



Trayectoria de un Académico Visionario  
y Ciudadano Comprometido:  
*Mons. Agripino Núñez Collado*



Este documento recoge los principales hitos de la trayectoria académica de quien ha dirigido magistralmente los destinos de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra por más de cuatro décadas.



## ÍNDICE

	Página
<b>I- Introducción</b> .....	3
<b>II- Concepción de la hoy PUCMM: Un Sueño Hecho Realidad</b> .....	8
<b>III- La Reflexión colectiva como estrategia para el cambio y el desarrollo académico de la PUCMM</b> .....	15
3.1 Seminario 1968.....	18
3.2 Seminario- Taller del personal docente y administrativo sobre Origen, Fines y Filosofía de la Universidad Católica. 1984 .....	19
3.3 Reunión Conjunta de la Conferencia del Episcopado Dominicano y la Junta de Directores, 1997 .....	19
3.4 Inicio del Proceso de Socialización del Plan Estratégico. Casa Club del Centro Español de Santiago, 1999 .....	19
3.5 Reunión Conjunta de la Conferencia del Episcopado Dominicano y la Junta de Directores, 1999 .....	20
3.6 Encuentro de Reflexión de la Comunidad Universitaria en el Año Jubilar, 11 y 12 de febrero de 2000 ....	20
3.7 Jornada de Reflexión sobre los Avances del Plan Estratégico. Hotel Gran Almirante de Santiago, 2001 ..	21
3.8 Seminario sobre las Encíclicas Veritatis Splendor (El esplendor de la Verdad) y Fides et Ratio (Fe y Razón), Marzo de 2001 .....	22
3.9 Proyecto de Consolidación y Expansión .....	22
<b>IV- Principales Iniciativas para el Fortalecimiento Académico, el Desarrollo Físico y la Proyección Internacional de la PUCMM</b> .....	26
4.1 La Planificación Estratégica: Su origen e impacto en la PUCMM .....	29
4.2 Integración y Corporatividad Institucional, 2006 .....	41
4.3 Plan de Mejora Institucional 2009-2012.....	41
<b>V- Valores y Visión Educativa de Mons. Agripino Núñez Collado</b> .....	48
<b>VI- Principales Aportes a la Educación Dominicana</b> .....	52
6.1 Sinopsis histórica de los aportes a la educación Dominicana.....	52
6.2 Aportes recientes al Sistema Educativo Dominicano.....	56
6.3 Experiencia en Investigación y Desarrollo.....	59
<b>VII- Liderazgo Social de Mons. Agripino Núñez Collado</b> .....	62
<b>VIII- Mons. Agripino Núñez Collado: Perfil de un Educador Visionario</b> .....	72
8.1 Principales Responsabilidades Académicas.....	72
8.2 Posiciones en Organismos Académicos Internacionales.....	73
<b>IX- Reconocimiento al Mérito de un Líder Académico y Ciudadano Comprometido</b> .....	75
9.1 Honores Académicos Obtenidos .....	75



9.2	Condecoraciones Gubernamentales.....	76
9.3	Otros reconocimientos.....	77
<b>X-</b>	<b>A Modo de Conclusión.....</b>	<b>83</b>
	<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>86</b>



## I- Introducción

La historia de la primera Universidad privada de la República Dominicana, junto a sus insignes forjadores, está estrechamente vinculada a la visión y el liderazgo de quien ha dirigido sus destinos por más de cuatro décadas: Mons. Agripino Núñez Collado. Su aporte a la Institución se remonta a la concepción misma de la idea de su creación por parte de Mons. Hugo Eduardo Polanco Brito, cuya iniciativa fue apreciada con escepticismo, ya que se veía como una quimera que en una ciudad semi-rural fuera posible forjar esa importante primicia en la educación superior dominicana, cuando apenas existía la Universidad Estatal y con los únicos recursos de la Fe en Dios, así como en la generosidad de los feligreses y colaboradores.

Sin pretender restar méritos a todos los hombres y mujeres que han dedicado parte de su vida a impulsar el desarrollo de la educación superior dominicana, a través de una de las instituciones que mejor la presentan, este documento tiene el propósito de rendir tributo y honrar a quien ha sido una de sus principales mentores, dirigiendo sus destinos con sabiduría, con fe inquebrantable, optimismo y con la mirada puesta en los signos de los tiempos, para enrumbarla por el camino del progreso y la innovación; sin perder de vista sus principios y valores intrínsecos. En este sentido se afirma que *“Desde los diferentes roles que le ha tocado desempeñar como co-fundador, vicerrector y rector, ha impulsado y traducido en realidades concretas y exitosas los principios filosóficos educacionales que dieron origen a la hoy Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra”*. (PUCMM/Oficina de Desarrollo y Comunicaciones, Septiembre de 2005)

Resulta un tanto difícil separar la trayectoria académica de Monseñor Agripino Núñez Collado de su capacidad de liderazgo para gestionar recursos económicos y humanos para emprender grandes proyectos, aún en las circunstancias más difíciles del contexto local e internacional. Por iniciativa suya o con su apoyo decidido, en su gestión como académico visionario, la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) ha implementado ambiciosos y novedosos proyectos, que la han colocado en el sitial que se encuentra hoy día: Institución de sólido prestigio nacional e internacional y sello de calidad y excelencia académica.

El perfil académico de Monseñor Agripino Núñez Collado se fue forjando desde su rol como docente del Liceo Secundario Ulises Francisco Espaillat y su misión Pastoral en el Seminario Menor San Pio X de Licey. Es justamente en este último espacio en el que fue destacando sus competencias académicas y su capacidad de gestión, por lo que Mons.



Hugo Eduardo Polanco Brito, vio en él excelentes condiciones para dirigir más adelante los destinos de la Universidad.

Fue el precursor de cambios institucionales significativos. A 10 años de iniciada la Universidad conformó lo que denominó "*Comité de Evaluación y Cambio*". En el marco de una comunicación enviada a la Comunidad Universitaria para motivarles a asumir pasivamente los cambios, en fecha 16 de junio de 1972 (R/51/71-72) Monseñor señala lo siguiente: "*La revisión y evaluación inmediata de nuestros programas académicos nos pondría en situación de mejorarlos, y lo que es más deseable aún, de extenderlos hasta cubrir las áreas que constituyen reales demandas educativas de la Región y del país*" .... "*Por otro lado, y a fin de que los aspectos académicos de la Institución dispongan de los servicios administrativos adecuados, debemos asimismo revisar nuestra estructura administrativa-financiera en interés de introducir aquellos cambios o re arreglos necesarios para el logro de los fines antes expuestos*".

Recoger en este sucinto informe la trayectoria académica y la gestión de Mons. Núñez resulta una tarea particularmente difícil, ya que se podrían publicar sendos volúmenes, por lo que en este documento, de carácter histórico-testimonial, se presentarán los principales hitos de su majestuosa obra al frente a esta Universidad y sus aportes a la educación dominicana, en sentido general. El mismo está dividido en ocho secciones, en las cuales se plasman ideas fundamentales de su impronta y características fundamentales de su persona:

1. **Concepción de la hoy Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra: Un sueño hecho realidad.** En este acápite se muestra el origen de la Universidad, desde que solo era una simple idea y cómo se fue haciendo realidad en el primer decenio de su existencia. Se destacan algunos de los retos y dificultades que fue preciso enfrentar en sus inicios para que esa quimera fuera la exitosa institución que se ha labrado, con el apoyo de la Iglesia y sus feligreses, del Gobierno, de Organismos nacionales e Internacionales, del empresariado, entre otros.
2. **La reflexión colectiva como estrategia para el cambio y el desarrollo académico de la PUCMM.** Por considerarlo un factor clave para el desarrollo de la Universidad, se describe la importancia que le han otorgado al análisis interno y a la reflexión colectiva, tanto Mons. Núñez como las demás personas que le han antecedido en su dirección. Los más relevantes proyectos e iniciativas de la Institución han estado precedidos de sendos encuentros de la comunidad universitaria, contando con la participación activa de los grupos



involucrados en los temas objeto de análisis. En esta parte del informe se describen algunos de ellos.

3. **Principales iniciativas para el fortalecimiento académico, el desarrollo físico y la proyección internacional de la PUCMM.** A inicios del segundo decenio de fundada la Universidad, se presenta una etapa de despegue, caracterizada por grandes cambios cuantitativos y cualitativos en el orden físico y académico. Es a partir de este momento que se vislumbra el desarrollo de la Institución, en función de los cambios suscitados en el entorno y la creciente demanda por la educación superior. En tal sentido, en este capítulo se presentan los principales hitos o iniciativas para garantizar el desarrollo sostenido de la Institución, a través de gestiones de apoyo financiero de organismos internacionales y la asesoría de prestigiosas universidad extranjeras. El vínculo con las agencias financiadoras y con instituciones hermanas, abrió las puertas de la PUCMM hacia el exterior, permitiendo la formación de los profesores y establecimiento de acuerdos que han contribuido al fortalecimiento de sus programas académicos. En esta sección se sintetizan los principales aportes y avances de la Universidad en el segundo, tercer y cuarto decenio de su existencia.
4. **Valores y visión educativa de Mons. Agripino Núñez Collado.** Esta sección fue dedicada a señalar algunos de los valores que conforman la personalidad y visión educativa de Mons. Núñez, acompañados de algunas citas destacadas en las que se define su pensamiento y principios. A partir de las cualidades resaltadas, se expresan las razones que pudo haber tenido Hugo Eduardo Polanco Brito para involucrarlo en los cimientos de la Universidad y elegirlo para dirigir sus destinos como Vicerrector Académico.
5. **Principales aportes a la educación dominicana.** La contribución de la Universidad ha trascendido su espacio interno, impactando positivamente en la formación de maestros y estudiantes del sistema educativo dominicano. Es por esto que en este acápite se muestra una sinopsis cronológica de las iniciativas más destacadas en las que la PUCMM ha puesto su capacidad y la de sus recursos humanos al servicio de la sociedad dominicana.
6. **Liderazgo social de Mons. Agripino Núñez Collado.** Por delegación de la Iglesia Católica, el Rector ha desempeñado un reconocido rol como mediador por excelencia ante conflictos sociales y búsqueda de consenso en temas trascendentales para el desarrollo del país. Esta labor ha sido plasmada en la



constitución Dominicana que establece que *“La concertación social es un instrumento esencial para asegurar la participación organizada de empleadores y trabajadores y otras organizaciones de la sociedad en la construcción y fortalecimiento permanente de la paz social. Para promoverla habrá un Consejo Económico y Social, órgano consultivo del Poder Ejecutivo en materia económica, social y laboral, cuya conformación y funcionamiento serán establecidos por la ley”*.<sup>1</sup> Esta parte de informe se dedica a puntualizar los momentos históricos en los que Mons. Agripino Núñez ha jugado un rol determinante para arribar a acuerdos entre distintos grupos sociales.

7. **Mons. Agripino Núñez Collado: Perfil de un educador visionario.** En este acápite se muestra, de una manera concisa, las principales responsabilidades que ha ejercido Mons. Núñez en el país, así como las importantes funciones que ha desempeñado en organismos académicos internacionales.
8. **Reconocimiento al mérito de un líder académico y ciudadano comprometido.** Se presenta una sucinta descripción de los principales honores académicos y condecoraciones otorgadas a Mons. Núñez por universidades, gobiernos y diversas organizaciones de la sociedad civil en reconocimiento a su labor como académico de prestigio y ciudadano que ha puesto su talento al servicio de la sociedad dominicana, a través de sus diferentes funciones pastorales y educativas.

Con la lectura de este documento se podrá evidenciar el indiscutible impacto de la PUCMM en el desarrollo del país y, particularmente en la Región del Cibao, en donde nació, así como la loable labor del Rector en esta importante tarea. Se ha llegado a aseverar que *“La Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra representó un antes y un después, una línea divisoria que gravitó en todos los aspectos, y en el distinto quehacer de nuestra comunidad. Santiago recibió la impronta de esta alta casa de estudio y no solo modifica su perfil citadino, su ambiente cultural y su cotidianidad, sino que produce un cambio en su destino y en la conceptualización de su desarrollo” ... en todas y cada una de las etapas que ha vivido nuestra Universidad, ha estado presente en posición de vanguardia... Mons. Agripino Núñez Collado*<sup>2</sup>

Desde sus inicios, Mons. Agripino Nunez Collado tenía muy clara la misión social de la PUCMM, al expresarse de la siguiente manera: *“Todo esto: facilidades económicas para*

<sup>1</sup> Constitución de la República Dominicana 2010, Título XI, Capítulo IV de la Concertación Social, artículo 251.

<sup>22</sup> Palabras introductorias del acto de reconocimiento a Mons. Agripino Núñez Collado, por parte de la Asociación de Egresados de la PUCMM. 6 de diciembre de 2005.



