
NOTAS Y EVENTOS

CIENCIA Y SOCIEDAD

Volumen XXIII, Número 2

Abril - Junio 1998

LA CULTURA DEL INTEC

Margarita Rodríguez *

INTRODUCCIÓN

El Tema: *Cultura Organizativa*

El presente trabajo trata sobre la cultura organizativa, tema muy manejado en nuestros días y que se ha convertido gradualmente en objeto principal de muchas investigaciones y propuesta como herramienta de cambio dentro de las organizaciones. Muy aparte de la discusión de si es posible o no cambiar la cultura, o si solamente podemos cambiar los hábitos, no podemos negar que la cultura puede estar muy arraigada en la conciencia del grupo o puede aflorar solo superficialmente en sus actuaciones diarias. En cualquier caso existe, tiene sus fortalezas y sus debilidades o virtudes y defectos que benefician o pueden llegar a perjudicar las posibilidades de crecimiento, desarrollo y permanencia de la organización.

La cultura busca siempre la manera de esconderse y puede sobrevivir procesos de crisis en la organización; es quizás una de las últimas cosas que se pierden, ya que es un conjunto de valores, maneras de actuar y significados compartidos por los miembros

* Universidad INTEC

de la organización, socializados por todos y aceptados como válidos, por tanto considerados parte inherente de cada uno.

Si aplicamos este concepto a las organizaciones que llamamos universidades entramos en lo que se entiende por cultura académica o universitaria. Habiendo existido por más de 600 años este tipo de organizaciones disfrutaron de una riqueza común fruto de su origen, historia y desarrollo que incluye maneras de hacer las cosas, valores, símbolos, misiones muy arraigadas en su conciencia colectiva.

Las universidades no solo tienen una cultura, sino que en gran medida están conscientes y orgullosas de ella: estas organizaciones han sido escenarios que por su alto contenido simbólico por ejemplo han visto pasar generaciones de jóvenes que en distintas épocas piensan que su campus es el lugar perfecto para dar a conocer sus inquietudes y que se les tome en consideración. Tanto en Europa como en los Estados Unidos, así como en América Latina son frecuentes estos casos aún en nuestros días.

El objeto de estudio: *El INTEC*

El caso de estudio que nos ocupa es el del Instituto Tecnológico de Santo Domingo, INTEC. Universidad que nació hace 25 años buscando hacer una oferta diferente a los esquemas universitarios más tradicionales existentes hasta ese entonces en la República Dominicana.

Intentamos presentar una imagen que han formado colectivamente todas las personas involucradas en este estudio. Todos ellos nos dieron sus conocimientos, ideas y ánimo y respondieron con gran entusiasmo, dando muestras del gran amor que tienen por la Institución y de la apertura que ha sido característica de la misma. Este estudio, solamente pretende presentar, no evaluar la cultura del INTEC. Haremos mayor énfasis en sus fortalezas y sus logros que en sus debilidades, ya que entiendo que tienen más cosas que enseñarnos a todos.

MARCO TEÓRICO

Considerando los elementos que definen la cultura en una Universidad, se pensó al menos sacar una lista con una breve descripción que ayudara a poder definir la cultura de cualquier universidad. En ese momento los elementos de la cultura universitaria se dividieron en dos: los tangibles y los no tangibles.

Entre los elementos tangibles se definieron:

- *Funciones y misiones.*
- *Estructura.*
- *Campus Universitario.*
- *Políticas y reglamento académico.*
- *Símbolos visibles.*
- *Lenguaje.*
- *Curriculum.*
- *Cátedra Docente.*
- *Grupo humano.*
- *Título Universitario*
- *El egresado.*

Los elementos no tangibles quedaron como:

- *Compromiso social.*
- *Relaciones de poder.*
- *Conservación de la cultura.*
- *Autonomía.*
- *Ritos y tradiciones.*
- *Valores.*

Para los fines que nos ocupan utilizaremos este mismo esquema con ligeras modificaciones, que lo ajusten mejor al caso estudiado. Hemos agregado el liderazgo en el punto “relaciones de poder” y los actos académicos como “elemento ritual”. La historia, así como la mística y la visión se agregaron como elementos no tangibles, por considerar que no tenían un lugar apropiado en los ya definidos.

DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

Para la realización de estudios sobre cultura organizativa es muy difícil encontrar modelos probados. Existen algunos diseñados con el propósito de servir a un estudio en particular, ya que las variables que se estudian son muchas y complejas, pero que no son útiles en otros casos.

En el trabajo que nos ocupa utilizamos varias metodologías de levantamiento de la información. La más importante ha sido la entrevista a profundidad. Diseñamos un instrumento con preguntas abiertas y algunas breves, que daban motivo a la discusión y la profundización de las ideas. El modelo completo se utilizó para entrevistar a algunos de los funcionarios del INTEC, a saber: el Rector, Rafael Toribio; la Vicerrectora académica, Altagracia López; la Directora académica, Leandra Tapia, el Asesor del rector, José Agustín De Miguel; Directora de la biblioteca, Lucero Arboleda de Roa; Directora de personal, República de Santana; Director del Departamento de Investigaciones y Publicaciones Científicas, Antonio Fernández; Director Adjunto del Área de ingeniería, Carlos Cordero. También fue significativo el aporte de Ida Hernández, que escribía en aquel momento su libro *INTEC, 25 años de Historia*. Tres profesores, con muchos años en INTEC, fueron también entrevistados, Quilvio Cabral, José Alcántara y Miguel Escala. Otras entrevistas más cortas se le hicieron a varios profesores y empleados y a un egresado que ahora dirige uno de los postgrados en INTEC, Martín Abbott.

