cual se elevaba a doce el número de programas de grados ofrecidos por el Instituto.

En el año 1987, después de un análisis y ponderación realizado por un comité de profesores y funcionarios, se formalizó un convenio académico de importancia con el

Instituto Pedro F. Bonó, dirigido por los Jesuitas, en el cual el Instituto Tecnológico de Santo Domingo, mediante un aval académico, asumía la licenciatura en Filosofía y Humanidades del Pedro F. Bonó y la incorporaba a sus programas de grado con los requisitos y condiciones establecidos en las Reglamentaciones del INTEC. Este se comprometía a realizar la supervisión necesaria, a través de su Facultad de Humanidades.

Programa INTEC con los Estudiantes Sobresalientes (PIES)

A mediados de este año, surgió la idea de *INTEC con los Estudiantes Sobresalientes*, un programa concebido por Ramón Pérez Minaya, exprofesor, contraparte en la ejecución del proyecto con el BID en 1982, miembro de la Junta de Regentes durante mucho tiempo, y quien encontró el respaldo inmediato para su ejecutoria, la dedicación cabal y la intervención, de manera destacada de personas como Mukien Sang, Frinette Torres, Marion Bobea, Paula Lantigua, Blanca Jiménez, Lina Torres, amén de los dos rectores que dirigieron la universidad en todo el tiempo del programa. La idea nació motivada por la necesidad de fortalecer la educación superior, incorporando estudiantes talentosos a este nivel, y además como una manera de vincular al sector educativo con el sector empresarial.

En 1988 se puso en funcionamiento el novedoso programa *INTEC con los Estudiantes Sobresalientes*, en el cual participarían sólidas y prestigiosas empresas para auspiciar mediante una modalidad particular, becas de estudio a estudiantes sobresalientes de todo el país.

El programa llega ahora a sus diez años de existencia y aunque no todo el tiempo ha recibido igual apoyo externo que al principio, pues la universidad durante varios años ha debido asumir parte de sus costos, en los últimos tres años ha tenido un repunte importante y otra vez se han obtenido nuevos y fundamentales aportes de prestigiosas empresas dominicanas, que en su última y atinada modalidad, se han

utilizado para constituir el *Fondo Patrimonial* especial destinado al programa. Para incrementar dicho fondo, en 1994 se realizó la campaña *Cien Empresas con el PIES* (Programa INTEC con los Estudiantes Sobresalientes).

Al arribar a su décimo aniversario, en el programa han sido reconocidos 2,419 estudiantes, de los cuales fueron becados 513, habiéndose graduado con becas 223 de entre ellos. Las características de este importante programa institucional se refieren a la selección de estudiantes de calidad, al reconocimiento del talento dominicano, al ofrecimiento de una oportunidad a jóvenes sobresalientes con escasos recursos económicos, a la vinculación de la educación superior con el sector empresarial, y a la ampliación de las coberturas de financiamiento de la universidad. Los objetivos han sido logrados gracias a la intervención adecuada de todos los agentes básicos de la composición del programa: funcionarios universitarios, empresas y estudiantes, y por otro lado, la magnífica acogida dispensada por los centros de estudios secundarios del país.

Crisis financiera: perspectivas.

Las funciones tradicionales de la universidad, centradas en la docencia de los niveles de grado, postgrado, tecnológico y educación permanente, el aporte a través de la investigación tecnológica y científica, las actividades culturales de extensión y divulgación científica; las publicaciones realizadas que costaban grandes esfuerzos y enormes recursos de todo tipo, sobre todo en una institución comprometida con la calidad, la excelencia y el desarrollo, pero en medio de una sociedad cada vez más laxa y menos preocupada, en donde el Estado prácticamente había dejado en manos de la universidad tales tareas; la aparición de más de quince nuevas instituciones de educación superior; las expectativas de una labor editorial y de divulgación sostenida y por demás, de un alto costo; la poca diversificación de los ingresos y el insignificante aporte del Estado a la educación superior; el