*los estudiantes procedentes de familias de escasos ingresos; educación y enseñanza a cargo de especialistas, rigor en la transmisión de los conocimientos, iniciación en la investigación, y sistemas justos de evaluación, nos ha permitido hacer de nuestra Universidad algo que puede mostrarse con legítimo orgullo, como obra de la Iglesia, con la colaboración del Estado y del sector privado que, con nosotros, ejercen para de su responsabilidad y de su función social".* (Núñez Collado, Charla Ofrecida por Mons. Agripino Núñez Collado en la Sesión Mensual de la Cámara Americana de Comercio, 1975, pág. 9).





## II- Concepción de la hoy PUCMM: Un Sueño Hecho Realidad

La idea de crear la hoy Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, surge en un momento histórico en el que el país apenas daba sus primeros pasos hacia un régimen democrático, luego de más de tres décadas de Dictadura. Pensar en crear la primera universidad privada en la segunda ciudad de importancia del país, constituía una utopía, pero no para personas de fe y visionarias como su mentor Hugo Eduardo Polanco Brito y quien fuera uno de sus más fervientes discípulos, Mons. Agripino Núñez Collado, entre otros líderes religiosos, así como emprendedores y generosos munícipes de la ciudad de Santiago.

En el año 1956, siendo aún seminarista, Monseñor Núñez fue testigo de encuentros con profesionales y distintos sectores comunitarios suscitados por Monseñor Polanco, primer obispo de Santiago, con el propósito de intercambiar ideas y conocer las preocupaciones de importantes grupos de la ciudad sobre temas vitales para el desarrollo de la Región del Cibao, entre los cuales la educación ocupaba un lugar preponderante.

En el año 1960, Mons. Núñez Collado era Director de la Obra de las Vocaciones Sacerdotales del Seminario Diocesano en Licey y fue escogido por Mons. Polanco Brito para dirigirlo. Fue justamente en el marco de la inauguración de sus nuevas edificaciones, el 9 de septiembre de 1962 el escenario escogido para anunciar la decisión de la Conferencia del Episcopado Dominicano de crear la entonces Universidad Católica Madre y Maestra (UCMM).



Habiendo sido previamente profesor y con apenas un año de fundada la Universidad, Mons. Núñez fue nombrado Vicerrector Académico, teniendo que asumir importantes retos, entre los que se encontraban:

- a) El escepticismo de muchos que no creyeron posible que la iglesia fuera capaz de crear una Institución educativa de impacto nacional e internacional. *"Tan utópica parecía la fundación de una universidad en Santiago bajo el liderazgo de la Iglesia que algunas distinguidas personalidades de Santiago no sólo se negaron a cooperar al comienzo, sino que, también, rehusaron dar cualquier tipo de*



*apoyo moral con el pretexto de que una universidad fundada por la Iglesia no pasaría de ser un seminario”.* (Núñez Collado, La UCMM: Un Nuevo Estilo Universitario en la República Dominicana, 1977)

- b) La necesidad de expansión física de la Universidad, debido a la creciente demanda y a las nuevas ofertas académicas.
- c) La captación de profesionales especializados en las áreas recién creadas que tuvieran las condiciones disciplinares y pedagógicas para impartir docencia en la naciente Universidad.
- d) La escasez de recursos económicos para asumir las inversiones necesarias para el desarrollo sostenido de la Universidad.
- e) El período de agitación política por el que atravesaba el país, en el que diferentes grupos resurgieron, en busca de espacio en la sociedad y la reivindicación de sus derechos en la naciente democracia. En este sentido, en una publicación que recoge el pensamiento universitario latinoamericano se hace la siguiente aseveración: *“Con siete años como Vicerrector y más de 37 años como Rector, Agripino Núñez Collado es pues el líder por excelencia de esa institución académica. A Núñez Collado le correspondió resolver el conflicto que fue surgiendo a partir de la guerra civil del 1965 en torno a los reclamos de profesores y estudiantes de mayor participación en el gobierno, definiendo los límites de sus derechos y deberes en una universidad privada”.* A partir de esa etapa, la UCMM, hoy Pontificia (PUCMM), logró superar esas dificultades y avanzó, con paso firme, hacia el desarrollo institucional y la excelencia académica. (Ricart, 2008)

Desde sus inicios la PUCMM fue concebida como una universidad orientada al desarrollo, comprometida con la excelencia académica y la pertinencia. Es por esto que se ha preocupado por ofrecer las carreras necesarias para alcanzar ese anhelado progreso, siendo pionera en su oferta en el país, entre ellas:

- Administración de Empresas
- Administración Hotelera
- Administración Pública
- Economía
- Enfermería
- Geología e Ingeniería de Minas



- Ingeniería Electromecánica
- Ingeniería Electrónica
- Ingeniería Telemática
- Ingeniería en Sistemas y Computación
- Tecnología en Ingeniería
- Trabajo Social

La capacidad de gestión y negociadora Mons. Núñez no tiene parangón, con su rúbrica, siendo Vicerrector Académico de la Universidad, en fecha 7 de diciembre de 1965 fue enviada una comunicación al Presidente Provisional de la República Dominicana Doctor Héctor García Godoy, en la que solicitaba el aval económico del Estado, mediante la asignación de una subvención anual que serviría de respaldo o garantía económica ante organismos financieros internacionales, dando origen a la Ley 76, la cual “fue determinante para que la Universidad pudiera empezar a planificar en firme sus instalaciones en el nuevo Campus y, asimismo, significó una ayuda decisiva para que el Fondo Especial de las Naciones Unidas acogiera favorablemente una solicitud que se preparó para el equipamiento de los laboratorios de Ciencias Básicas y de la Facultad de Ingeniería. Además se otorgaron 26 becas para la formación de igual número de profesores.

En efecto, a partir de la citada ley se asignó la Universidad un subsidio de RD\$1,200,000.00 anuales. Esta ley fue instrumental para lograr el apoyo de organismos internacionales, especialmente del Fondo Especial de las Naciones Unidas y del Banco Interamericano del Desarrollo (BID).

Por el aval del Estado y la credibilidad que poco a poco fue construyendo la Universidad con sus propios méritos, en sus inicios contó con el apoyo directo de ocho entidades de prestigio internacional.

El carácter visionario de la Universidad sobrepasa los límites geográficos nacionales, ya que, desde sus inicios se gestionó el apoyo económico y la asesoría profesional de diversas instituciones internacionales para fines específicos, que enmarcarían su desarrollo futuro. Entre ellas se destaca una donación del Fondo Especial de las Naciones Unidas, obtenida a comienzos del año 1968, para financiar un proyecto de desarrollo en el campo de la ingeniería electromecánica. La UNESCO fue designada como la agencia encargada de administrar este programa, bajo la coordinación de Dr. Werner Kunzel, Ingeniero Químico de nacionalidad alemana. La realización de este programa de las Naciones Unidas se llevaría a cabo en un lapso de cinco años.

Por su parte, el Ministerio de Asistencia Técnica del Gobierno Francés sufragó los gastos de un profesor en Ingeniería Química durante el primer semestre del año académico 1967-68, para la enseñanza de la Química en el Departamento de Ciencias y en la Facultad de



Ingeniería de la UCMM. También, desde el mes de enero de 1966, fueron cedidos los servicios de los profesores Raymond Cuny y Monique Cuny, quienes impartían docencia del idioma francés.

La Organización mundial de la Salud ofreció la consultoría de María T. Ma'Dermit, quien asesoró a la Escuela de Enfermería de la UCMM en el desarrollo de sus programas.

Por otra parte, la Fundación Ford pagó, durante un período de dos años consecutivos, los servicios de un experto en Mercadotecnia quien trabajó en la UCMM en calidad de profesor de la Facultad de Administración y Economía, desde junio de 1967. Además de sus labores docentes regulares, este profesor realizó investigaciones sobre el mercado de productos alimenticios en la República Dominicana.

Con el patrocinio de Misereor<sup>3</sup> la entonces UCMM obtuvo los servicios de un profesor alemán para la enseñanza en la facultad de Ingeniería Electromecánica. Este profesor se encargó de la organización e instalación de un laboratorio de procesos de manufactura y de la formación de una Escuela de Técnicos Medios, dentro de un programa de extensión universitaria que se llevaba cabo bajo el auspicio de la UCMM con la colaboración del sector privado de la República Dominicana.

Para materializar las perspectivas de desarrollo físico y organizativo de la Universidad se requería tanto de capital humano calificado, probablemente inexistente en país para esa época, como de recursos financieros que garantizaran un crecimiento sostenido y cimentado en bases sólidas. Es por esto que, desde el año 1966, mediante un programa de ayuda de la Universidad de Saint Louis, financiado por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de América (USAID), la Institución firmó un convenio de colaboración que contemplaba la asesoría de diversos expertos, entre ellos cuatro profesores norteamericanos.

Mediante el citado convenio (Programa de Asistencia SLU/USAID), además, se obtuvieron fondos para la especialización y el adiestramiento del personal docente y administrativo de la Universidad, a través del otorgamiento de alrededor de 40 becas para la formación de profesores a nivel de maestrías en las mejores universidades de los Estados Unidos, la compra de equipos y la contratación de docentes de tiempo completo, así como de técnicos especializados, quienes ofrecieron asesoría para el planeamiento físico del Campus de Santiago, para cuyos fines se contó con un calificado equipo de arquitectos, liderado por el mexicano Francisco Javier Camarena, experto en el planeamiento de ciudades universitarias.

---

<sup>3</sup> Organización de ayuda patrocinada por los Obispos de Alemania.



Para garantizar la participación de todos los estamentos de la vida institucional, las autoridades universitarias institucionalizaron la conformación de Comités que contribuyeran al análisis y a la reflexión para la toma de decisiones acertadas. De ahí que se crearon diversos comités atendiendo a la necesidad de agilizar y racionalizar la adopción de decisiones en los diversos aspectos de la vida universitaria y al mismo tiempo tuvieran en sus manos la responsabilidad de decidir sobre cuestiones de la vida diaria de la Institución, pudieran actuar como organismos asesores de los distintos órganos de gobierno, funcionarios y departamentos que tenían su cargo la dirección de la Universidad. De acuerdo con los principios fijados se creó, por resolución del Consejo Académico de fecha 29 de septiembre de 1967, un total de diez comités: Académico, del Primer Año, de Presupuesto, Admisiones, Biblioteca, Disciplina, Actividades Estudiantiles, Ayuda Estudiantil, Extensión Cultural y de Publicaciones.

En otro orden de ideas, tal y como plantea Mons. Agripino Núñez en su libro *"Un nuevo Estilo Universitario"*, al terminar la década del sesenta, la Universidad se convirtió en un centro multicultural, por la presencia de decenas de profesores provenientes de América Latina, Estados Unidos y Europa, los cuales, junto a sus familias, impactaron notablemente la economía y el estilo de vida de la ciudad de Santiago.

En síntesis, entre los acontecimientos más sobresalientes del primer decenio de la Universidad y en el cual Mons. Agripino Núñez asumió los roles de profesor y Vicerrector Académico, podrían citarse los siguientes:

1. La valentía de la Iglesia Católica, el empresariado y feligreses de la ciudad de Santiago de los Caballeros al iniciar un proyecto novedoso de gran trascendencia, sólo con el recurso de la fe y el optimismo.
2. El haber sido pionera en la instauración de carreras indispensables para formar los recursos humanos que ameritaba el país para lograr su desarrollo.
3. La obtención de la personalidad jurídica de la Universidad y su derecho a conferir títulos académicos (Diciembre de 1962).
4. Dar los primeros pasos para el establecimiento de una estructura académica, compuesta por facultades, con el inicio de la Facultad de Administración e Ingeniería Electromecánica.
5. Firma de un convenio de colaboración con la Universidad de Saint Louis, financiado por la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID), mediante el cual se obtuvieron fondos para la especialización y adiestramiento de su personal



docente y administrativo. Estos fondos permitieron la contratación de técnicos, compra de equipos y la colaboración de profesores extranjeros especializados en Economía, Ciencias Políticas, Sociología y Educación.

6. Adquisición de terrenos para la instalación del Campus Universitario, que fuera inaugurado el 26 de enero de 1967. Dicho Campus, es hoy día orgullo y símbolo de la ciudad de Santiago.



7. Haber logrado un mayor involucramiento del sector privado para apoyar un proyecto que crecía a un ritmo superior a las expectativas. De ahí que se conformara una Oficina de Desarrollo y Recaudación de Fondos, con asesoramiento de la Universidad de Saint Louis, y contando con un Consejo de Desarrollo, presidido por el Sr. Domingo O. Bermúdez.
8. Modificación estatutaria que permitió que la Conferencia del Episcopado Dominicano delegara la autoridad para el Gobierno de la Universidad en una Junta de Directores integrada por veintiún (21) miembros, de los cuales tres serían Obispos, incluyendo el Obispo de Santiago de los Caballeros, el Rector y dos Vicerrectores; y los restantes seleccionados de diferentes sectores (profesionales) de la comunidad nacional.
9. Inicio del Programa de Crédito Educativo, alcanzando en el año 1969 una cobertura del 30% de la población estudiantil. Con este programa, la Universidad da la oportunidad de realizar una carrera universitaria a estudiantes con talento, pero que no cuentan con los recursos económicos necesarios.
10. Creación del Decanato de Estudiantes, el cual tiene la responsabilidad de coordinar las actividades cocurriculares y extracurriculares de los estudiantes; contribuyendo, de ese modo, a su formación integral.
11. Primera graduación de la Universidad (1967), de la cual egresaron 18 graduados de Administración de Empresas, 20 de la carrera de Derecho y 16 de Educación. Estos datos revelaron un alto nivel de eficiencia (90%), ya que de 60 estudiantes que iniciaron, se graduaron 54.