Para tener una opinión de los estudiantes también, se diseñó una guía de preguntas para realizar dos grupos focos con estudiantes de mitad de carrera en adelante, escogidos al azar en grupos de 6 a 9 a la vez.

La tercera metodología utilizada fue la revisión bibliográfica. Es una suerte que el INTEC se haya ocupado de documentar toda su actividad a través de los años. Allí se encuentran los resultados de sus evaluaciones, sus reglamentos y estatutos, la historia y la filosofía, y todo lo que podía llenar las inquietudes dejadas por las entrevistas a profundidad.

Por último es necesario hacer una precisión. Este trabajo fue el resultado de un estudio corto realizado para la asignatura Conducta Organizacional con el profesor Dr. Julio Sánchez, de la Maestría en Mercadeo. Debido al poco tiempo disponible y a los fines específicos, nos limitamos a presentar estrictamente una visión desde el interior de la organización, por lo que harían falta otros estudios que recogieran además la percepción desde fuera, completando así el cuadro cultural del INTEC.

Por las mismas razones este no es, ni intenta ser, un trabajo exhaustivo sino mas bien una breve mirada a cada elemento definido que sería interesante profundizar más adelante. No puedo garantizar absoluta objetividad, no hay forma de obviar los 9 años de estar construyendo el proyecto INTEC. Sin embargo creo que esos mismos años hicieron posible desarrollar un tema complejo en tan corto tiempo.

ELEMENTOS TANGIBLES EN LA CULTURA DEL INTEC.

Funciones de la universidad.

El artículo 49 de los estatutos del INTEC consigna:

Los asuntos académicos tendrán prioridad sobre cualquier otro aspecto. (1)

Las funciones tradicionales de la universidad son esencialmente tres: la docencia, la investigación y la divulgación de la cultura. El INTEC estableció también estas mismas como sus funciones. Sin embargo, la función de docencia hasta ahora es la que el INTEC ha realizado con mayor esfuerzo e inversión. Es típico de nuestras universidades dominicanas no poder hacer otras funciones a plenitud, y el INTEC no es la excepción. Los recursos que se requieren para las mismas son enormes, especialmente para la investigación. Casi la totalidad del ingreso del INTEC proviene de la matrícula por lo que los recursos deben ser muy bien administrados para hacer todo lo que hay que hacer y hacerlo razonablemente bien.

De la actividad docente se conoce más, porque es la mejor publicitada. Se conoce de su calidad, su rigor, su revisión constante, sus profesores, su uso eficiente del tiempo, su dificultad aparente, y otros.

La actividad de investigaciones en INTEC es más una vocación que una realidad. Con la excepción de algunos grupos profesorales, muy conocidos por sus aportes en esta actividad, a saber Centro de Estudios del Género y Equis. Hay de cualquier modo algunos elementos culturales importantes. El INTEC ve las investigaciones en base a principios como: amplias en su origen, orientadas al desarrollo nacional y generadas por los miembros de la comunidad académica. La prioridad se pone en aquellas áreas en las cuales el INTEC imparte carreras. Ya desde 1976 se inician actividades de este tipo, lo que demuestra su inquietud en este sentido. En el 1986 se estableció que las investigaciones deberán constituir por lo menos el 10 % del presupuesto total. El hecho de que se tenga un departamento dedicado a estos fines habla muy bien de esta vocación a la investigación y la divulgación científica. En la práctica no se asignan la totalidad de estos recursos como debía ser pero, se hacen las investigaciones que puedan pagarse según lo permitan los recursos.

Las actividades de divulgación de la cultura incluyen en el INTEC los programas cocurriculares, siendo el teatro Proyección uno de los mejores en el medio universitario. Las publicaciones, consideradas por todos los entrevistados como muy buenas o buenas constituyen igualmente uno de los esfuerzos significativos de la institución para la promoción de la cultura. Aparte de los textos para la docencia, está la revista *Ciencia y Sociedad*, hay libros escritos por miembros de la comunidad y sobre todo están los documentos de Reformas curriculares, Jornadas de evaluación y otros temas importantes.

Uno de los aspectos más sobresalientes es que desde sus inicios el INTEC se propuso recopilar y publicar cuanto documento, proyecto, ponencia y demás se diera en su quehacer para conservarlo, y legarlo a futuras generaciones con gran sentido de continuidad. En general no se evalúa el retorno comercial de una publicación, sino su posible aporte de contenido. Algunas publicaciones del INTEC esperan en sus cajas, aunque otras se agotan inmediatamente. La revista *Ciencia y Sociedad* se usa como moneda de canje para obtener otras publicaciones, lo que valida la opinión de muchos sobre su excelente calidad.

En los inicios las publicaciones eran toscas, mimeografiadas con encuadernaciones sencillas, pero de alto contenido académico y rigor científico.

MIEMBROS DE LA COMUNIDAD

Acercas de las cualidades que deben tener los miembros de esta comunidad el INTEC dispone en sus estatutos, artículo 40, lo siguiente:

En el cumplimiento de sus funciones todo miembro del instituto debe demostrar competencia, diligencia, honestidad y apego a los valores que sustentan el quehacer institucional. (2)

Es notable como se destaca su probidad, seriedad y ciertos valores comunes a todos en la organización. La directora de personal hizo alusión a que casi siempre las vacantes administrativas se llenan con personas recomendadas por los miembros de la comunidad. En el INTEC se admiten familiares de los miembros como empleados, contrario a otro tipo de organizaciones. Hay familias intecianas, donde el padre la madre y los hijos pertenecen todos a la comunidad. Un detalle muy peculiar es que casi la totalidad de los funcionarios entrevistados me dijeron que los llamó alguien del INTEC, que le explicó el proyecto y lo conquistó a venir. Hay una especie de perfil escondido que solamente quien ha estado aquí conoce, y se buscan personas que uno sabe que aparte de la calificación profesional tiene las “cualidades o el talento” para ser inteciano.