aumento significativo y exorbitante del costo operativo de la institución en todos los órdenes (energía eléctrica, servicios, salarios, material gastable), la violenta alza de la prima del dólar, algo amenazador para la estabilidad del INTEC, sobre todo por lo que ello implicaría más tarde con los compromisos contraídos con el préstamo del BID, presentaban un panorama nada halagüeño para quien dirigiera los destinos del Instituto Tecnológico en esos momentos. La universidad no podía ni debía renunciar a las funciones que daban sentido a su razón de ser y que la caracterizaban; por otro lado, existían fuertes demandas sobre la diversificación de su acción; cantidad y calidad resultaban difíciles de llevar a cabo, si tomamos en cuenta que todas las actividades eran auspiciadas por la misma institución con los recursos provenientes básicamente de la matrícula estudiantil. Por todo ello fue necesario pensar seriamente en alternativas para paliar la situación financiera, diversificar fuentes de ingresos y poder continuar.

Luego de dos años de maduración y sondeos, la universidad preparó un programa de *prestación de servicios* que involucraba a los profesionales que laboraban en el INTEC y que desde allí podrían ofrecer una serie de servicios a la sociedad como una manera de incrementar sus ingresos y no apartarse de su ejercicio profesional y académico al mismo tiempo. Esta idea caló muy lentamente en la sociedad dominicana, y no fue sino muchos años después cuando se percibieron algunos de sus resultados.

Además del Programa INTEC con los Estudiantes Sobresalientes, se concibieron otras posibilidades con el propósito de buscar en la misma sociedad parte de los recursos para hacer frente a las demandas que recibía la universidad. *INTEC 2000* fue el primer programa concebido como forma de diversificar la acción de la académica, basada en la oferta de servicios académicos principalmente, idea que más tarde Rafael Marión-Landais rescató en su rectorado, con cierta modificación y lamentablemente sin mucho éxito. A través de *INTEC 2000* se buscó el apoyo y sugerencias de perso-

nas empresarias con el fin de terminar oportunidades económicas que permitieran desarrollar el concepto de "empresas universitarias". Entonces como más tarde, no hubo ningún resultado apreciable con este programa, en el cual se involucraron algunas de las máximas autoridades del INTEC.

Algo que logró una gran expansión en 1988, fueron los postgrados y los cursos de educación permanente organizados a través de la oficina especialmente creada para esas actividades. Las numerosas y diversas acciones emprendidas en este tiempo, al lado de severas restricciones impuestas en los gastos y por supuesto en los salarios del personal del Instituto, permitieron nuevamente que la universidad superara la gran crisis financiera que hacía dos años la estaba afectado. Durante mucho tiempo y para nadie era un secreto, que el subsidio a la institución recaía en los hombros de su personal, si se tomaba en cuenta los bajos salarios que todos percibían y el exceso de responsabilidades que tenían; una vez estabilizada la institución fue necesario proceder por segunda vez, a un ajuste en el costo de la matrícula, lo cual a su vez permitió un aumento de sueldo al personal del Instituto.

En 1989, la universidad se embarcó en un proceso de *autoestudio y evaluación*, con fines de acreditación internacional. En el país se formó la Asociación Dominicana de Autoestudio y Acreditación, que funcionaba con los auspicios de la Asociación Dominicana de Rectores Universitarios (ADRU), y de la cual formaban parte las universidades más importantes del país. El autoestudio fue un análisis exhaustivo y profundo de cada una de las áreas operativas del INTEC, y donde intervino todo el personal institucional. Se trataba de un diagnóstico que relacionaba las acciones que se llevaban a cabo con los propósitos institucionales, a fin de establecer la coherencia entre ellos y de no ser así, poder rectificar y encaminar la acción hacia los propósitos establecidos y la misión declarada en sus estatutos. Este proceso tomó varios años y fue retomado por Marión-Landais, quien lo concluyó,

después de muchas horas de trabajo de casi todos los funcionarios del Instituto.