12. Promulgación de la Ley 76 de 1965 en la cual se asigna a la Universidad un subsidio de RD\$1,200,000.00 anuales. Esta ley facilitó el apoyo de organismos internacionales, especialmente del Fondo Especial de las Naciones Unidas y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
13. Creación de las carreras de Trabajo Social, Enfermería a nivel universitario, Administración Pública, Ingeniería Industrial y Economía, siendo pionera en la oferta de dichas carreras. También inició la carrera de Ingeniería Agronómica.
14. Diseño de instrumentos necesarios para el funcionamiento interno de la Universidad, como fueron: el Reglamento de Profesores y de Carrera Docente, y el Reglamento de Participación Estudiantil. También se oficializaron las Vicerrectorías Académicas y de Desarrollo.
15. Inicio de la Carrera Docente, permitiendo a los profesores construir una trayectoria académica en la Universidad y contribuyendo a la excelencia y la calidad de la Institución y de sus programas académicos.



### **III- La Reflexión colectiva como estrategia para el cambio y el desarrollo académico de la PUCMM**

Las grandes transformaciones y proyectos de desarrollo de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra han sido precedidos por exhaustivos procesos de reflexión institucional, siempre en la búsqueda de la excelencia y la pertinencia, es decir, para dar respuestas oportunas a las necesidades de la sociedad. La auto reflexión o revisión de su quehacer ha sido una labor permanente en la historia de vida institucional de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra.

En estos procesos de reflexión se ha involucrado de manera activa a la comunidad interna y se ha contado con el apoyo de organismos y expertos internacionales, con vasta experiencia en las áreas objeto de consulta. Diversos son los mecanismos empleados por la PUCMM para garantizar la participación de la comunidad universitaria en la discusión y búsqueda de alternativas en temáticas fundamentales para su desarrollo integral. Entre ellos se encuentran la conformación de comités, la organización de seminarios-talleres evaluativos, así como de reuniones con determinados grupos de interés para el análisis de tópicos puntuales.

Según expresiones textuales del propio Rector, Mons. Agripino Núñez, en su discurso de apertura de un seminario-taller con el personal docente y administrativo, *“una de las actividades que, a nuestro entender, ha contribuido con mayor eficacia a mantener la Universidad abierta a los signos de los tiempos y renovada en sus estructuras en el marco de acción de su filosofía, lo ha constituido la celebración de encuentros periódicos como el que hoy realizamos.”*<sup>4</sup>

Desde la década de los ochentas se institucionalizaron los encuentros entre la Conferencia del Episcopado Dominicano y la Junta de Directores, con la finalidad de analizar la situación interna de la Universidad y sus retos ante el contexto socioeconómico y educativo nacional e internacional; el primero de ellos fue efectuado del 22 al 24 de marzo de 1984 en el Hotel Montemar de Puerto Plata y, el más reciente, los días 7 y 8 de marzo del año 2011 en la Casa Arquidiocesana María de la Altigracia en Santo Domingo. Previo a estas reuniones conjuntas se ha hecho

---

<sup>4</sup> *La Universidad Católica y la Universidad Católica Madre y Maestra.* Ponencia de Mons. Agripino Nuñez C. en el Seminario-Taller para el personal docente y administrativo. Santiago, Rep. Dom. 15 de septiembre de 1984.





tradición la reflexión interna sobre quehacer de la Universidad, sus logros, los asuntos sujetos a mejora y los planes futuros. Los resultados de estas evaluaciones internas son dados a conocer a estos máximos organismos de gobierno de la Universidad, quienes los refrendan y, de manera conjunta, se trazan las pautas a seguir en los años venideros.

En estos encuentros, se suscita un diálogo abierto en donde los participantes exponen sus puntos de vista sobre los aspectos sometidos a discusión, aclaran dudas a través de los funcionarios académicos y administrativos presentes y se produce un ambiente de camaradería que favorece la integración entre las personas que tienen en sus manos el destino de la Universidad. De igual manera, se da un vistazo a la situación social, económica, educativa y política del país, a fin de determinar la forma cómo la Universidad puede ser impactada y aportar a la solución de los problemas fundamentales de la sociedad dominicana, a partir de los principios filosóficos que la sustentan.

La «Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción», al referirse a la evaluación de la calidad señala que *“La calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario. Una autoevaluación interna y un examen externo realizados con transparencia por expertos independientes, en lo posible especializados en lo internacional, son esenciales para la mejora de la calidad. Deberían crearse instancias nacionales independientes, y definirse normas comparativas de calidad, reconocidas en el plano internacional. Con miras a tener en cuenta la diversidad y evitar la uniformidad, debería prestarse la atención debida a las particularidades de los contextos institucional, nacional y regional. Los protagonistas deben ser parte integrante del proceso de evaluación institucional”*<sup>5</sup>. De ahí que la Universidad ha procurado estar a tono con los signos de los tiempos, tratando de adelantarse a los requerimientos futuros. Históricamente, todo proceso importante de la Institución ha sido el producto de jornadas de reflexión en las que se involucra a sus principales gestores académicos y administrativos. En las mismas se analiza la Universidad desde dentro, su impacto externo y se vislumbra su quehacer en los años sucesivos.

---

<sup>5</sup> UNESCO. Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: **Visión y Acción**. Conferencia Mundial sobre Educación Superior. Octubre, 1998.



Teóricamente y en la práctica institucional, la evaluación y la planificación están íntimamente relacionadas, dado que los procesos de reflexión, han conllevado al diseño y ejecución de proyectos trascendentales. Desde su origen, la PUCMM ha procurado un desarrollo planificado, tanto es así que, a pocos años de su fundación, creó la entonces Oficina de Planeamiento Integral, dependencia de la Rectoría, con la función principal de someter al Rector y a los organismos ejecutivos correspondientes, sugerencias y recomendaciones que contribuyan a establecer la política de desarrollo académico y físico de la Institución. En múltiples ocasiones a esta dependencia le ha sido delegada la responsabilidad de coordinar y dar seguimiento a los procesos de evaluación institucional.

Desde su fundación se tenía el propósito de crear una institución académica innovadora, moderna, flexible y con un concepto distinto a la universidad tradicional, fundamentada en la excelencia académica. Esta ambiciosa aspiración implicaba monitorear continuamente los niveles de calidad institucional en todos los órdenes de su quehacer, es decir en la docencia, la investigación, la extensión y la eficiencia administrativa. Esto supone una cultura de autorregulación y autoevaluación permanente, definida como *"el proceso de estudio de una institución o de una de sus partes-Facultad, Departamento, unidades de servicio o programas- el cual es organizado y conducido por sus propios integrantes, a la luz de los fines de la institución y con algún conjunto aceptado de estándares de desempeño como referencia. Este tipo de estudio muestra elementos descriptivos, analíticos y reflexivos, y supone un serio compromiso con el cambio"*.<sup>6</sup>

De acuerdo al Consorcio de Universidades para que un proceso de autoevaluación tenga éxito, se requieren ciertas condiciones claves<sup>7</sup>:

- a) Una motivación interna para el proceso, es decir, que los miembros de la comunidad institucional estén de acuerdo y quieran realizar el trabajo.
- b) Un decidido respaldo institucional, esto es, que la autoridades otorguen al proceso la verdadera importancia que este tiene y que, por ende, brinden apoyo político y administrativo, y los recursos necesarios tanto para el momento de la autoevaluación como para la puesta en práctica de las recomendaciones del comité evaluador.
- c) Un liderazgo legítimo, fuerte y eficaz.

<sup>6</sup> ESPINOZA, O. y otros. **Manual de autoevaluación para instituciones de educación superior: Pautas y procedimientos**. Santiago de Chile: CINDA/PROMESUPU-OEA, 1994, pp.24.

<sup>7</sup> Consorcio de Universidades. **Gestión de la Calidad para Instituciones de Educación Superior. Procesos de Autoevaluación y Acreditación**. Primera edición. Lima, Perú 2005.



- d) La participación de los integrantes de la organización, quienes deber ser los verdaderos protagonistas del proceso.

Se podría afirmar, sin temor a equívocos, que en los procesos de revisión interna suscitados en la PUCMM cada bienio o cuatrienio, han estado presentes las condiciones claves descritas previamente. Esto es así, porque han contado con el liderazgo decidido de los rectores de turno y se han constituido en verdaderos espacios de diálogo abierto y de compromiso de cada uno de los integrantes de la familia universitaria. De hecho, muchas de las transformaciones puestas en práctica en la Institución, han emergido de esos procesos reflexivos, como se podrá evidenciar en lo adelante.

A continuación se describen momentos decisivos de reflexión institucional, los cuales sentaron las bases para importantes transformaciones institucionales. Muchos de ellos fueron impulsados por Mons. Agripino Núñez Collado en sus distintas posiciones en la Universidad.

### 3.1 Seminario 1968

Las actividades de evaluación y reflexión institucional de la PUCMM han sido enmarcadas en eventos puntuales o seminarios talleres, que han contado con la participación activa de todos los funcionarios académicos y administrativos y, en ocasiones, de expertos nacionales e internacionales contratados por la Universidad o provistos por instituciones hermanas. El primero de ellos fue efectuado en el año *1968* en la ciudad de Jarabacoa, orientado a fortalecer el nivel y la capacidad dirigencial de los profesores que en esa época compartían la responsabilidad del funcionamiento de la Universidad. Con este seminario fueron sentadas las bases para los relevantes cambios realizados en la estructura de la Institución en el año *1969*.

El año *1969* fue calificado como el de las grandes realizaciones reglamentarias de la Universidad. Esto es así porque se llevó a cabo una profunda y minuciosa revisión de los Estatutos que implicó un cambio sustancial en la estructura de gobierno de la Institución. A solicitud de los dirigentes universitarios, la Conferencia del Episcopado Dominicano, delegó el gobierno de la Universidad en una Junta de Directores, se preparó el primer Reglamento de Carrera Docente y también se hizo la primera reforma profunda del Reglamento Académico.



### **3.2 Seminario- Taller del personal docente y administrativo sobre Origen, Fines y Filosofía de la Universidad Católica. 1984**

Con la finalidad de analizar la realidad de la Universidad Católica Madre y Maestra y la filosofía que le ha dado vida, el 15 de septiembre de 1984 se realizó un seminario-taller con la participación del personal docente y administrativo. Al referirse a sus expectativas de este encuentro el Rector señaló que “... *de este seminario lograremos una universidad más fuerte, más segura de sí misma y más consciente del papel que debe desempeñar en el mundo en que vivimos*”.

### **3.3 Reunión Conjunta de la Conferencia del Episcopado Dominicano y la Junta de Directores, 1997**

Del 8 al 10 de mayo de 1997 fue celebrada en el Hotel Capella Renaissance de Juan Dolio, teniendo como tema central “*La PUCMM ante el Nuevo Milenio y la PUCMM ante el colapso de los valores morales y espirituales: La Experiencia de las Parroquias universitarias*”. También se abordó el tema la PUCMM ante el reto de la reforma y modernización del Estado: La Experiencia del RSTA; se analizó la posibilidad de crear un Centro de Formación Política y de capacitación en Ciencias Políticas; la PUCMM ante los procesos de: Descentralización, participación comunitaria, servicio social, Gestión ambiental, Municipalización, y Sustentabilidad del Desarrollo, en cuyo tema se destacó la labor realizada por el Centro de Estudios Urbanos y Regionales (CEUR); La Relación Universidad-Empresa: Programa Bolívar, Proyecto Turismo, Asesoría en Gestión Ambiental, Fondo Patrimonial; Tecnología e Internacionalización de la Educación, Programas Inter-institucionales.

Como en todos los eventos de esta naturaleza, se dio una mirada a la situación nacional y a los nuevos desafíos.

### **3.4 Inicio del Proceso de Socialización del Plan Estratégico. Casa Club del Centro Español de Santiago, 1999**

Atendiendo a que el proceso de planificación estratégica implica que se generen mecanismos de participación, se realizó una jornada titulada “*Inicio del Proceso de Socialización del Plan Estratégico*”. Dicha actividad fue realizada el 12 de Febrero de 1999, en los salones del Centro Español de Santiago de los Caballeros y tenía los propósitos de: a) presentar a decanos y directores la propuesta del Plan Estratégico como



instrumento de renovación institucional, con miras a iniciar su participación e integración al proceso; b) establecer los ejes básicos para los planes estructurales que deberían ser diseñados por las distintas unidades de la Universidad y c) proponer y discutir lineamientos de acción generales de la Universidad para el conocimiento y aprobación de la Junta de Directores y la Conferencia del Episcopado Dominicano.