La campaña “Trae un amigo al INTEC”, se utilizó por mucho tiempo como forma de reclutamiento de nuevos estudiantes, entendiendo que si es su amigo, responde probablemente muy bien al perfil del estudiante que quiere la universidad.

En los estatutos se contemplan como miembros: los estudiantes, los egresados, los profesores, los empleados, los funcionarios y los regentes. No hay nada extraño en este esquema, pero en realidad no está completo, porque parece haber una membresía no declarada en INTEC. Alguien decía que el que se va de INTEC vuelve irremediablemente; hay quien considera que el lazo que le une al INTEC es más fuerte que la voluntad; los grandes colaboradores del INTEC no han sido solo sus funcionarios, regentes o egresados. ¿Habrá un grupo de miembros que tienen el mismo sentido de pertenencia, sino mayor, que los demás miembros? Parece que sí. ¿Es posible desligarse completamente del sentido de responsabilidad de algo que costó tanto levantar?, ¿será suficiente salir a otra organización, o irse a otro país? El consenso es que no.

Cuando le preguntamos a la gente cuánto tiempo le costó sentirse parte del grupo, todos respondieron que poco tiempo. En los primeros años no era en realidad muy difícil sentirse necesario porque había todo por hacer. Sin embargo a pesar de su crecimiento, en muchos niveles se conserva este alto sentido de pertenencia y de compromiso y se tiene a mucho orgullo. Inteciano es casi una nacionalidad, que la da la cultura del INTEC.

Del mismo modo que hay miembros no declarados, los hay que no se sienten miembros del todo. La “espina” del profesor por asignaturas parece a veces dolerle a muchos. El es el miembro más desvinculado de la comunidad. Desconoce las misiones o metas a largo alcance, no ha escuchado de estrategias institucionales y lo peor carece del tiempo para integrarse mejor. Aunque no parece ser un fenómeno exclusivo de esta universidad, resulta una debilidad que se debiera corregir poco a poco.

Por último, se siente en INTEC la presencia de sus miembros fundadores. En el quehacer de la universidad se pone un cuidado, un amor y un gran sentido de hacer las cosas bien, que quizás sea una respuesta visible de cómo nos sentimos responsables frente a aquellos que iniciaron este proyecto y que mantienen hasta hoy una presencia invisible pero muy fuerte y conservan el mismo celo por “El Instituto”.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura en el INTEC se ha modificado ocho veces en su historia. Siempre se busca hacerla más eficiente, ágil y simple. El hecho es que el INTEC parece preocuparse por adecuar su misión y su visión de futuro con sus estructuras organizativas. Hay un detalle que he observado como peculiar. Cuando ocurren estos cambios hay los casos de personas valiosas para la institución que se intentan conservar y la tendencia es buscarle un lugar en los nuevos esquemas; surgen unidades nuevas adscritas a direc-

ciones, decanatos (en otros tiempos) con departamentos especiales, centros de..., y otros diseños interesantes. Esto ocurre de modo tal que cambios estructurales no necesariamente significaron un cambio de liderazgo o de dirección o promociones salariales, sino que a veces el modelo es solamente nuevo para fines administrativos, pero a la comunidad que no accesa a la información, le pasaba prácticamente desapercibido.

REGLAMENTOS Y ESTATUTOS

Los reglamentos aparecen en el INTEC desde sus inicios. Hay una página en su historia en que se describe con mucha claridad su significado para la organización entonces naciente, tomado del relato del ingeniero Ramón Flores sobre la historia del INTEC.

El Consejo Académico fue convocado, discutió el asunto por tres horas y llegó a la conclusión de que el reglamento reflejaba el tipo de estudiante que se quería construir y tener y que, por consiguiente, el reglamento debía ser aplicado sin contemplaciones. Y el 60% de los estudiantes del Instituto tuvieron que abandonar la Institución por un trimestre sujetos a la readmisión por parte de Registro y Admisiones. (3)

En el INTEC se escuchan historias con carácter casi de leyenda, sobre todo para los estudiantes. Hay estudiantes que los expulsaron faltándole una materia. “Aquí uno cae a prueba muy fácil”, “hay que tratar de no caer de baja, porque seguro te vas”, “el INTEC no tiene que ver quién sea, el reglamento se cumple caiga quien caiga”.

El reglamento ha sido finalmente modificado por el INTEC, buscando una flexibilización moderada, sin comprometer la calidad, muestra de que las leyendas parecen cumplirse con más frecuencia de lo deseado.

EL CURRÍCULO

Las intenciones curriculares del INTEC podrían resumirse en: formar una persona a nivel universitario con espíritu de excelencia académica, consciente de los problemas del país y con vocación de servicio social, al amparo de cuatro principios: espíritu de rectitud moral, responsabilidad social, objetividad científica e iniciativa creadora y constructiva. (4)

El currículo de INTEC es percibido como innovador, dinámico, eficiente en el manejo del tiempo. No es necesario detallar aquí la novedad de los ciclos en los niveles de grado, el estudio por trimestre, la no tesis y la pasantía en algunas carreras. La calidad de sus profesores, y el soporte tecnológico y bibliográfico son detalles ya conocidos. La novedad de los programas tecnológicos en áreas de Terapia del Lenguaje o Física, los Postgrados en Educación Ambiental o Lingüística Aplicada y la carrera de Diseño Industrial, única en el país, son también soporte de los principios detallados.