Al interior del INTEC, se producía una nueva reestructuración de las Facultades, y por primera vez asomaba el concepto de ÁREA como una forma de organizar la administración del conocimiento. Otra vez se volcó la voluntad hacia la consolidación de un grupo profesoral de planta y se hicieron ingentes esfuerzos para crear un cuerpo profesoral sólido, en ese momento y dadas las circunstancias institucionales y de los mismos profesores, a medio tiempo. Es bien sabido que siempre, y entonces más, se confrontaron dificultades para disponer de un personal docente a tiempo completo en el estricto sentido del tiempo. Esto que había sido el más caro sueño de los directivos de la universidad, ha sido también su reto permanente. Sin buenos profesores, dedicados a su labor educativa, comprometidos con la institución, que respondan al perfil profesoral establecido, la calidad institucional queda seriamente afectada. Sin cejar en su propósito en los actuales momentos la institución ha puesto la mira de nuevo hacia ese objetivo. Se espera que la calidad del tiempo invertido sea tan significativa que pueda compensar la cantidad del tiempo dedicado, sin afectar los resultados de una formación académica también de calidad.

La estructura organizativa del INTEC hasta ese momento había cambiado ocho veces en los diecisiete años de existencia del Instituto. Las dos primeras en la primera rectoría de Ramón Flores; tres veces durante las rectorías de Eduardo Latorre y tres en las de Rafael Toribio.

A finales de la década de los ochenta, era evidente que la universidad como institución social estaba siendo afectada por una gran crisis que tenían que ver con toda la sociedad, en diversos órdenes. La misma no sólo se refería a los aspectos de la vida académica propiamente dicha sino también a los valores que en ella se promueven, al cuestionamiento de sus funciones y a lo concerniente al financiamiento institucional, todo lo cual concernía no sólo al INTEC, sino a todas las instituciones de igual naturaleza. En un

eterno análisis sobre sí misma, el INTEC buscaba la forma de sobrevivir una vez más y sin transigir en sus principios fundamentales, buscaba y encontró la manera de adecuarse a las nuevas circunstancias que se perfilaban en la sociedad dominicana de la década de los noventa.

El capítulo de la deuda contraída con el BID, del cual el Estado dominicano era garante, por lo que cualquier incumplimiento comprometía no sólo al INTEC sino al país, pendía como una espada de Damocles sobre el Instituto. Rafael Toribio empezó a hacer contactos y realizó gestiones con el Presidente de la República, en ese entonces también Balaguer, a fin de solicitar que se otorgara al INTEC un tratamiento de pago igual al que se había dado a otras instituciones del mismo carácter. Los resultados fueron infructuosos y el Instituto debió continuar pagando un préstamo cuyas condiciones, especialmente en el costo del dólar, eran ahora muy diferentes a cuando se recibió dicho préstamo. Siendo una institución caracterizada por su responsabilidad y seriedad, pagaba puntualmente todos los meses la cuota establecida aun con grandes sacrificios. Dentro de las nuevas condiciones, tales compromisos empezaron a constituir una onerosa carga, que restringía aún más las posibilidades operativas del Instituto. Esto cobraba ribetes dramáticos si se tomaba en cuenta que se veía acercar la fecha de empezar a pagar las cuotas de capital de dicho préstamo, ahora sumamente elevado. Pero el Instituto nunca falló, siempre pagó a tiempo, a pesar de lo que ello significaba.

Redoblados todos los frentes, en medio de una febril actividad y sin dejar de contar con el compromiso de los miembros de la comunidad, todas las medidas adoptadas, los programas y actividades iniciados dieron su frutos. A consecuencia de ello, a mediados de 1989 hubo un repunte económico en el Instituto gracias a la consolidación de los nuevos programas, entre ellos los postgrados iniciados, el de jóvenes sobresalientes, el aumento de la matrícula, los fondos provenientes del acuerdo con la FIA para apoyar un

centro comunitario de salud que funcionaría en el campus del INTEC y el espíritu de austeridad que ha caracterizado al Instituto sumado a otras iniciativas más.