### **3.5 Reunión Conjunta de la Conferencia del Episcopado Dominicano y la Junta de Directores, 1999**

Como cada bienio, en el mes de abril de 1999 se congregó en la ciudad de la Romana la Conferencia del Episcopado Dominicano y la Junta de Directores, ocasión en la cual se presentó un informe de los avances del Plan Estratégico, a fin de validar los ejes estratégicos, así como las políticas y las acciones propuestas por los equipos multidisciplinarios que fueron conformados en las jornadas de reflexión realizadas previamente en el seno de la comunidad universitaria.

### **3.6 Encuentro de Reflexión de la Comunidad Universitaria en el Año Jubilar, 11 y 12 de febrero de 2000**

Para culminar los diversos encuentros de reflexión preparatorios para la conmemoración del Año Jubilar, el Rector convocó a los miembros de la comunidad universitaria a una jornada de dos días, con la finalidad de generar sugerencias que contribuyeran a fortalecer la presencia de valores humanísticos cristianos en las labores académicas de la Universidad. Se analizaron dos temas centrales: *"La Solidaridad como base del Nuevo Humanismo"*, a cargo de su *Eminencia Pío Cardinal Laghi*, ex Prefecto de la Congregación para la Educación Católica y *"La Familia Hoy"*, por su *Eminencia Nicolás de Jesús Cardinal López Rodríguez*.

Con este evento se dio continuidad al eje de la Promoción Permanente de los valores plasmado en la Plan Estratégico, mediante el estudio y difusión de los valores en jornadas formativas efectuadas en Santiago, Santo Domingo y Puerto Plata. Fruto del trabajo realizado en el seno de las facultades y departamentos, así como los Consejos y Comisiones de Pastoral, se definió el itinerario preparatorio para el Gran Jubileo del 2000, prestando atención particular a las implicaciones del concepto: *la universidad por un nuevo humanismo*, tema seleccionado por la Santa Sede para el Jubileo de los Profesores Universitarios, promovido mundialmente por la Congregación para la Educación Católica, el Pontificio Consejo para la Cultura y la Oficina para la Pastoral Universitaria del Vicariato de Roma.



Sobre cada uno de los temas fueron realizados paneles y grupos de trabajo, con la participación de profesores de la Universidad y otros distinguidos panelistas invitados; entre ellos se reflexionó sobre la contribución de la Universidad a la cultura del diálogo, relación fe-razón, los valores que debe fomentar la Universidad y el trabajo comunitario como función de la Universidad, entre otros. En cada uno de los temas se analizaba la fortaleza principal de la Institución, y las sugerencias para aumentar las fortalezas y reducir las carencias.

### **3.7 Jornada de Reflexión sobre los Avances del Plan Estratégico. Hotel Gran Almirante de Santiago, 2001**

Con los propósitos de dar a conocer las acciones ejecutadas, que fueron propuestas por los equipos de trabajo, en torno a los ejes del Plan Estratégico; presentar los compromisos de la institución con los retos y acciones pendientes en el marco del Plan General de la Universidad y definir los términos de referencia que utilizarían los departamentos para la elaboración de sus respectivos planes estratégicos, se realizó un jornada de reflexión que contó con la participación del Rector, los vicerrectores y todos los directores académicos y administrativos de los Campus de Santiago y de Santo Domingo.

En dicha jornada se compartió un documento de referencia y consulta con los siguientes objetivos:

- Motivar a los gerentes (directores de departamentos) de la Universidad para que sus unidades (con sus recursos humanos, físicos, tecnológicos, etc.) se involucren en el proceso de Planificación general de la institución.
- Proporcionar una guía general que incluya los conceptos fundamentales de la planificación estratégica;
- Unificar el lenguaje técnico de los términos claves del proceso de Planificación Estratégica;
- Describir las etapas del proceso de Planificación Estratégica de la Universidad.

Se preparó y socializó un documento que incluye diversos conceptos sobre planificación estratégica, sus características, las etapas del proceso. Además, se presentó el modelo de Planificación de la Universidad Politécnica de Cataluña, así como la experiencia de esta Institución.

Este importante evento fue introducido con unas palabras motivadoras del Rector, en las que reiteraba su compromiso de apoyar las iniciativas que surgieran de este proceso de análisis



participativo. De igual forma, los vicerrectores de turno hicieron una rendición de cuenta sobre las acciones realizadas en torno al Plan y los retos pendientes en los años venideros.

### **3.8 Seminario sobre las Encíclicas *Veritatis Splendor* (El esplendor de la Verdad) y *Fides et Ratio* (Fe y Razón), Marzo de 2001**

Para darle seguimiento y profundización a los trabajos iniciados en el Encuentro de Reflexión de la Comunidad Universitaria en el Año Jubilar, se convocó a los profesores, estudiantes, personal administrativo e investigadores a estudiar las encíclicas, con los títulos en español *El Esplendor de la Verdad y Fe y Razón*, considerados documentos que hacen aportaciones medulares al Magisterio de la Iglesia y de manera particular iluminan el camino de búsqueda de la auténtica verdad, principio fundamental de la universidades católicas. Su Eminencia Pío Cardenal Laghi se ofreció a orientarnos en el ejercicio interpretativo de la Encíclica Fe Razón y Su Excelencia Mons. Ramón de la Rosa y Carpio ofreció una conferencia magistral sobre la encíclica el Esplendor de la Verdad.

En el marco de este evento, se puso en circulación el libro *Valores para el Nuevo Milenio*, que recoge las conferencias y ponencias del encuentro de reflexión del 11 y 12 de febrero del año anterior.

### **3.9 Proyecto de Consolidación y Expansión**

Toda actividad de planificación implica la asignación y redistribución de recursos. Los grandes retos generados por el análisis y relanzamiento institucional conllevan importantes inversiones que, en muchos casos, sobrepasaban las posibilidades de autofinanciamiento. Por tal razón, la Universidad recurrió a la búsqueda de financiamiento parcial de algunos de los proyectos emergidos del Plan Estratégico. En el año 2003 la Société de Promotion et de Participation pour la Coopération Economique (PROPARCO) y la PUCMM establecieron un acuerdo de financiamiento para el *Programa de Consolidación y Expansión de la Universidad*. El mismo incluye componentes de fortalecimiento académico, actualización tecnológica, aumento de la cobertura de crédito educativo, incentivo a la investigación y ampliación de la infraestructura física. Según el acuerdo, PROPARCO financiaría el 70% de las inversiones y el 30% restante sería la contrapartida de la Universidad. El costo total del Programa asciende a 26 millones de dólares, con un horizonte de ejecución hasta el año 2010.



El Plan Estratégico de la PUCMM está fundamentado en un modelo financiero que prevé el crecimiento de la matrícula, el fortalecimiento de la tecnología y ampliación y modernización de la infraestructura para acoger una población máxima de 20,000 estudiantes. Otro importante componente del modelo, es la formación profesional y pedagógica de docentes, requerida para sustentar el proceso.

Los componentes del Proyecto fueron agrupados en siete categorías principales:

1. *Expansión de facilidades infraestructurales y su equipamiento*, que incluye las inversiones en la construcción y equipamiento de nuevas facilidades para la ampliación, mejora, adecuación y diversificación de la oferta y los servicios académicos.
2. *Renovación de Facilidades y Nuevos Laboratorios*: Este componente procura adaptar o renovar varios edificios y mejorar la calidad de los equipos de laboratorio, acorde a los estándares modernos. Se dio prioridad a los laboratorios de Ciencias Básicas, Ciencias de la Salud e Ingeniería. Los componentes incluyen recursos para el entrenamiento de profesores y la actualización de materiales en estas áreas.
3. *Nuevas Tecnologías de información y Comunicación*: Se pretende proporcionar a los estudiantes, docentes y comunidad universitaria en general, el acceso a tecnología de punta en la enseñanza-aprendizaje y la eficientización de los procesos académicos y administrativos. Incluye equipos y programas computacionales actualizados y con amplio acceso a Internet. También contempla la expansión de las ofertas de programas a distancia, la adquisición de nuevas bases de datos y materiales bibliográficos para la producción de conocimientos y apoyo a la docencia.
4. *Área de Mejoramiento Institucional*: Con este componente se procura mejorar la eficiencia (planificación, ejecución y control) y adoptar un enfoque proactivo orientado hacia el mercado, al tratar con todos los sectores de su público. Específicamente, se pretendía lograr la eficiencia gerencial operativa, integrando y racionalizando los sistemas, estándares y servicios de los recintos principales de la Institución, así como diseñando y ejecutando un amplio y multifacético programa de mercadeo y relaciones públicas, a fin de ampliar su segmento geográfico y mejorar la selectividad de sus clientes actuales y futuros.
5. *Entrenamiento y Mejoramiento de la Calidad de los Profesores*: Los docentes constituyen una piedra angular para el logro de la excelencia académica. A través de este proyecto se persigue realizar significativas inversiones para la preparación de relevos, formación profesional (en los niveles de maestrías y doctorados),





actualización pedagógica, reclutamiento de profesores de alta calidad, nivelación de grados académicos a un mínimo de maestrías locales o internacionales. También se prevé mejorar las compensaciones salariales y aumentar la cuota de docentes a tiempo completo.

6. *Programas de Investigación:* El componente contempla el financiamiento de hasta diez investigadores de dedicación permanente, para los niveles de grado y de postgrado. La institución prevé asignar anualmente un mínimo de 1.5% de sus ingresos a tales programas.
7. *Asistencia Económica Estudiantil:* Se propone incrementar las inversiones en asistencia económica a estudiantes que tienen la capacidad y el deseo de realizar una carrera universitaria, pero carecen de los recursos. Se espera proveer recursos anualmente, de manera gradual, hasta llegar alrededor de tres millones de dólares para el año 2010.

Para la elaboración del proyecto de financiamiento se contó con la asesoría de *Washington International Finance Corp.*, con sede en Washington, D.C.

El proceso de planificación estratégica tuvo los siguientes efectos en la Institución:

- Permitió a la Universidad relanzarse y definir de manera sistemática sus prioridades, enfocando sus acciones en las tendencias fundamentales de la nueva sociedad del conocimiento y de la información. Resultó ser un mecanismo eficiente para que se reflexionara sobre la situación interna y el impacto externo de la Universidad y de manera crítica se auto-examinaran los factores de su éxito y los proyectos que debía impulsar para adecuarse a los nuevos tiempos.
- Ofreció a los directores de unidades y a sus equipos la oportunidad de reflexionar sobre su rol en la estructura de la Universidad, sobre la importancia de su quehacer dentro de la misión institucional y valorar, en su justa dimensión, su desempeño, desde el punto de vista de sus propios actores y de los usuarios de sus servicios.
- La participación activa de todos los actores de la Universidad generó mayor compromiso, ya que las necesidades y propuestas han surgido de los mismos gestores. También se ha generado un fuerte dinamismo a lo interno de los departamentos al haberlos sustraído de su rutina cotidiana. A este respecto Keller (1998) plantea que para garantizar el compromiso de la comunidad universitaria y el éxito del Plan, se debe tener en cuenta que se trata de una visión compartida por los miembros de la Institución.



- Se dio un salto cualitativo, en vista de que los departamentos tuvieron la oportunidad de reflexionar sobre su razón de ser dentro del proyecto Universidad. El involucramiento de otros actores internos y externos ha permitido a los departamentos identificar debilidades atendibles que no eran tan evidentes. Como resultado del análisis interno, se han identificado ciertas imprecisiones y duplicación de funciones, lo cual ha generado mecanismos de coordinación y clarificación de los canales de información.
- La gestión académico administrativa logró sincronizar progresivamente los procesos que unen la estructura docente, administrativa e investigación de la institución, en un todo coherente.

El carácter visionario y emprendedor de las ilustres personas, encabezadas por su *Excia. Monseñor Hugo Eduardo Polanco Brito*, que creyeron posible fundar una institución de educación superior en la segunda ciudad de importancia del país, se hizo realidad, entre otras razones, porque cada una de sus acciones tuvo como precedente un proceso de reflexión en el que se involucraba todo su capital humano y se gestionaba el apoyo tanto de personalidades de la comunidad como de expertos de organismos internacionales de reconocido prestigio.



## IV- Principales Iniciativas para el Fortalecimiento Académico, el Desarrollo Físico y la Proyección Internacional de la PUCMM

El segundo decenio de la Universidad inició con la designación de Mons. Agripino Núñez Collado como Rector. A partir de este período, la Universidad tuvo un notable despegue, ya que se robusteció, tanto en el plano infraestructural como en el académico-administrativo.