Hay algo interesante y es la llamada complementareidad. El INTEC se visualizó desde sus inicios como un instituto de estudios superiores y no como universidad propiamente. Aquella idea no progresó por varias razones y el INTEC vino a ser finalmente una universidad en el sentido más tradicional; sin embargo el principio de completar y de no repetir lo que otras universidades tradicionales ofrecían, felizmente permaneció. Desde entonces el INTEC busca lo nuevo, sean programas, postgrados o contenidos de carreras tradicionales revisados y orientados en modo diferente. Este carácter de innovación, muy arraigado desde el principio en su cultura es una de sus grandes fortalezas respecto a su competencia.

EL LENGUAJE ACADÉMICO

Toda universidad se precia del uso correcto de la lengua. El INTEC no es la excepción. Se hace un uso consciente y cuidado

de nuestra lengua tanto en la cátedra docente como en los discursos, actas y publicaciones; pero como en toda organización encontramos en INTEC términos que adquieren connotaciones distintas cuando se usan en la organización. Veamos algunos ejemplos interesantes:

| | |
|----------------------------|--|
| <i>La colmena</i> | Se refiere a toda la organización, sus propiedades miembros y su actividad. |
| <i>Nuestra comunidad</i> | Igual al anterior, pero más referido a los miembros. |
| <i>Las abejas</i> | Forma cariñosa de llamar a los miembros de “la colmena”. |
| <i>El quehacer</i> | La actividad que se realiza en la comunidad. |
| <i>Nuestra institución</i> | Término más formal para denominar al INTEC |
| <i>El instituto</i> | Igual al anterior pero mayormente utilizado por sus miembros más antiguos. |
| <i>Inteciano</i> | “Nacionalidad” de los miembros que están o que se han ido pero que pertenecen al INTEC. |
| <i>El colaborador</i> | Término acuñado por la oficina de recursos humanos para denominar al empleado de la comunidad. |
| <i>El prope</i> | Es el mote que le asignaron los estudiantes a los de nuevo ingreso por su carácter de ingenuidad e inocencia. Viene del término <i>prope-déutico</i> . |

Doña tal o cual

Forma mayormente utilizada para demostrar el respeto que han ganado las ejecutivas de mayor nivel: doña Altagracia, doña Lucero, doña Niurka, doña Leandra, doña Miriam, por ejemplo. También hay algunos “dones” y “señores”, pero menos: don Antonio y don Melanio; el señor Domínguez, el señor Jazmín.

El señor rector

Manera de dirigirse a un tercero sobre nuestro rector. Los títulos de licenciado o doctor no se utilizan más que en el lenguaje escrito formal. Entre los funcionarios de mayor nivel, en el diario compartir, se tutean entre sí.

Por respeto no incluimos aquí los apodos y nombres que se le asignan a profesores legendarios en INTEC, naturalmente a los más duros de pasarle. Pero hay una historia simpática y es que en la Facultad de Ingeniería, en los 80's, se le daba como apodo al profesor el apellido del autor del libro de texto que utilizaba.

Para terminar hago alusión a los términos que escuchamos y leemos en muchos de los documentos y correspondencia interna del INTEC, que son interesantes porque reflejan directamente cómo la organización comunica interna y externamente su propia percepción de su quehacer y su visión:

Reflexión... cuota de sacrificio... crear espacios... excelencia académica... innovación... lugar de encuentro... compromiso social... rigor... austeridad... nuestra institución... la gestión del INTEC... la estrategia institucional...

ACTOS ACADÉMICOS

En el artículo 82 de los Reglamentos quedó consignado lo siguiente:

B) El Instituto sólo realizará una ceremonia anual de graduación en la fecha que fije la Junta de Regentes. En esa se investirán todos los estudiantes que hayan completado sus requisitos de graduación. Después de la ceremonia anterior, no habrá ceremonias especiales. C) La participación en la ceremonia de graduación no es obligatoria... (5)

Un dato interesante sobre actos y rituales académicos en INTEC es su escaso sentido de solemnidad academicista contrario a lo que vemos en otras instituciones. En INTEC no parecen muy dados al ritual académico; no es que se le reste importancia, es solamente que no se le concede excesivo valor al acto en sí mismo. En el Consejo se intentó consignar el acto de graduación como “el acto más solemne”, se puso en el borrador de los reglamentos revisados en 1994, pero no aparece de ese modo en la publicación final.

En general he observado que los actos académicos en INTEC son: breves en lo posible, no ritualistas, sin desfiles exagerados ni mucha música de fondo, sencillos y de carácter no obligatorio para los miembros (por tanto a veces no muy concurridos). El detalle más peculiar de estos actos lo constituye, sin dudas, la vestimenta oficial. Su carácter sencillo y austero es como un sello que nos pone a todos al mismo nivel comenzando por el Rector. En la graduación, por ejemplo, se nota mucho este sentido de igualdad. No falta la Banda Académica impuesta a los graduandos y que la llevan también los que presiden la mesa oficial, como los Regentes, las autoridades y el personal docente.