Al tiempo que cambiaba, la universidad se había demostrado que podía caminar por sí misma. Nuevas mentalidades, ideas y conceptos se habían integrado al INTEC durante los últimos años, y se entretejían dando un cierto giro a los orígenes, ampliando las perspectivas pero incorporando a veces algunas distorsiones que otros trataban de enmendar. Rafael Toribio alerta siempre, sabía preservar lo esencial, hacer presente los fundamentos de esta universidad, y la exigencia de respeto a la institucionalidad era la mejor garantía para ello. La misión, los fines y el origen del INTEC eran aludidos siempre, pues si la distancia en el tiempo no involucraba a todos por igual en las ideas primigenias, todavía permanecía un germen nucleado alrededor del rector, que lo rescataba.

Al filo de un cambio de mando que conllevaría la incorporación de una persona nueva en la más alta dirección, Toribio propició una reflexión que llevara al equipo directivo a pensar en las posibilidades de acción para 1990, en la necesidad de preservar la institucionalidad, en el compromiso con la institución, considerando que con la conclusión de su rectoría le daba paso a una nueva generación direccional en el INTEC. El cambio de mando se avecinaba, porque estatutariamente un rector no podía permanecer más allá de dos períodos consecutivos en su cargo y ya Toribio los había cumplido.

Desde que surgió la idea de prestación de servicios, se fue formando el concepto de empresa universitaria, que a muchos disgustaba, pues inadecuadamente asociaban la palabra empresa a negocio y en el mundo académico esto parecía una herejía, al considerarse que con ello se podía distorsionar la esencia de la universidad, su misión social; pero mal comprendido el concepto, en realidad no se trataba de eso y la idea casi nunca fue bien recibida por un sector importante de la institución. Era preciso comprender que

la universidad, la sociedad, el mundo habían cambiado, y dentro del nuevo horizonte, las organizaciones debían operar con criterios de eficiencia sin alejarse de sus propósitos, sino precisamente para poder cumplir con ellos. Se trataba de una institución privada, que aunque de carácter público en su misión, no recibía el suficiente respaldo estatal para responder a las múltiples demandas de su quehacer, las cuales tenían un costo cada vez más alto.

En ese orden, el INTEC como institución de educación superior privada pero de servicio público, insistió y organizó seminarios y reflexiones sobre las posibilidades de diversificar los servicios universitarios con diferentes propósitos: aprovechar el caudal humano que se congrega en la universidad, para contribuir con servicios profesionales para el país desde la academia; permitir un ejercicio profesional que no desligue al profesor, al académico de su carrera y le permita la generación de ingresos complementarios, y para que la institución pueda contar con un cuerpo profesoral estable, presente e involucrado en la universidad.

Después de algunos años debatiendo el contenido de esta nueva función universitaria se redactó un *manual de normas y procedimientos para las actividades académicas y conexas*, que regulaba el ejercicio y las responsabilidades de las nuevas actividades. Dentro de la estructura organizativa se insertó un lugar para la administración de ellas. En la reflexión realizada se hizo exhaustivo el punto relativo a la nueva mentalidad del dirigente universitario; las múltiples demandas hechas a la universidad requerían de una nueva visión de sí misma; INTEC además se abocaba a ese cambio de dirección que de alguna manera creaba grandes y fuertes expectativas en la comunidad.

Rafael Toribio, entre otras cosas, sentía la necesidad de socializar una vez más y ahora como una forma de garantizar la perdurabilidad del INTEC en el tiempo, la misión del Instituto, sus fines, y traer de nuevo la presencia del espíritu de los que lucharon por hacer una realidad, del compromiso con los fundadores y con la sociedad en general, los ideales

del origen, la necesidad de preservar el Instituto con sus más lejanas raíces, adecuado ahora a los tiempos y con la sombra generosa de sus ramas.

Acorde con sus principios estatutarios, el INTEC se embarcaba, después de casi quince años de existencia en su tercera jornada de autoevaluación, ahora desde un análisis de coherencia y con miras a una acreditación formal tanto nacional como internacional; con una modalidad diferente daba cumplimiento a ese mandato estatutario que ordena una evaluación periódica del Instituto, y que en el INTEC ha coincidido siempre con el cambio de sus rectores: 1976, 1984, 1989, 1993.