Un acontecimiento trascendental para el desarrollo de la Universidad, fue la firma, el 4 de agosto de 1971, de un contrato de préstamos con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por la suma de 3.4 millones de pesos, como parte de un programa global de 5.2 millones. El mismo fue definido como de consolidación y ampliación del desarrollo físico y académico y ha sido de gran impacto en la vida de la Institución. Básicamente estuvo orientado a la construcción del Complejo de Tecnologías para las carreras de ingeniería, la construcción de los edificios en que se alojarían los equipos de laboratorio de idiomas donados por el Fondo Especial de la Naciones Unidas y la contratación de consultores para revisión de la estructura organizativa; arribando a un sistema de departamentalización y el diseño de manuales y reglamentos para el funcionamiento interno de la Institución. Además de los aportes de las Naciones Unidas, la contrapartida del este Primer Préstamo BID-UCMM fue cubierta con la contribución de empresas y familias locales, como la Bermúdez Cabral, la Sociedad Industrial Dominicana y E. León Jimenes, entre otras.



**Imagen 1:** Mons. Agripino Núñez Collado observando la maqueta del Plan Maestro de Desarrollo Físico de la Universidad, en compañía del Arq. Francisco Camarena.

Como parte del Programa BID-UCMM, en el año 1972-1973 se recibió la asesoría de la Universidad Federal de Santa Catarina de Brasil, inicialmente para realizar el estudio de los aspectos contables y financieros contemplados en el Programa BID, pero luego se integraron como consultores individuales en la reestructuración académico-administrativa de la Institución, así como en Registro y Control Académico. Entre las actividades de la consultoría se encuentran la visita del Rector del 27 al 30 de marzo de 1972, en la que sostuvo encuentros con su homólogo y diversos funcionarios encargados de áreas sobre las que la PUCMM deseaba conocer su funcionamiento, entre ellas Asuntos



Internacionales, Investigación, Planeamiento, Asistencia y Orientación Estudiantil, Personal, Contabilidad, Comunicaciones, Patrimonio, Biblioteca, Registro y Control Académico, Centro Tecnológico, Estudios Básicos, Imprenta Universitaria. De este contacto surgió la idea de asesoría de los citados profesores, en el marco del Programa BID-PUCMM, quienes del 13 al 18 de abril de 1972 realizaron una visita a esta Universidad estableciendo contacto con distintos funcionarios de la Institución, entre ellos el coordinador y el contador del citado programa BID y dos miembros de la Junta de Directores.

Con una contrapartida local de US\$1.7 millones, en el año 1977 se obtuvo el segundo préstamo BID por US\$3.9 millones. El mismo estuvo orientado al fortalecimiento de la Facultad de Ciencias de la Salud, básicamente a la construcción y equipamiento de los laboratorios de medicina; así como el pago de asesoría a la OPS para el diseño de las carreras de Medicina y Estomatología y establecimiento del sistema modular de enseñanza, el cual integra la docencia, la investigación y el servicio.

Cada uno de estos proyectos implicaba para la Universidad un proceso de evaluación previa, a fin de identificar las prioridades institucionales, medir la capacidad para asumir con éxito el compromiso financiero, así como plantear los perfiles de los proyectos. De hecho, en la estructura aprobada por la Junta Universitaria y la Junta de Directores, además de los especialistas asesores altamente calificados con que se contó, desde junio de 1972 se incorporó el un comité de Evaluación y cambio, creado por el Rector, a fin de impulsar una cultura de análisis y discusión participativa para generar las transformaciones institucionales.

En su propósito de ir más allá de la mera trasmisión de informaciones y pasar a ser generadora de conocimientos científicos, la Universidad creó en el año 1974 el Centro de Investigaciones, unidad asesora de la Vicerrectoría Académica que tenía la función de promover, coordinar, articular y dirigir los esfuerzos de toda actividad investigativa generada en la Institución en el seno de las facultades y departamentos y de los comités de investigación que existían hasta el momento.

La investigación en sí misma conduce a la búsqueda de alternativas de solución a distintas problemáticas, razón por la cual se requiere de análisis continuos de su quehacer. Es por esto que, entre muchas otras iniciativas similares, del 2 al 3 de abril del 1982 la Universidad efectuó en el Hotel Montemar de Puerto Plata el "Seminario-Taller Reflexiones acerca de la institucionalización de la investigación en la Universidad Católica Madre y Maestra". De este fructífero taller surgieron una serie de recomendaciones para incentivar la investigación y lograr su integración efectiva a la



labor docente, emergidas de los informes de las facultades, las exposiciones magistrales de los expertos internacionales y de las discusiones abiertas de la plenaria. Las mismas fueron bien acogidas tanto por el Rector y el Vicerrector Académico como por el Director del Centro de Investigaciones, quienes expresaron su compromiso de continuar fortaleciendo la investigación en la Universidad, a fin de dar respuestas a los problemas de la sociedad y cambiar positivamente las condiciones de vida de las personas.

En el año **1983** la Universidad entró en un intenso proceso de reflexión y análisis sobre su realidad del momento y tratar de vislumbrar la tarea que estaba llamada a desempeñar en la década siguiente, como institución de educación superior comprometida con el desarrollo del país. Un evento denominado *Seminario sobre el Diagnóstico Interno de la UCMM*, celebrado del 3 al 6 de noviembre de ese mismo año, marcó el inicio de esta nueva etapa de evaluación institucional. Este proceso, arribó al denominado Plan de Desarrollo Institucional de la UCMM (PLANDIUCA), el cual se nutrió del aporte de todos los sectores que conformaban la Institución, y tuvo como resultados básicos la decisión de reforzar la investigación, las ciencias básicas y las humanidades y ofrecer mayores posibilidades pastorales al estudiantado.

En este mismo año, la PUCMM estableció su programa de Maestría en Administración de Empresas en su recinto de Santo Domingo y creó el Centro Meriño para la Creatividad Cristiana. Al iniciar el **1984**, se reinauguraron el Hotel Montemar y las nuevas facilidades de la Escuela Hotelera. Además, como resultado del proceso evaluativo, se decidió crear las carreras de Ingeniería Electrónica y de Topografía y Agrimensura en el campus de Santiago.

Por otra parte, en su proceso de expansión en el año **1985** se crearon dos (2) centros de vital importancia para cumplir con funciones básicas de la Universidad, como son la investigación y la extensión. El primero, es el *Centro de Estudios Urbanos y Regionales (CEUR)*, el cual fundamenta su accionar en la investigación, docencia/capacitación, servicios comunitarios y consultorías para el desarrollo sustentable de los asentamientos humanos. El segundo, es el *Centro de Estudios y Servicios Empresariales (CEYSE)*, el cual asumió parte de los propósitos del *Departamento de Educación Continua y Asistencia Técnica (DECAT)* de incidir en el desarrollo económico y social de las instituciones públicas y empresas del sector privado, a través de la profesionalización y actualización de sus recursos humanos, mediante la oferta de carreras cortas y cursos de educación continuada, que pudieran interesar a un público que deseaba obtener un certificado que avalara su preparación y le permitiera incorporarse al mercado de trabajo y ampliar sus posibilidades ocupacionales.

Uno de los acontecimientos más esplendorosos del decenio de los ochentas es que la Universidad fue erigida canónicamente Católica y declarada Pontificia mediante decreto



No. 1504/86/26 de la Congregación para la Educación Católica, del día 9 de septiembre del año 1987.

#### 4.1 La Planificación Estratégica: Su origen e impacto en la PUCMM

Interesada en asumir con efectividad los cambios sociales y tecnológicos del nuevo milenio, la Universidad decidió centrarse en un proceso de reflexión sobre su misión y la forma de cómo podía responder a las demandas de la sociedad en general y el sector productivo en particular, sin renunciar a su misión tradicional, tomando como punto de partida sus potencialidades en los aspectos docentes, administrativos y financieros, de investigación y de servicios comunitarios, entre otros. Dicho proceso, efectuado en la postrimería de la década de los noventa, se inició con dos jornadas: una realizada del 3 al 5 de Abril de 1997 efectuada en el Hotel La Mansión de San José de las Matas en la que se involucró a las autoridades académicas, administrativas y de investigación de la Universidad, quienes son los gestores de las transformaciones que deben producirse en el entorno; y la otra, en fecha del 8 al 10 de Mayo con los miembros de la Conferencia del Episcopado Dominicano y la Junta de Directores, quienes tienen a su cargo el gobierno de la Universidad. En ambas actividades, el tema central fue *"La PUCMM ante el nuevo milenio"*. Las discusiones fueron orientadas hacia los tres pilares fundamentales de una universidad: Docencia, investigación y extensión, aplicando una metodología participativa, a través de discusiones grupales. En este sentido, en sus palabras introductorias, el Rector señaló: "... *en esta jornada vamos a pensar en prospectiva sobre los desafíos de la Universidad, no podemos desvincular nuestras reflexiones haciendo abstracción de la realidad del mundo en que vivimos, ni tampoco del pensamiento o la visión de la iglesia*".<sup>8</sup>

Se partió de un análisis crítico del proceso de globalización, tratando de definir los retos y las implicaciones para las instituciones de educación superior, ante este fenómeno mundial. El ambiente externo estaba caracterizado, entre otras, por las tendencias siguientes<sup>9</sup>:

- Establecimiento de amplios acuerdos comerciales multilaterales y acuerdos regionales de integración;
- Dinámica social hacia la democratización de los países, la igualdad de los derechos y de las oportunidades;

---

<sup>8</sup> Palabras del Rector, Mons. Agripino Núñez Collado, en la apertura de la *Jornada de Reflexión de la PUCMM*, 4 y 5 de abril de 1997, Hotel La Mansión, San José de las Matas.

<sup>9</sup> Universidad Autónoma de Guadalajara, México. **Investigación Camino al Nuevo Milenio: La Educación Superior y sus Tendencias**. Consultas a expertos en educación superior, mediante la técnica Delphi. Material inédito.



- Movilización socioprofesional por la robotización de ciertas ramas industriales, obligando a la reestructuración de la mano de obra y al reciclaje profesional;
- Cambio permanente en la ciencia y la tecnología impactando en los contenidos científicos de la educación, en la formación continua de los profesores y en los métodos de enseñanza;
- Demanda cambiante de la educación superior a partir de los requerimientos del aparato productivo y del sector servicio;
- Las instituciones de educación superior harían frente a las nuevas presiones sociales en favor de la igualdad de acceso y oportunidad de éxito.
- Las demandas sobre las Instituciones de educación superior (IES) del inicio del Siglo XXI se concentran en la creación del conocimiento y en la formación de la capacidad de "navegar en el saber". Se valora menos el saber y el saber hacer específicos, ya que su vida útil es cada vez más corta. Se enfatizan la capacidad de aprendizaje permanente, la habilidad de encontrar, adquirir y procesar información y la creación del conocimiento.

Mediante equipos de trabajo interdisciplinarios, se analizaron las fortalezas y debilidades de la Universidad en los aspectos docente y sistema de apoyo a la docencia, administrativo-financiero e investigación y extensión. De igual manera, se plantearon estrategias para superar las debilidades y cumplir con la misión institucional. Las conclusiones de los grupos fueron consensuadas en una plenaria.

Las nuevas exigencias de calidad, la revolución del conocimiento y las novedosas tecnologías de la información y de la comunicación, son tendencias del nuevo milenio que han impactado significativamente el quehacer de las instituciones de educación superior. En este escenario, la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), como institución católica inmersa en una sociedad influenciada por una acelerada integración económica, a partir de las reflexiones señaladas previamente, decidió iniciar un proceso de Planificación Estratégica que le permitiera enfrentar con éxito la realidad y sus grandes cambios, así como continuar aportando soluciones adecuadas para el desarrollo nacional.

Para fines del análisis, se tomaron en cuenta las potencialidades y debilidades de la Universidad en los aspectos docente, administrativo y financiero, de investigación y de servicios comunitarios, enfocados en la mística y valores cristianos, éticos y morales que la sustentan. El plan se desarrolló a dos niveles: se definieron las directrices y estrategias de la institución a nivel macro y, guiados por esas prioridades generales, los departamentos y programas siguieron el mismo proceso a nivel micro. En tal sentido, se organizaron actividades para ofrecerles apoyo y orientación metodológica a los directores y sus equipos de trabajo.



Como estrategia metodológica para generar la participación, se conformaron ocho equipos interdisciplinarios que analizaron los ejes propuestos, las líneas de acción y las metas generales. Las conclusiones a que éstos arribaron, fueron el insumo principal para socializar el proceso a nivel departamental, a fin de que estas unidades iniciaran una etapa de auto-evaluación, analizando su situación actual y las perspectivas futuras.

Con la participación del personal docente y administrativo, de los estudiantes y de los sectores externos a la institución, se aceleró el dinamismo de la vida académica y se produjo un enriquecimiento de las propuestas estratégicas.

Los resultados de las discusiones grupales, antes citadas, sirvieron de marco de referencia para el diseño de las primeras aproximaciones metodológicas del Plan. De ahí que se identificaron los principales ejes o líneas de acción que más adelante serían sometidos a discusión a las diferentes instancias de la Universidad.