Hay otros actos que no se consignan oficialmente, pero que se dan con carácter de tradición. Por ejemplo el más mencionado

es el Izamiento de la Bandera (en los jardines hacia la Luperón) el día del aniversario del INTEC. El señor Rector hace un breve discurso y luego se concluye con el izamiento de las banderas por parte de dos miembros de la comunidad mientras se dejan escuchar los Himnos Nacional y del INTEC..., fin del acto...

La comunidad también se congrega para recibir a los estudiantes de nuevo ingreso, pero en especial para reconocer a los estudiantes sobresalientes cada año. Aquí participan personas de la comunidad nacional vinculada al proyecto PIES (Programa de Intec con los Estudiantes Sobresalientes). En años recientes también se hace una despedida a los egresados.

Cuando se inició la carrera académica en el INTEC, se hizo una entrega de pergaminos acreditando a los profesores con el primero de esos grados, el de Profesor Instructor, con el otorgamiento simbólico de su propia Banda Académica. Esto fue en el año 1992, y a seis años se espera que se abra el concurso para el segundo grado.

Hay otros actos importantes para profesores. Por ejemplo el Día del Maestro se celebra ofreciendo un sencillo agasajo y entregando un obsequio. Sin embargo en este año pasado 1997, por primera vez se reconocieron los méritos individuales de los profesores de acuerdo a las evaluaciones hechas por los estudiantes iniciadas un par de años antes como forma de estimular la calidad. Este acto se presta también para reconocer a profesores meritorios y de muchos años en INTEC.

Aparte de estos he visto en estos años pocos reconocimientos a personas de la comunidad. Como dice doña Lucero: "hacemos poco culto a la personalidad". En ocasiones si algún miembro hace un aporte extraordinario a la sociedad se le ofrece un pergamino o placa, por ejemplo el homenaje al profesor José Alcántara, o el darle el nombre de Profesor Julio Ravelo De La Fuente a la Sala de Usos Múltiples de la Biblioteca. En estos últimos años el even-

to “Un día con un autor y su obra”, intenta rendir honor a personas sobresalientes de la sociedad, y vinculadas a la comunidad del INTEC.

Los Doctorados Honoris Causa brillan por su ausencia en el INTEC. En 25 años de su quehacer se otorgó solamente uno de estos doctorados al doctor Eduardo Latorre cuando concluyó su período en el año 1984. Para muestra, basta un botón.

SÍMBOLOS VISIBLES :

Hay algunos símbolos visibles y muy conocidos del INTEC. El primero que hay que mencionar necesariamente es la abeja. Su presencia simbólica se ha consignado para la posteridad en las letras del himno del INTEC.

*(...) “El trabajo es esfuerzo y es constancia
de la abeja aprendemos su tesón
y matices fijados en sus alas
abren surcos de vida, fe y amor” (...)*

Esta abejita se utiliza en casi todo el material promocional del INTEC. No hubo nunca una imagen única de ella, y tuvo momentos muy malos en su apariencia física. Algunos de los miembros no la quieren mucho, y propugnan por su eliminación. De hecho hay ciertos materiales ya más formales donde no aparece la abeja. Sin embargo ella busca la manera de aparecerse allí y aquí. El último manual de 1996 (también el primero) de bienvenida a nuevos empleados utiliza la abeja como símbolo del colaborador.

El escudo del INTEC es otro de los símbolos más utilizados. Lo vemos en sus membretes, cartas, y todo documento, publicación, letrero y muchos materiales impresos oficiales. Su aspecto monocromático y su formalidad, van muy acorde a la personalidad y seriedad con que la institución se proyecta a sí misma. La mezcla de tradición en su columna clásica y avance tecnológico

en los átomos que la circundan hacen que su diseño resulte un símbolo de contraste muy interesante.

Las siglas INTEC van sustituyendo poco a poco el nombre completo del Instituto. Vemos últimamente la tendencia a llamarla simplemente Universidad INTEC. Parece un signo de simplificación, una cuestión de imagen estratégica, de modo que aparece como el logo oficial de los 25 años del INTEC.

El anillo de INTEC es un derecho otorgado por el Instituto, como todos los de su clase, pero su presencia en la comunidad es tímida, no hay ese peso simbólico en el mismo. Muchos egresados no lo poseen, no parece serles de especial utilidad en el medio productivo.

La Banda Académica es de color rojo con el escudo y las siglas de INTEC. Se declara como un símbolo de pertenencia y unidad en la comunidad. Es parte importante de la vestimenta oficial. La vestimenta oficial es traje o vestido blanco para las damas, chacabana blanca y pantalón negro para los caballeros, y zapatos negros para ambos. Esta vestimenta no sirve solamente para los actos internos, sino que la utiliza el rector u otro miembro cuando representa al instituto en actos oficiales externos.

El título universitario, de tanta connotación para nuestra cultura dominicana, tiene en el caso de INTEC un diseño muy sencillo, en formato más bien pequeño comparativamente a otros, parece acorde a la austeridad declarada.

Los funcionarios del INTEC y algunos profesores contratados gustan de utilizar un botón dorado institucional que tiene grabado el escudo del INTEC. Se usa sobre la solapa de la chacabana, aunque su uso no es obligatorio es muy distintivo y popular en ciertos niveles.

El uniforme para los empleados no existe ni tampoco una tarjeta de identificación, aunque han habido intentos de establecer ambos, de algún modo no encaja en los patrones de cultura de los

colaboradores. De cualquier modo los funcionarios han adoptado más frecuentemente trabajar simplemente en chacabana y pantalón, el saco y la corbata no van con el INTEC.