Reforma Curricular en el INTEC

Asimismo, a fines del segundo período rectoral de Rafael Toribio, en 1987 se emprendió el largo camino que lleva a una revisión curricular. Era la cuarta reforma que se producía en los planes de las carreras del INTEC y la segunda desde una perspectiva completa hacia el curriculum como una totalidad, y afectando a todos los programas académicos del INTEC, ya sea de grado, postgrado, educación permanente, investigación, publicaciones, actividades cocurriculares. La primera reforma se produjo en el año 1976, para evaluar los siete primeros programas académicos a nivel de grado. Recordemos que en julio de 1973, luego de que el Instituto tomara la decisión de abrir programas de grado, dadas las dificultades para subsistir sólo con los programas de postgrados, educación permanente y la investigación iniciados en 1972, se ofrecieron las carreras de grado, cuyos planes de estudio fueron elaborados con premura y bajo ciertos esquemas tradicionales.

En 1981, dentro del plan de expansión y consolidación académica; con el impulso que daba al INTEC la creación de las cuatro nuevas carreras y con el gran crecimiento ocurrido en todos los órdenes, se procedió a una segunda reforma curricular general para lo cual se tomaron en cuenta

“los fines de la formación profesional en INTEC, relacionadas con cuatro de sus principios fundamentales, como son el de rectitud moral, responsabilidad social, objetividad científica e iniciativa creadora y constructiva”. De igual modo esta reforma de 1981, la más importante tal vez, porque recogía conceptualmente todos los criterios institucionales en los que debía basarse el curriculum, se insertaba dentro de lo que se denominó lineamientos para la expansión académica del INTEC, que retomaba el propósito institucional, sus principios, características, su identidad, filosofía educativa, determinación de los diferentes programas formales (grado, postgrado y tecnológico), programas especiales (educación permanente, investigación, divulgación, publicación, asistencia técnica o prestación de servicios), y otros aspectos de corte académico complementarios, como la misma reforma curricular, las políticas de las actividades cocurriculares, de admisiones, y de contratación de personal académico, directivo y administrativo, la expansión física y la profundización y socialización de la filosofía del Instituto Tecnológico de Santo Domingo. En esa evaluación curricular, se cerró el programa de Ciencias Sociales Generales como hemos señalado.

Esta reforma de 1981 establecería las bases y la metodología principales para las próximas revisiones curriculares del INTEC, dejando establecido que “las reformas internas de la universidad no pueden separarse de los cambios sociales ni de la función educativa”. (37)

La reforma curricular es la manera más concreta de realizar modificaciones internas dentro de la universidad y por ello la reforma curricular como acción continua en el INTEC, fue pensada y diseñada en “función de hacer la institución más acorde con su filosofía, con sus características de innovación, complementariedad, excelencia académica y colaboración con el desarrollo del país”. (38)

En 1984 y 1987 se realizaron sendas reformas parciales, y en particular a lo concerniente específicamente al pensum de las carreras del INTEC. En ese momento se hizo también

una revisión de la estructura curricular, permanentemente evaluada en cada uno de sus ciclos y dando por resultados la reconfirmación de la misma. Nuevamente en 1990 se daba inicio a un proceso general de reforma que recorría los caminos de identidad y filosofía del Instituto; la conceptualización del currículo incluyendo el criterio de las electivas, la inclusión de la ética profesional y nuevamente lo cocurricular. Los resultados de esta reforma se concretizaron a finales del año 1991, incorporándose dos nuevas carreras de grado, Ingeniería Electrónica y Comunicación y Bibliotecología e Información, lo cual conformaba 14 programas en este nivel. El largo proceso de esta última reforma alcanzó a la administración del Ingeniero Rafael Marion-Landais, y la misma se puso en vigencia a partir de enero de 1992, estableciéndose una documentación con las equivalencias de lugar y los ajustes necesarios para que los estudiantes no confrontaran ninguna dificultad en los cambios.