Tomando en cuenta las debilidades identificadas en las jornadas de reflexión, se puntualizaron los aspectos que se pretendían cambiar a través del Plan, acentuándose los siguientes:

- Fortalecer la academia, mediante la actualización y el mejoramiento del personal docente, actualización bibliográfica y tecnológica, así como el mejoramiento de los laboratorios, entre otras acciones.
- Afianzar los indicadores de la excelencia académica, a través de la revisión curricular y de las metodologías de enseñanza-aprendizaje y aumento de las tasas de retención de estudiantes, entre otras.
- Gestionar, adquirir y desarrollar los recursos tecnológicos necesarios para atender las demandas que supone el proceso de globalización. Esto implicaría la formación de un equipo de especialistas, dedicados a medir el impacto de la tecnología en la Universidad y con capacidad de definir las políticas generales en esa área.
- Fortalecer las fuentes de autofinanciamiento, lo que presupone una menor dependencia de los ingresos por matrícula y mayor autogestión departamental para la generación y optimización de los recursos.
- Establecer los mecanismos para la ampliación de alianzas estratégicas nacionales e internacionales.
- Desarrollar programas de formación permanente y sistemática del personal docente, de apoyo y servicio.
- Definir mecanismos de actualización y equipamiento de laboratorios, así como de recursos bibliográficos y tecnológicos de apoyo a la docencia (internet)
- Continuar el fortalecimiento del fondo patrimonial.





Para garantizar el éxito del proceso, se estableció el compromiso institucional y se anunció, por medios escritos y verbales a las instancias, usuarios y relacionados, la decisión de la Rectoría de iniciar un Plan Estratégico con el objetivo de que la Universidad asumiera fortalecida los retos del nuevo milenio. La comunicación de esta iniciativa tenía el propósito de lograr una actitud positiva y generar una participación decidida y continua de todos los actores de la familia universitaria.

Por ser una metodología nueva en la Universidad, en la fase inicial se recopiló información de otras instituciones de educación superior de Estados Unidos, México, España, Chile, Colombia y Perú, las cuales habían iniciado previamente su plan estratégico. Además, parte del equipo ejecutivo participó en eventos nacionales e internacionales sobre la temática, en los que se obtuvo información de fuentes primarias respecto a los resultados obtenidos a través de este método en diversas universidades de prestigio internacional.

Para el análisis externo, se realizaron estudios de mercado, a través de los cuales se dilucidó el posicionamiento de la institución y la percepción de su calidad ante los clientes reales y potenciales. También, se sostuvieron encuentros entre el Comité Ejecutivo y el Consultivo para reflexionar sobre la Misión y definir la Visión de la Universidad que sería compartida con los distintos niveles de la Institución. En este sentido, se preparó una guía, tomando como referencia la propuesta de Peter F. Drucker<sup>10</sup> para el desarrollo de la misión y la visión de instituciones sin fines de lucro:

- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Cómo interpretamos nuestra misión a la luz de los nuevos tiempos?
- ¿Cómo visualizamos la Universidad en los próximos años? ¿En qué áreas seremos fuertes? ¿Cuál será nuestro enfoque?
- ¿Quiénes serán nuestros principales clientes?

A partir de las debilidades encontradas, para centrar el marco de ejecución del Plan, se definieron, de manera participativa, ocho ejes o líneas centrales en los que se fundamentaría el accionar de la Universidad. Para profundizar el análisis de cada eje, se conformó el mismo número de equipos de trabajos interdisciplinarios, compuestos por decanos, directores de departamentos, docentes e investigadores experimentados en alguna temática del eje propuesto o con un perfil profesional que le permitiera realizar aportes concretos. Los equipos tenían la responsabilidad de definir los parámetros e indicadores de cada eje, así como también señalar políticas y líneas de acción estratégicas que la Universidad debía poner en práctica para alcanzar lo propuesto.

---

<sup>10</sup> Drucker, Peter F. *The Five Most Important Questions. You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization*. By Jossey-Bass Inc., San Francisco, California 1993.



Para dilucidar pormenorizadamente cada eje, los equipos consultaron a cuantos expertos internos y externos consideraron pertinente. De hecho, dependiendo de la temática, se contactaron representantes de sectores de interés como empresarios, docentes, egresados, gremios profesionales y estudiantes, entre otros. A fin de concretizar la consecución de los ejes generales, se esbozaron varios sub-ejes, que bien podrían considerarse objetivos estratégicos que conducirían a la acción, los cuales se describen a continuación:

1. **Compromiso con la excelencia académica:** es considerado central, ya que ha sido un propósito latente en todo el quehacer de la Universidad. Los elementos básicos de este eje son: la formación integral de los estudiantes, pertinencia de las ofertas curriculares acorde a las necesidades de la sociedad y del sector productivo, desarrollo de los docentes, recursos tecnológicos y bibliográficos actualizados, incentivo a la investigación y la participación activa de profesores y estudiantes en la solución de los problemas nacionales.
2. **Promoción permanente de los valores:** La Universidad Católica, en cuanto Universidad, es una comunidad académica, que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la enseñanza y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.<sup>11</sup> Siendo al mismo tiempo Universidad y Católica, ella debe ser simultáneamente una comunidad de estudiosos, que representan diversos campos del saber humano, y una institución académica, en la que el catolicismo está presente de manera vital.<sup>12</sup> Bajo estos principios, se plantea este eje, que consiste en impulsar los valores cristianos, éticos y cívicos, como transversales a la actividad docente.
3. **Fortalecer la identificación del personal con la misión y los objetivos de la institución:** Este eje se fundamenta en que el capital humano es el principal recurso con que cuenta una institución, más aún las que, como las universidades, ofrecen productos intangibles como el servicio. Este es un objetivo permanente, dada la rotación del personal y los cambios ambientales que pueden poner en riesgo este importante recurso. La estrategia clave para la concreción de este eje es la construcción colectiva y el desarrollo de un clima de trabajo, acorde con la filosofía institucional.
4. **Promoción de la calidad de vida de la comunidad universitaria,** cuyo propósito fundamental consiste en tomar acciones para la mejoría en las condiciones salariales y para la ampliación de los beneficios marginales del personal, propiciando el desarrollo humano y profesional. También se señala el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, para un adecuado clima de trabajo.
5. **Establecimiento de una estrategia de mercadeo de la Universidad:** Como institución de servicio, ante un mundo competitivo en todos los órdenes, se procura mejorar la

---

<sup>11</sup> Cf. CARTA MAGNA DE LAS UNIVERSIDADES EUROPEAS, Bolonia, Italia, 18-IX-1988, "Principios Fundamentales".

<sup>12</sup> LAS UNIVERSIDADES CATOLICAS EN EL MUNDO MODERNO, DOCUMENTO TOTAL DEL II CONGRESO DE DELEGADOS DE UNIVERSIDADES CATOLICAS, Roma, 20-29 nov. 1972, No.1.



comunicación con los sectores externos, eficientizar los mecanismos de difusión y promoción, con el fin de lograr un adecuado posicionamiento de la Institución, que viabilice su crecimiento sostenido.

6. **Eficientizar la gestión administrativa.** Para lograr el avance y asumir con efectividad los retos, se requiere de una estructura administrativa y de soporte que funcione con adecuada organización, coherencia y flexibilidad, por lo que se tiene el propósito de descentralizar algunos procesos, mejorar la calidad de los servicios de apoyo y lograr la adecuada integración de las actividades académicas y administrativas. Un objetivo importante de este eje consiste en diversificar las fuentes de financiamiento de la Universidad, a fin de reducir la dependencia de los ingresos por cobro de matrícula.
7. **Fortalecimiento de la vinculación Universidad-Empresa-Sociedad:** Una tendencia fundamental de las sociedades en proceso de globalización es el establecimiento de acuerdos y alianzas estratégicas. Esta tendencia es aún más neurálgica en las instituciones de educación creadoras de conocimiento, cuyos límites y barreras son cada vez menos previsible y con estándares de calidad más exigentes. En este sentido, la Universidad se propone intensificar los vínculos con los distintos sectores de la sociedad, así como mantener e incrementar la promoción del diálogo, la concertación y la generación de propuestas de solución a los problemas nacionales.
8. **Definición de una política Institucional de Investigación.** La investigación es tarea esencial de las universidades; constituye uno de los pilares básicos para la generación de conocimientos y el logro de la pertinencia de los programas de estudio. A pesar de que la PUCMM, desde siempre ha promovido la investigación, se consideró necesario plasmar un eje que indique más explícitamente sus líneas prioritarias y que haga posible un alineamiento efectivo entre las actividades docentes y la labor investigativa.

Luego de un proceso de ponderación y búsqueda de consenso, los ejes estratégicos evolucionaron hasta convertirse en seis políticas o directrices prioritarias para el accionar de la Universidad, con sus respectivas estrategias. Estas políticas son:

1. **Ofertas Académicas y Contenido Curricular,** plantea que los programas ofrecidos por la PUCMM deberán ser pertinentes, innovadores y flexibles.
2. **Gestión de Recursos Humanos,** dirigida hacia el desarrollo y progreso humano, profesional y material de las personas que sirven a la institución.
3. **Desarrollo Tecnológico,** que propone la incorporación de tecnologías de punta en los sistemas y procesos académicos y administrativos, así como propiciar que los



estudiantes y docentes tengan acceso a metodologías de enseñanza-aprendizaje innovadoras.

4. *Comunicación y Mercadeo* para informar a los usuarios internos y externos sobre el desempeño institucional, y sustentar niveles de diferenciación que amplíen la ventaja competitiva de la Universidad.
5. *Gestión, Desarrollo y Financiamiento* que procura como medios para lograr sostenibilidad financiera de la Institución: la diversificación de sus fuentes de ingreso y el crecimiento sostenido de la población estudiantil.
6. *Investigación y Extensión* para apoyar el desarrollo de la investigación desde los departamentos académicos y continuar fortaleciendo los vínculos con los distintos sectores de la sociedad.

El Plan de desarrollo estratégico de la PUCMM se convirtió en el motor dinamizador de importantes cambios que debían producirse en la Institución para asumir, fortalecida, retos como: las transformaciones tecnológicas, los nuevos enfoques y métodos para el aprendizaje, la demanda de competencias profesionales distintas, la revalorización del conocimiento, entre otros

A pesar de que el Plan está aún en proceso de ejecución, la Universidad ha dado un visible salto cuantitativo y cualitativo desde el momento de su diseño y a partir de las debilidades identificadas inicialmente. Entre los cambios que hoy día pueden evidenciarse, se destacan:

#### **a) Fortalecimiento de las ofertas académicas y el desarrollo curricular**

- Adecuación y actualización curricular de los planes de estudio de las distintas carreras de la Universidad. Se realizaron ponderados análisis, a fin de readecuar los perfiles profesionales, contenidos y metodologías a las tendencias de cada área del conocimiento.
- Revisión del Reglamento Académico, el cual tenía más de dos décadas de vigencia y cuyas normas y requisitos, en algunos casos, no se correspondían con las necesidades y condiciones actuales. Esa revisión implicó la elaboración de manuales de procedimiento para los usuarios, así como la integración y sistematización electrónica de todos los procesos del quehacer institucional.



- Realización de importantes inversiones en la actualización y equipamiento de los laboratorios de los distintos programas académicos. Se han construido y dotado cinco nuevas edificaciones de aulas y laboratorios, modernas cafeterías y áreas de esparcimiento y socialización de los estudiantes.
- Incentivo a la investigación básica y aplicada, con la participación de docentes y estudiantes; proyecto para el cual se tenía previsto invertir 500,000 euros.
- Creación de dos estructuras organizativas que apoyaran los programas de especialidades y maestría: el Decanato de Estudios Graduados, en el Campus de Santiago, y la Dirección de Programas de Postgrados, en el RSTA. Ambas dependencias desarrollaron planes agresivos de promoción y gestión de convenios con instituciones nacionales e internacionales para la oferta de programas conjuntos. Esto ha traído como resultado la ampliación de la oferta de especialidades (destacándose la de tres programas doctorales) y una definición más clara de su expansión y de los procedimientos académicos y administrativos que le sustentan.

#### **b) Consolidación de los programas de formación docente**

- Conversión del Programa de Superación del Profesorado en un centro de desarrollo profesoral, mediante un proceso de inducción para nuevos docentes, así como múltiples jornadas y talleres de capacitación para la conceptualización y concienciación de la labor del profesor.
- Programas permanentes de actualización pedagógica y profesional, a fin de fortalecer el desempeño docente, para un exitoso proceso de enseñanza-aprendizaje. Como parte de esta gestión, se han formado varias cohortes en una especialidad en Pedagogía Universitaria y programas de certificación docente.
- Ampliación significativa de la inversión para la especialización del profesorado en áreas profesionales, ofreciendo la posibilidad de cursar maestrías y doctorados, tanto en el país como en el exterior. En los últimos tres años, más de un centenar de docentes se han beneficiado de esta iniciativa realizando estudios en Estados Unidos, España, Francia, Argentina y Puerto Rico, en las áreas de Educación, Derecho, Ingeniería Industrial, Ingeniería Civil, Administración y Gestión, Telecomunicaciones, Economía, Medicina y Estomatología.
- Incentivo a la labor investigativa de los docentes, entre otras iniciativas, a través de bonos de investigación para el diseño y ejecución de metodologías de enseñanza-aprendizaje innovadoras.