CAMPUS UNIVERSITARIO

El Instituto Tecnológico de Santo Domingo plantea la necesidad de hacer del Campus Universitario una zona tan amplia como la sociedad misma. (6)

Este concepto de campus abierto a la sociedad y a su entorno nace con el INTEC, se desarrolló y se mantiene a consciencia y asumiendo responsablemente los riesgos y los costos que conlleva.

Creo que es fácil concluir que ha sido una decisión mantener este campus sin una entrada vigilada, sin verjas alrededor o controles exagerados de protección del entorno; no hay zonas de entrada restringidas a no ser contabilidad y caja. El acceso a las oficinas de funcionarios es libre; la secretaria recibe los visitantes que pueden llegar y sentarse y posiblemente ver cruzar a todos los miembros de la junta que salen en ese momento del salón de reuniones. No se reconocen accesos principales; necesariamente se entra a pie al campus, sea desde la calle o desde los parqueos.

En el campus se identifican lugares significativos para la comunidad o hitos. Vale mencionar: la Biblioteca, de carácter público y lugar más visitado de todo el campus. El Bosquecito, lugar preferido por los enamorados por su relativa lejanía, sirve también de escenario para celebraciones sociales de la comunidad como el Desayuno Institucional el día del aniversario. El Edificio de los Fundadores ha quedado como símbolo de los primeros tiempos, es notoria su placa con los nombres de los miembros del primer consejo en su parte frontal y cómo se conservan con los años todos los detalles arquitectónicos originales. Está la plazita de Las Banderas donde se mantienen en alto las banderas dominicana y del INTEC. Los estudiantes también tienen como punto de re-

unión El Bambú, frente al GC, punto en efecto de encuentro y referencia importante para ellos.

Para los públicos externos los lugares de más contacto y significado son lógicamente la Biblioteca, la Sala Profesor Julio Ravelo de La Fuente y los consultorios médicos.

En cuanto al estilo arquitectónico se observa sencillo, todo de gris y crema, mayormente de prefabricados sin recubrir, también como signo del principio de austeridad.

ELEMENTOS NO TANGIBLES EN LA CULTURA DEL INTEC

HISTORIA Y VISIÓN

El Instituto Tecnológico de Santo Domingo era una vieja idea que surgió de todas partes. Un sueño común a gentes distintas que quizás nunca se vieran y que cumplida su misión podrían no volverse a ver después. (7)

A lo largo de este trabajo se mencionan algunos detalles importantes de la historia de los primeros tiempos. Son importantes no como acontecimientos, sino que nos dan una comprensión de como el INTEC forjó una serie de valores que arraigados muy fuertemente desde su inicio se han transmitido de manera continua.

Hay que reconocer que el carácter de unicidad, de austeridad, rigor, innovación y excelencia entre otros, estuvieron en su génesis. Su historia de estos 25 años ha sido el proceso de la institución para encontrar modos de expresar su identidad, su poder ser y su misión.

El INTEC está orgulloso de su origen, parece como un joven rebelde que al final demuestra haber tenido la razón. En su ser distinto expresado en su currículo, vestuario, campus, da muestras constantes de esa búsqueda de identidad, lograda después

de muchas batallas por el reconocimiento, la supervivencia financiera y la consolidación de su imagen.

Lograda su consolidación, su visión comienza a crecer buscando una pertinencia y razón de ser también en el futuro. Para citar un ejemplo, en el discurso de toma de posesión del Rector el año pasado, se escucharon términos como mundo globalizado, tiempo de desafío, competitividad, estrategia institucional, desarrollo cualitativo y otros muy escuchados en otros ambientes no académicos pero que expresan la inquietud del liderazgo del INTEC en actualizarse y ponerse a tono con los cambios sociales.

“INTEC Hacia el Futuro”, fue una ponencia del doctor Eduardo Latorre que se convirtió en el slogan de promoción de la organización en los años 80. Más recientemente la “Estrategia Institucional 1996-1999” es un documento producto de serios intentos de planificar a largo plazo los esfuerzos de la organización. El mismo fue presentado por el Rector y publicado recientemente y detalla no solamente la misión del INTEC sino sus estrategias y los desafíos que ha de enfrentar para lograr trascender en un entorno mundial cambiante.

Hay otro rasgo importante de la cultura referida un poco a la historia y es la búsqueda de la continuidad y la trascendencia. El INTEC con mucha rigurosidad organiza, documenta, publica, todas sus actas, ponencias, discursos, jornadas y memorias anuales. Aunque muchos de estos proyectos no puedan implementarse, seguro que llegan a imprimirse y a guardarse con cierta religiosidad, como temiendo que pudiera haber un desastre o cataclismo y no quedase la historia escrita y documentada para comenzar de nuevo, y para legarla a futuras generaciones.

MISIÓN Y COMPROMISO SOCIAL :

El artículo 1 de los estatutos del INTEC reza:

El Instituto Tecnológico de Santo Domingo es una entidad privada, sin fines de lucro, de finalidad pública, creada

para contribuir a la transformación social del país, a la promoción continua de la calidad de vida de sus habitantes y a la preservación de su patrimonio moral y material para legarlo mejorado a las generaciones por venir, mediante la educación superior, el desarrollo de la cultura, la investigación y la divulgación científica y tecnológica. (8)

Parece que la misión del INTEC es claramente de carácter social, su actividad académica es solo el medio para lograr cumplirla. Es justo decir que esta misión está siempre siendo publicada en folletos de programas de estudios, en material de promoción, en los librillos de graduación y otros. No se puede alegar desconocimiento de la misma, pero por momentos parece que el quehacer académico es tan absorbente, que como me dijo alguien, la operatividad no deja tiempo para pensar en la misión.