Préstamo BID-INTEC

A finales de su rectoría Rafael Damares Toribio había intensificado las gestiones tendentes a conseguir un arreglo con el pago de la deuda del BID, que no acogotara al INTEC y que permitiera que el nuevo rector encontrara una entidad menos asfixiada financieramente. Para 1992 el Instituto debía empezar a pagar el capital del préstamo en dólares y esta perspectiva creaba serias preocupaciones en la dirección académica. Se hicieron ingentes esfuerzos para buscar una salida que no comprometiera fuertemente al Instituto, y una de las salidas fue la presentación de diversas propuestas al más alto nivel de dirección nacional; las puertas del Banco Central, del BID, del Presidente de la República, fueron tocadas, hasta que varios años más tarde se abrieron para aceptar una alternativa, en la que el compromiso se honraría pagando las cuotas establecidas a la tasa que imperaba al momento del convenio con el BID, y el diferencial cambiario, lo aportaría el INTEC a través del ofrecimiento,

al Banco Central, de varios servicios académicos. Todas las especificidades de esta modalidad, quedaron establecidas en un acuerdo realizado en 1995 con el Banco Central y, que liberó al INTEC de una situación altamente onerosa y difícil.

Himno

Por considerarlo una acción de trascendencia, de carácter permanente y que proyecta elementos de la filosofía inteciana, consigno los antecedentes del nacimiento del himno institucional.

Tres meses antes de la salida (ahora sabemos que temporal) del más duradero de los rectores y por la iniciativa de quien escribe estas páginas, pero estimulada por antecedentes institucionales en los que una vez oí a Rafael Toribio hablar de la conveniencia de tener un himno del INTEC, así como por el apoyo que recibí al plantearle la idea, fue presentada una propuesta al Consejo Académico para la creación de un himno del INTEC, recibiendo de este organismo la aceptación y aprobación de la misma. Personalmente hice los contactos con el maestro Manuel Rueda, quien gustoso no vaciló en hacer el trabajo. Recuerdo con gran satisfacción la tarde del mes de enero del 1990 cuando fuimos invitados a la casa del profesor Rueda para escuchar la composición. Toribio aprobó de manera personal los resultados y el 6 de febrero de ese mismo año lo presentó al Consejo Académico para su conocimiento, expresando la intención de proceder a su grabación. Había que dar algunos pasos más para la materialización de ese propósito. A tres meses de su salida, y teniendo múltiples asuntos que resolver, se dejó para luego lo del himno.

Un año más tarde, bajo el rectorado del ingeniero Rafael Marión-Landais, en el marco de una actividad institucional, el profesor Rueda y el rector sostuvieron una conversación que derivó en la invitación de las nuevas autoridades del Instituto a escuchar el himno. Rueda recibió nuevamente en su casa al rector y una comisión de la Junta de Regentes,

que a su vez dieron su aprobación unánime. Se procedió rápidamente a grabar el himno y se fijó mayo de 1991 para su audición en la comunidad. Así fue como en el marco de una emocionante y sencilla ceremonia, con la presencia de todos los que habían intervenido en ese acariciado proyecto hecho realidad, Arístides Incháustegui, una voz profesional, y el coro masculino del Instituto Cultural Dominicano-Americano, estrenaban las letras de un nuevo símbolo, de una nueva forma de estar en el corazón de la comunidad, de aquella que con verdaderos desvelos y grandes sacrificios sostenía en sus hombros, contra todo embate, el orgullo de su compromiso, de su calidad, de ser una institución identificada con emblemas de significativa importancia para la sociedad dominicana.

Esta fue una de las últimas actividades promovidas bajo el rectorado de Rafael Toribio, quien salía por la puerta ancha, luego de una excelente labor de entrega, sacrificios y magníficos resultados. El 18 de junio de 1990, traspasaba el mando a su sucesor, entregando una comunidad construida ya, pero siempre demandante de sacrificios y entrega; de respaldo permanente, consolidada con sus fortalezas y debilidades, frase ésta que usaba y sigue usando todavía Rafael Toribio, las cuales debían tenerse claras para futuras decisiones.