- Definición de nuevas políticas y procedimientos internos para el proceso de evaluación docente. De igual manera, se han mejorado los mecanismos de comunicación e información sobre los resultados, mediante medios electrónicos.
- Mejoría sustancial de la situación salarial y de beneficios marginales de los docentes y demás empleados, tomando en cuenta la antigüedad, superación académica, aportes y producción intelectual, entre otros criterios.
- Incorporación, de forma crítica y creativa, de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) al proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Revisión del Reglamento de Profesores y Carrera Docente.

#### **c) Mejoramiento de los servicios y procesos de apoyo a la docencia**

- Integración del Sistema de Bibliotecas, mediante la aplicación de políticas comunes como es digitalización del catálogo, la normalización de todos los procesos, actividades y servicios. También se fortalecieron los servicios virtuales: actualización del Sitio Web de la Biblioteca con nuevos diseños y contenidos, diseño de un espacio virtual *"Biblio Espacio PUCMM Santiago"*, el cual es una publicación electrónica que puede ser consultada, a través de la red interna de la PUCMM y en el Sitio Web; colección CD-ROM's en Línea, a través del cual la comunidad universitaria puede acceder a una variedad de recursos en textos completos.
- Adquisición de bases de datos multidisciplinarias para el apoyo a los perfiles académicos de las carreras.
- Sistematización de todos los procesos académicos de Admisiones y Registro, así como la integración de las actividades administrativas vinculadas a la docencia, a través del diseño y desarrollo del Sistema Integrado de Servicios Estudiantiles (SISE).

#### **d) Consolidación de la estructura tecnológica de información y comunicación**

- La Institución cuenta con una red interna de fibra óptica, facilidades con estándares internacionales para videoconferencias, vinculación con las principales redes de comunicación a distancia a nivel mundial, y ofertas en línea de más de treinta cursos utilizando modernas plataformas de desarrollo de programas que hacen uso intensivo del Internet y del World Wide Web.
- Incorporación de nuevas tecnologías en las inscripciones en línea de los estudiantes, así como ofrecimiento de servicios bibliotecarios para estudiantes y profesores. Esto



último, ha sido una de las razones que le han merecido premios internacionales al Sistema de Bibliotecas.

- Desarrollo y adquisición de laboratorio AVAYA-CISCO, con las más avanzadas tecnologías en comunicación y redes de datos. El equipamiento permite a los estudiantes fortalecer sus conocimientos en las principales tecnologías convergentes en telecomunicaciones, tales como: el manejo de voz y aplicaciones sobre Internet Protocol (IP), Telefonía sobre IP, Redes Privadas Virtuales, Redes de Área Local (LAN), Redes Inalámbricas, Redes de Área Amplia (WAN) con Tecnología ATM, entre otras.
  - Diseño de un Sistema de Administración Integrado (SAI), para el manejo de los sistemas de administración y control presupuestal, así como la contabilidad de toda la Institución.
  - Incorporación a la Red Internacional de Medicina Avanzada (RIMA) e HINARI. El aula para estos fines cuenta con treinta (30) estaciones computarizadas, que permiten acceso a la mayor base de datos de información médica a nivel mundial, con sede en Madrid.
  - Puesta en funcionamiento de dos aulas virtuales con las más modernas tecnologías (videoconferencias, pizarras electrónicas).
  - Proceso de diseño de la nueva página WEB, la cual mejora la imagen de la Universidad a través del Internet y ofrece más servicios en línea a la comunidad universitaria y al resto del mundo.
  - Ofertas a los estudiantes y profesores de informaciones académicas personalizadas, vía Internet. También permite el intercambio académico, dada la posibilidad de colocar materias en línea.
  - Creación del Centro de Tecnología y Educación Permanente (TEP), el cual se especializa en programas de educación continuada, así como cursos y certificaciones tecnológicas.
  - Creación de una aula virtual especializada para ciencias de la salud.
- e) **Ampliación de las estrategias de vinculación de la Universidad con la sociedad y los sectores productivos**



- Ampliación de las alianzas estratégicas con instituciones de prestigio, sobre todo para la oferta de programas de titulación dual a nivel de pregrado y postgrados. En promedio, anualmente se efectúan más de una veintena de acuerdos de colaboración con reconocidas instituciones nacionales e internacionales.
- Diversificación de las actividades de investigación y extensión, a través de ocho centros y programas de investigación, enfocados en las áreas de: Calidad de la Educación, Educación y Democracia, Educación Cívica, Enseñanza de la Lengua Española y Matemáticas, Prevención Integral, Salud Preventiva, Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable, Gestión Municipal y Ambiental, Prevención y Resolución de Conflictos.
- Promoción y apoyo de actividades de servicio comunitario desarrolladas desde los distintos programas, como parte de sus prácticas y pasantías.
- Construcción de tres clínicas estomatológicas dedicadas a las prácticas de los estudiantes y a los servicios comunitarios en esta importante área de la salud.
- Creación, en convenio con Rochester Institute of Technology, de un Centro Internacional para la Innovación en Tecnología y Administración (ITAM), que pretende desarrollar programas en conjunto, de clase mundial, orientados a atraer estudiantes de toda América Latina a cursar estudios en el país.

#### **f) Fortalecimiento de la estructura de promoción y mercadeo de la Universidad**

- Diseño de las políticas de promoción, las cuales resaltan la institucionalización de ferias académicas y la ampliación y el mejoramiento de las estrategias de acercamiento a los centros educativos.
- Reestructuración funcional y organizativa de las unidades responsables de la labor de promoción y relaciones públicas.
- Elaboración de novedosos materiales y recursos promocionales, a través de tecnologías de la información y la comunicación.





- Organización de un plan formal de promoción de las ofertas y servicios de la Universidad en el exterior, especialmente en regiones de mayor concentración de población dominicana en los Estados Unidos.

#### **f) Afianzamiento de la sostenibilidad financiera y desarrollo institucional**

- Creación y consolidación del Fondo Patrimonial de la Universidad, con la finalidad de garantizar su sostenibilidad financiera. Para tal propósito, se han captado cuantiosos recursos producto de las donaciones de egresados y relacionados, así como por inversiones realizadas.
- Eliminación del déficit presupuestal de la Institución.
- Desarrollo y permanente aplicación de un modelo de gestión financiera que permite el costeo en línea de todas las actividades de la Universidad.
- Redefinición del organigrama incluyendo la descripción de puestos y perfiles en las áreas administrativas y financieras.
- Diseño e implementación del mantenimiento preventivo de la infraestructura física, de los equipos y de los mobiliarios.
- Disminución sustancial de la dependencia del pago de matrícula. Antes de la entrada en ejecución del Plan, más del 90% de los ingresos provenían de esta fuente. En la actualidad éstas se han diversificado y sólo un 67% de los recursos se generan por el pago de matrícula.
- Crecimiento sostenido de la matrícula estudiantil en los últimos diez años, tanto a nivel de pregrado como de postgrado.



## 4.2 Integración y Corporatividad Institucional, 2006

Luego de un proceso de reflexión interna, se evaluó la necesidad de retomar el rumbo unificado de las funciones principales. A tal efecto, se reconceptualizó la estructura orgánica de la Universidad, consolidando bajo una sola unidad de gestión las funciones afines del Campus de Santiago y el Recinto Santo Tomás de Aquino (RSTA), trayendo como resultado la unificación de instancias académicas y administrativas para maximizar el aprovechamiento del conocimiento y de las experiencias del talento humano de la Institución y para contribuir a reforzar las aspiraciones comunes de todos sus miembros.

Entre los cambios introducidos se encuentran: a) la creación de dos nuevas vicerrectorías: la Vicerrectoría de Postgrado y la Vicerrectoría de Relaciones Interinstitucionales, de Investigación e Innovación, ofreciendo servicios en el Campus de Santiago y en el Recinto Santo Tomás de Aquino; b) establecimiento de una Junta Universitaria y un Consejo Académico colegiados, así como de facultades y otras unidades departamentales académicas y administrativas, respondiendo a una visión integrada de procesos y servicios para la Institución como un todo, en sus tres recintos.

Entre los logros de este proceso de integración se pueden destacar la uniformidad en los contenidos de los planes de estudios de las carreras similares ofrecidas en los distintos recintos de la Universidad, la unificación de los sistemas académicos y administrativos, así como la identidad corporativa.

## 4.3 Plan de Mejora Institucional 2009-2012

La Evaluación Quinquenal de la Calidad de las Instituciones de Educación Superior Dominicanas está prevista en la Ley 139-01. El proceso evaluativo consta de dos grandes fases: la primera es la auto-evaluación por parte de las universidades, cuyos resultados, en lo referente a esta Institución, fueron presentados en un informe; y la segunda, la evaluación externa, en la que expertos nacionales e internacionales verificaron presencialmente el desempeño de la Universidad en sus funciones esenciales. *“La evaluación externa está orientada a verificar la pertinencia, la eficacia y la eficiencia de la educación superior. Para esos fines, en esa fase se procura que un equipo de pares reaccione al informe de autoevaluación preparado por una institución, por medio del análisis, la ponderación y la evaluación de dicho documento; así como de la presentación justificada de sus propias recomendaciones, encaminado todo ello a fortalecer el logro de la misión y de los objetivos de la institución evaluada. Dicha evaluación conlleva la comprobación en las instituciones,*



*en base a las evidencias y a los documentos, de las informaciones dadas sobre la situación de los componentes evaluados".<sup>13</sup>*

La aprobación del informe definitivo por parte del Consejo Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (CONESCyT), marcó el inicio de una nueva etapa del proceso en la cual *"la institución formulará un plan de mejora razonable y realista en sus proyecciones, explicando de qué manera las deficiencias irán siendo superadas en los meses o años venideros. Para cada componente, el plan de mejora deberá contemplar: acción de mejora, prioridad, responsabilidad, recursos, tiempo e indicador de seguimiento."*<sup>14</sup> .

Luego de haber concluido exitosamente las dos primeras fases del proceso de Evaluación Quinquenal de la Calidad de las Instituciones de Educación Superior, promovido por la Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SEESCyT), la Universidad recibió el informe final oficial, el cual fue aprobado a unanimidad por el Consejo Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (CONESCyT).

Para dar a conocer más detalles del informe y lograr el empoderamiento de los gestores de la Institución, se invitó a los decanos, decanos asociados, directores y encargados de departamentos académicos y administrativos de todos los recintos de la Universidad a lo que fue denominado *"Encuentro para la Socialización del Informe Final de Evaluación Quinquenal"*. En dicha actividad, además de compartir el informe final, se presentaron los lineamientos generales del Plan de Mejora Institucional 2009-2012, definido a partir de los resultados de la evaluación.

En este evento el señor Rector dirigió unas palabras a los presentes en las que resumió magistralmente el proceso de evaluación y su importancia para la Institución. En la parte central del programa se presentaron los aspectos principales del informe, así como los retos que asume la Universidad para responder a las responsabilidades contraídas a través del Plan de Mejora. Para sellar el compromiso, se entregó un CD a cada uno de los participantes que contenía la síntesis del informe y las líneas generales del Plan de Mejora, las cuales serían orientadoras de las prioridades de la propuesta de presupuesto para el siguiente año académico, por parte de las distintas unidades de la Universidad.

Básicamente, el Plan de Mejora pretende, a grandes rasgos:

---

<sup>13</sup> **Guía de Evaluación Externa.** Comisión de Evaluación de la Calidad de las Instituciones de Educación Superior. SEESCyT. Santo Domingo, República Dominicana, septiembre 2007.

<sup>14</sup> *Guía para Elaborar el Informe de Autoevaluación* provista por la Comisión de Evaluación de la Calidad de las Instituciones de Educación Superior de la SEESCyT.



- Traducir la capacidad de investigación en publicaciones científicas internacionales de prestigio, en base a una estrategia adecuada que le permita ser, también en este campo, una Institución de referencia para la Región.
- Aumentar el número de profesores a tiempo completo.
- Incrementar el número de docentes de nivel doctoral.
- Lograr que el 100% de los docentes tenga nivel de maestría.
- Fortalecer la comunicación interna y externa de manera multidireccional.
- Adecuar la estructura y contenido de los planes de estudios.
- Mejorar el seguimiento y la pertinencia de las tutorías y las pasantías.
- Ampliar la participación de los docentes en la formación pedagógica que ofrece la Universidad.
- Instaurar facilidades deportivas y servicios de salud en el RSTA.
- Mejorar la atención a usuarios de los servicios.