Hay ejemplos que encontramos como importantes testimonios de este compromiso social. La biblioteca que es una inversión millonaria, muy costosa de mantener, y que está al servicio de la comunidad nacional. El área de Ciencias de la Salud hace su aporte con los consultorios, las pasantías rurales y múltiples investigaciones en su campo. El INTEC Ecológico tiene su espacio ya ganado en la sociedad, por sus programas de apoyo al medio ambiente; el programa del INTEC con los estudiantes sobresalientes (PIES), programa de becas conferidas a los mejores estudiantes del país y pagadas por el sector privado, pero donde el INTEC asume su cuota también; los grupos profesionales que terminan trabajando para la comunidad, por ejemplo el Plan Educativo que generó el Plan Decenal, el Centro de Estudios del Género y el Grupo Equis, entre otros.

El propio Rector mencionó como reto para el INTEC aumentar el porcentaje de estudiantes con crédito educativo. El campus del INTEC es ya reconocido por ser lugar que ofrece oportu-

tunidades para el debate de las ideas, sean estas políticas, de arte, humanísticas o de otro tipo.

CREENCIAS Y LEYENDAS

Me atrevo a intentar aquí resumir en lo que es mi percepción muy particular lo que pudiera ser un credo del INTEC, con aquellos principios de los que se tienen mayor conciencia y en los que más se creen.

El INTEC cree...

que nace como respuesta a una necesidad..

por tanto es pertinente.

que es una academia que busca la excelencia..

por tanto es rigurosa.

que no compromete sus valores.

por lo que es seria.

protege el patrimonio de las generaciones futuras.

por tanto es de todos.

está formado por un valioso grupo de personas.

por lo que es una comunidad única y especial.

se ha forjado entre graves limitaciones financieras.

por lo que es austero.

evalúa y reflexiona sobre su quehacer continuamente...

por tanto evoluciona hacia el futuro.

Y una nota cultural muy curiosa sobre estas creencias es algo que me contaba el Rector. Un amigo suyo, Rector de otra universidad, casualmente mi querido padre doctor Leonel Rodríguez Rib, le dijo una vez: “En INTEC tienen la particularidad de que no solo dicen lo que piensan, sino que se lo creen firmemente”.

En cuanto a leyendas las más curiosas son relativas a profesores, conocidos por su dificultad aparente para pasarle. Los reglamentos y métodos del INTEC se perciben como los más estrictos en el medio académico. Hay la idea en el entorno externo de que el INTEC no es para todo el mundo, mejor expresado en la frase de los bachilleres que reza “El INTEC es para locos”.

LIDERAZGO Y EJERCICIO DEL PODER

Evidentemente ningún organismo puede flagrantemente imponerse a los demás, pues el sistema de equilibrio y balanceo está diseñado de tal modo que sea el convencimiento la única forma de lograr plasmar la acción. (9)

Los organismos directivos establecidos en el INTEC son tres: La Junta de Regentes, es la autoridad más alta, aunque no genera los proyectos e ideas necesariamente. La Rectoría es la autoridad ejecutiva, su representante legal y su firma oficial y donde se originan muchos de los proyectos de desarrollo y estrategias de la Institución. Por último está el Consejo Académico, que dentro de los lineamientos generales dados por La Junta, trabaja con todos los asuntos académicos, que son la prioridad de la institución. En el mismo están representadas todas las áreas y direcciones importantes. Tiene una dinámica de trabajo muy especial. Es abierto y participativo, las ideas se debaten de acuerdo a una agenda, que se elabora de puntos propuestos por los mismos miembros con anticipación. Se considera un compromiso serio, y de no haber una excusa importante se considera una falta no asitir cuando está estipulado, regularmente una vez por semana. En su funcionamiento hay una especie de círculo de poder compartido que no permite autoritarismos, decisiones unilaterales, y demás. El Rector preside el Consejo y pertenece a la Junta, funge como vínculo entre las dos.

La forma en que se consigna por estatutos que los funcionarios deben ser elegidos en períodos de tres años, es muestra del carácter no vitalicio del liderazgo del INTEC. Los mecanismos de elección son muy participativos y usualmente cualquier miembro de la comunidad puede proponer candidatos. Para elegir un Rector por ejemplo, se crea una comisión que tiene miembros representantes de toda la comunidad, se depuran los expedientes y se envía una lista de nombres al Consejo Académico que a su vez los remite a la Junta, que toma la decisión final. De este hecho puedo dar fe, ya que me tocó representar a los profesores en una de estas comisiones de selección del rector hace 4 años.

En la práctica ha sucedido a veces que no se logra conseguir una persona que tenga el perfil adecuado para llevar la responsabilidad que conllevan estos cargos. A veces estas vacantes se llenan con “miembros renuentes” que por su nivel de compromiso y amor por la institución “cargan con el dado”, como decimos los dominicanos, incluso luego de haberse retirado por algunos años. En otros casos hay quienes parecen tener especial vocación para una función como doña Lucero, directora de siempre de la biblioteca. Otro caso que vale mencionar, por su relación a la apertura y la igualdad de oportunidades en el ejercicio del poder, lo es nuestra Directora Administrativa, Miriam Bobadilla, quien habiendo estudiado en el INTEC Administración de empresas, mientras laboraba en una unidad administrativa, llega a ocupar la posición más alta en su área, puesto que ha mantenido por muchos años, y por el que ha logrado el honor de estar entre las doñas del INTEC.