Los funcionarios que trabajaron junto a Rafael Toribio en esos dos períodos fueron:

Max Fernández	José Agustín de Miguel
Frinette Torres	Milagros Ramírez
Altagracia López	Enmanuel Castillo
Jorge Ruiz	Raymundo Jiménez
Magín Domingo Puello	Roberto Ramírez
Gerardo Mañán	Ida Hernández Caamaño
Julio Brea Franco	Juan Luis Abascal
Iván Mancebo	Otto Coro
Fernando Ferrán	Maritza Gómez
Eduardo Vilar	Freddy Brady

José Nuñez	María Ozuna
Gil Mejía	Martha Taveras
Renato González	Miriam Bobadilla
Lucero Arboleda de Roa	República de Santana
Manuel Roa	Rodrigo Díaz
Graciethela Elizondo	Marcos Villamán
María Consuelo Sadhalá	Dagoberto Peña
Fausto Rojas Zapata	César Cuello
María Altagracia Cabrera	Miguel Escala
Antonio Díaz	José Alberto Domínguez
Alina Castillo	Melanio Hernández
Carmen María Torres	Luis Jazmín
Sheila Kundhart	Julio Sánchez
Carlos Hernández	

Los logros mas destacados en las gestiones de Rafael Toribio fueron:

- Rescatar la mística institucional.
- Durante mucho tiempo Toribio realizó una extensa labor para rescatar el *recurso humano*. Trabajó con la gente para lograr la mayor participación de la comunidad y la decisión por consenso.
- Realización de un importante *estudio de puesto*. Aumento por primera vez de la matrícula y consecuente aumento de salarios para el personal.
- Presentación del segundo *Proyecto INTEC-BID* para el desarrollo y consolidación de los postgrados, la educación permanente, la investigación y la divulgación científicas.
- Creación del programa de *Desarrollo Profesoral*.
- Creación del Centro de investigación de servicios empresariales (*Prestación de Servicios*).
- Afianzamiento de los *postgrados* existentes y oferta de nuevos programas.
- Nacimiento de los *grupos profesoriales de investigación*

en la Facultad de Ciencias Sociales Equis, Cie, Centro de Estudio del Género, Gipsi.

- Inicio de procesos técnicos para la elaboración del *sistema académico y financiero computarizados*.

- Intensificación de las publicaciones institucionales. Además de los textos pedagógicos, se publicaron, entre otros: *Los Escritores Dominicanos y la Cultura*, de José Alcántara Almánzar; *Secuestro de Bienes de Rebeldes*, de Luis Alvarez López; *Sociedad y Desarrollo en República Dominicana 1844-1899*, de Julio Cross B.; *Debate Nacional sobre la Situación de la Mujer y la Niñez en la República Dominicana*; *Documentos INTEC 9 y 10*; *Sobre Azúcar*, de Eduardo Latorre; *Proletarización y Campesinado en el Capitalismo Agroexportador*, de Wilfredo Lozano; *El Universitario Dominicano*, de Antonio Menéndez; *Ulises Heureaux*, de Mu-kien Sang Ben.

- Realización del *Convenio con el Instituto Pedro F. Bonó*, para asumir académicamente la carrera de Filosofía y Humanidades.

- Creación del Comité *INTEC 2000*.

- Se inician las gestiones para negociar *la deuda con el BID*.

- Programa *INTEC con los Estudiantes Sobresalientes*.

- *Autoestudio y Acreditación*.

- *Construcción* de nuevas aulas en el edificio de Los Fundadores.

- Realización de *importantes seminarios* y actividades destacadas concernientes a la vida política, económica y social de la República Dominicana.

- Aprobación del *Himno* del INTEC.

Definitivamente Rafael Toribio con su equipo directivo de los años 1984-1990 había llevado a cabo la más amplia diversificación de la acción universitaria. En estos períodos se establecieron las bases y los criterios que posteriormente

se emplearían para lograr que el Instituto se abocara a desarrollar múltiples servicios y actividades que han solidificado su base financiera, conjugadas con los roles que está llamada a desempeñar esta institución.

Por otro lado la universidad se había proyectado como un idóneo escenario para el debate de los asuntos de interés nacional, que en lo adelante fueron ampliados.