Los miembros de la Junta de Regentes, tienden a ser cada vez más egresados de la Institución, quedando demostrado así que hay cierta fé y deseo de darle continuidad también en las generaciones más jóvenes. Estos miembros trabajan a modo honorario. Allí se forjan dentro de la misma organización, sus futuros líderes.

VALORES

Los valores han ido poniéndose de manifiesto a lo largo del trabajo, pero hay algunos en especial que vale destacar para concluir.

Alguien entrevistado me dijo “yo veo que el INTEC es de todos”. Los estudiantes me decían estar contentos porque “INTEC no tiene dueño”, ni la maneja una persona solamente como en otras universidades.

Los niños de la escuela Fray Ramón Pané seguro piensan que es de ellos, pues cruzan continuamente por el campus, se beben el agua, van al baño y utilizan la biblioteca.

El INTEC se define como abierto, participativo y pluralista.

Nuestro campus refleja claramente estos valores, pero ¿son valores percibidos por la gente? Creo que es así. A pesar de este campus ser abierto, no se conocen de actos de vandalismo, o intento de daños a sus edificios; los baños no aparecen rayados ni las paredes de las aulas; los zafacones están en su sitio y se utilizan; las plantas se respetan y aunque están cuidadosamente vigiladas por el grupo INTEC Ecológico, no se ven ataques o intenciones de destruirlas.

Otro valor característico muy palpable es conservar el ambiente de respeto.

Cuando entrevistaba a los funcionarios más antiguos en la institución, observaba que todos mencionaban el respeto por las ideas como algo común en INTEC. Fue mencionado como una de las razones por las que permanecieron todos estos años aquí. Este ambiente mezclado con la mística del trabajo en equipo, generaba y aún hoy lo genera, un clima organizacional muy particular y estimulante, que eleva la lealtad y el nivel de compromiso de sus colaboradores.

En la institución se palpa de manera latente la austeridad. Heredada de los orígenes, puede ser la culpable de la no realización de determinados proyectos. Son famosas las cartitas del Rector llamando la atención al ahorro de los recursos de la institución. El poco pudor demostrado al rifar el carro del Rector entre miembros de la comunidad, da a entender como no hay esa vergüenza asociada a la limitación económica, sino que se acepta y se asume como valor y estrategia de supervivencia.

La coherencia la vemos a lo largo de este trabajo. No solamente se trata de cumplir en la práctica con lo declarado, sino que parece que el INTEC pone especial cuidado en no trazarse metas inalcanzables, aunque se reconoce que muchas cosas no se concretan en el tiempo que se proyectó. Solo se presupuesta lo que puede realizarse con los ingresos proyectados, y se estimula la autogestión de fondos que paguen por las “ideas”.

La excelencia académica, tan publicitada y a veces percibida desde afuera por encima de la realidad, ha sido uno de los términos más usados para definir el quehacer del INTEC. La excelencia en INTEC no tiene una medida tope, es más bien una búsqueda constante. Es interesante anotar que muchos la utilizaron como palabra clave para definir el INTEC, pero ninguno al asignarle el grado de logro le dio una alta valoración.

Hay siempre una cierta inconformidad en el quehacer, que tiene que ver con su característica de autocrítica y evaluativa. Deben existir pocas instituciones que realicen jornadas de evaluación como el INTEC. Establecidas muy desde el principio, y consignadas en sus estatutos, pueden durar hasta una semana, con largo tiempo invertido en la preparación de las ponencias, y luego se ocupan de preparar conclusiones y de publicarlo todo con tanta rigurosidad en sus *Documentos INTEC*. Creo que no se necesitan mayores explicaciones.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1. *Estatutos INTEC, Artículo 49*, p. 15. Impresora Cedano y Asociados, Santo Domingo 1996.
2. Idem. **Artículo 39**, p. 14.
3. Ramón Flores y Manuel Cocco. “Historia y surgimiento del INTEC”. *Documentos INTEC 1*, Editorama, Santo Domingo, 1976, p. 70
4. Instituto Tecnológico de Santo Domingo. “Conceptualización del Currículo del INTEC”. *Documentos INTEC 11*, Editora Buho, Santo Domingo, 1993, p. 85.
5. *Reglamentos Académicos INTEC, Artículo 82-b, c*, Editora Corripio, Santo Domingo, 1995. pp. 29-30
6. Manuel Cocco, “ La Filosofía del INTEC”. *Documentos INTEC 1*, Editorama, Santo Domingo, 1976. p. 54
7. Idem, p.58
8. *Estatutos INTEC. Artículo 1*, Impresora Cedano, Santo Domingo, 1996. p. 1
9. Eduardo Latorre. “Liderazgo y Gobierno en INTEC”. *Documentos INTEC 1*, Editorama S.A., Santo Domingo, 1976. p. 108,

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. *Documentos INTEC 1*. Editorama, Santo Domingo, 1976.
2. *Documentos INTEC 11*, Editora Buho, Santo Domingo, 1993.
3. *Documentos INTEC 13*, Editora Buho, Santo Domingo, 1996.
4. *Estatutos del INTEC*, Impresora Cedano, Santo Domingo, 1996.
5. *Reglamentos Académicos del INTEC*. Editora Corripio, Santo Domingo, 1995.

PERSONAS ENTREVISTADAS

Rafael Toribio
Altagracia López
Leandra Tapia
Ida Hernández
José Agustín De Miguel
Lucero Arboleda de Roa

República de Santana
Antonio Fernández
Carlos Cordero
Quilvio Cabral
José Alcántara
Miguel Escala
Martín Abbott