En síntesis, los hechos más relevantes en el segundo, tercero y cuarto decenio de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra son:

- Construcción de la capilla “Nuestra Señora de la Anunciación”, creando la primera parroquia universitaria, como centro para la promoción de los valores cristianos. En efecto, se fortalece y amplía la pastoral universitaria y se crea el primer grupo nacional de cursillistas universitarios de cristiandad.
- Primer Préstamo BID (1971) por 3.4 millones de pesos, con una contrapartida local de 1.8 millones, para la consolidación y ampliación del desarrollo físico y académico de la Universidad. Estos fondos fueron utilizados, básicamente, para la construcción del Complejo de Tecnología y la construcción de los edificios que alojarían el laboratorio donado por el Fondo Especial de las Naciones Unidas. También se contó con el aporte de US\$600,000.00 por parte del AID, para su contrapartida.
- Establecimiento de las extensiones de Bonao y Puerto Plata. Estas extensiones surgieron por requerimiento de los munícipes de estas ciudades y con el propósito de atender en su propio entorno, a una población considerable de estudiantes que se desplazaban de estos lugares a cursar una carrera universitaria a nuestro Campus.
- Puesta en ejecución de una nueva estructura académica y administrativa de la Universidad. La misma contempló la organización académica en tres grandes facultades y 17 departamentos. Estas iniciativas surgieron de un comité de “Evaluación y Cambio”, coordinado por el Rector.



- Inauguración del edificio en el que funcionan tanto las unidades de Administración y Servicios Generales, como el Centro de Cómputos.
- Creación de la Oficina de Egresados y Pasantes, con el propósito de mantener el vínculo de los egresados con la Universidad, así como también, viabilizar su inserción al mercado laboral.
- Inicio de la construcción del Teatro Universitario por donación de la Compañía Anónima Tabacalera.
- Inauguración de la Escuela Hotelera, con el auspicio del Banco Central de la República Dominicana.
- Creación de la Facultad de Ciencias de la Salud (1974). Como resultados inmediatos, se establecen acuerdos con la Secretaría de Estado de Salud Pública y Asistencia Social para integrar los servicios de la Facultad al sistema público de salud. Además, se realizan las gestiones para que el gobierno construyera y equipara el Hospital Regional Universitario José María Cabral y Báez.
- Segundo préstamo BID (1977) de U\$3.9 millones, con una contrapartida local de US\$1.7 millones. Este préstamo estuvo orientado al fortalecimiento de la Facultad de Ciencias de la Salud, básicamente la construcción y equipamiento de los laboratorios de medicina; así como el pago de asesoría a la OPS para el diseño de las carreras de Medicina y Estomatología y establecer el sistema modular de enseñanza, el cual integra la docencia y el servicio.
- Con los aportes del gobierno de Inglaterra, a través de la Universidad de Gales y las empresas mineras establecidas en el país, se creó la carrera de Ingeniería de Minas.
- Por considerar al personal docente como uno de los agentes principales para el logro de la innovación y la excelencia académica, se destinaron fondos para el Programa de Superación del Profesorado. Es importante resaltar que, a principios de este decenio, alrededor del 65% de los profesores era de tiempo completo.
- Creación, en el año 1977, del Departamento de Educación Continuada y Asistencia Técnica (DECAT), con el propósito de establecer los vínculos entre la Universidad y las organizaciones productivas del país, a través del ofrecimiento de cursos de capacitación a distintos niveles.



- Realización de un “Segundo Seminario de Evaluación y Cambio de la Universidad” que reunió a las principales autoridades académicas y administrativas con el objetivo de revisar el funcionamiento interno a la luz de logros y problemas futuros.
- Establecimiento del Recinto Santo Tomás de Aquino (1981), con el propósito inicial de ofrecer programas de postgrados y maestrías y cursos de alta gerencia en las áreas de Administración Pública, Economía y Turismo, entendidas como prioritarias y que no eran atendidas por ninguna otra institución. Para el Programa de Hotelería, se contó con la cooperación de la Universidad de Cornell y la Secretaría de Estado de Turismo, así como con el AID, permitiendo contratar los servicios de la Universidad de Nevada para el desarrollo de los programas, adquisición de laboratorios y formación de profesores ocho (8) profesores dominicanos, quienes realizaron maestrías en diferentes concentraciones del área de Hotelería en dicha Universidad.
- Con la finalidad de analizar los problemas Políticos y sociales y contribuir en la búsqueda de soluciones, se establece en el RSTA el Centro Universitario de Estudios Políticos y Sociales (CUEPS)
- Proceso de reflexión y análisis sobre el rol que debería desempeñar la Universidad en la próxima década. El mismo fue denominado PLANDIUCA, se nutrió con el aporte de todos los sectores que conformaban la Institución y tuvo como resultados básicos la decisión de reforzar la investigación, las ciencias básicas y las humanidades y ofrecer mayores posibilidades pastorales al estudiantado.
- Creación de las carreras de Ingeniería en Sistemas y Computación, Ingeniería Electrónica y de Topografía y Agrimensura, en el campus de Santiago. En Santo Domingo, por su parte, se inicia el Postgrado en Derecho Social.
- Se inicia la organización de la Fundación Damas Amigas, con el propósito de gestionar y proveer recursos para financiar estudios a jóvenes talentosos con limitaciones económicas.
- Creación, en el año 1985, del Centro de Estudios y Servicios Empresariales (CEYSE) y el Centro de Estudios Urbanos y Regionales (CEUR). El primero, asumió parte de los propósitos del DECAT de incidir en el desarrollo económico y social de las instituciones públicas y empresas del sector privado, a través de la profesionalización y actualización de sus recursos humanos, mediante la oferta de cursos cortos y de educación continuada, que pudieran interesar a un público que



deseaba obtener un certificado que avalara su preparación y le permitiera incorporarse al mercado de trabajo y/o ampliar sus posibilidades ocupacionales. El segundo (CEUR), tiene su misión orientada hacia la investigación, docencia/capacitación, servicios comunitarios y consultorías para el desarrollo sustentable de los asentamientos humanos; luchando contra la pobreza, y por una distribución equitativa de los recursos humanos, tecnológicos y económicos en el desarrollo urbano-regional.

- La Universidad fue erigida canónicamente Católica y declarada Pontificia mediante decreto No. 1504/86/26, del día 9 de septiembre del año 1987, de la Congregación para la Educación Católica.
- Establecimiento de planes de seguro de vida, médico y de hospitalización, así como un plan de pensiones y jubilaciones para todo el personal que labora en la institución.
- La puesta en ejecución al servicio de profesores y estudiantes del área de Salud en centros periféricos de medicina asistencial, el cual beneficiaba los sectores marginados de la comunidad regional.
- Inauguración de la Parroquia Universitaria Nuestra Señora de la Anunciación. El Arzobispo de Santiago, delegó en la Universidad la responsabilidad de que, a través de la Parroquia, se realizara una acción pastoral en diversos sectores cercanos a la Institución.
- Desarrollo de la infraestructura de apoyo tecnológico, dado el ofrecimiento de programas virtuales, videoconferencias y otros programas compartidos con prestigiosas universidades. Esto fue posible gracias a la importante inversión en la construcción del aula virtual.
- Fortalecimiento del Programa de Superación del Profesorado, a través de una reestructuración organizativa, el ofrecimiento de facilidades para la actualización de los profesores, tanto dentro como fuera del país; así como el incentivo económico para el desarrollo de investigaciones.
- Crecimiento sostenido de la matrícula estudiantil. De manera particular en los programas de postgrados y maestrías.
- Firma de convenios de cooperación con entidades nacionales e internacionales para proyectos académicos especializados y de investigación científica.



- Elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico. Los continuos cambios sociales y tecnológicos del mundo globalizante, han producido cuestionamientos y retos para todas las instituciones. De manera muy especial plantean a las universidades la necesidad de prepararse para enfrentar o adelantarse a las implicaciones de dichos cambios.
- Modificación de la estructura organizativa, trayendo como resultado la unificación de instancias académicas y administrativas para maximizar el aprovechamiento del conocimiento y de las experiencias del talento humano de la Institución y para contribuir a reforzar las aspiraciones comunes de todos los miembros de esta comunidad.
- Creación de tres vicerrectorías: de Postgrado, de Investigación e Innovación y de Relaciones Internacionales y Cooperación.
- Establecimiento de una Junta Universitaria y un Consejo Académico colegiados, así como de facultades y otras unidades departamentales académicas y administrativas, respondiendo a una visión integrada de procesos y servicios para la Institución como un todo.





## V- Valores y Visión Educativa de Mons. Agripino Núñez Collado

Muchas son las cualidades que conforman la personalidad de un ser humano inigualable y un ciudadano sin parangón en la historia de la educación superior dominicana: Mons. Agripino Núñez Collado, por lo que esta sección del informe se destinará a destacar las principales.

Unos de los atributos que mejor definen a Mons. Núñez es su inquebrantable fe en Dios. Entre otros testimonios de vida, aún en las peores situaciones económicas, políticas y sociales que inciden directamente en la administración y el clima institucional, él emprende ambiciosos proyectos, con la esperanza de que el todopoderoso abra los caminos para su culminación. Las más grandes iniciativas de la Universidad han sido impulsadas exitosamente en situaciones similares. Sin embargo, no se conforma sólo con creer, sino que sigue las instrucciones del apóstol Santiago que señala que *“La fe sin obras está muerta”* (Sant. 2, 14-26), por lo que realiza ingentes esfuerzos y gestiones para materializar los proyectos que se propone.

Para Mons. Núñez la educación universitaria va más allá de la obtención de un título, según sus propias palabras: *“Toda universidad tiene esta doble misión inalienable e ineludible que es la formación humanista del individuo y, además, la capacitación del ciudadano para servir a la sociedad. Misión cultural y misión profesional”*... *“Debo enfatizar el hecho de que la Universidad no es una fábrica para producir profesionales y expedir diplomas y certificados. La universidad es un medio valioso para que el estudiante, futuro profesional, se forme a sí mismo”*. (Núñez Collado, 1971)

En ese mismo orden enfatiza que *“Las universidades son importantes porque, aparte de las satisfacciones individuales que produce a los inquietos estudiosos el adquirir conocimientos, ellas forman a los hombres y mujeres necesarios a una sociedad para la explotación científica de los recursos naturales, forman a los hombres capaces de hacer producir y de organizar la producción en forma que satisfaga las necesidades generales y preparan los profesionales necesarios para determinar las características de la vida en común. De las universidades salen los maestros imprescindibles para que no muera el conocimiento; y los hombres que hacen posible que la vida sea llevadera, a veces hasta más larga, defendiendo la salud de los males que el ambiente puede producir”*. (Núñez Collado, Charla Ofrecida por Mons. Agripino Núñez Collado en la Sesión Mensual de la Cámara Americana de Comercio, 1975, pág. 3)

Expresa su convicción de que la educación es el medio más expedito para alcanzar el desarrollo individual y social: *“Estoy convencido de que no hay inversión más productiva*



*que la que se hace en el hombre, en su educación, para incorporarlo a la fuerza competitiva y productiva de la Nación, poniéndolo en condiciones de ser libre y en capacidad de conocer la verdad*<sup>15</sup>. Para no dejar dudas sobre la importancia que otorga a la educación enfatizó que *"todos sabemos que la piedra angular en el desarrollo de los pueblos es su educación porque todo modelo de desarrollo económico y social requiere del concurso de un conglomerado de técnicos, científicos y pensadores que solamente puede producir la educación superior"*.

Otra característica muy distintiva de Mons. Núñez es su espíritu solidario, el cual manifiesta ofreciendo apoyo a personas con limitadas oportunidades y recursos para que realicen dignamente una carrera universitaria, a través del Programa de Asistencia Económica y, hasta con sus propios recursos. Dicho programa tiene para él un significado muy especial y al referirse al mismo señala: *"No repartimos una dádiva; se le está reconociendo su talento. Eso le crea un sentido de amor propio; la mayoría de ellos se gradúa con honores"*<sup>16</sup>. Con iniciativas como esta ha demostrado tener fe en la educación como un medio para la superación de las personas, sin importar su origen sociocultural. En este sentido, al referirse al origen de la Institución y sus propósito expresó que *"la Universidad Católica nació con el propósito de abrir una oportunidad a los bachilleres que salían de los liceos de esta región y hacerlo en sentido pleno, es decir, procurando que la pobreza no significara un impedimento para aquellos que tienen aptitudes y disposición de aprender"*<sup>17</sup>.

Mons. Núñez valora sobremanera al profesor como ente fundamental para el logro de aprendizajes de calidad y como agente transformador de la vida de los educandos. En tal sentido, plantea: *"Todo el mundo habla de la excelencia académica, pero para garantizar la excelencia académica hay que tener profesores que sean excelentes, nadie da lo que no tiene"*<sup>18</sup>. Señala, además, que *"el maestro tiene una responsabilidad que trasciende la mera trasmisión de conocimientos; debe ser parte importante en la formación de un nuevo ciudadano, dotado de los conocimientos fundamentales que lo preparen para insertarse con éxito en esta sociedad del conocimiento. Por consiguiente, ser maestro es mucho más que agotar un programa y cumplir con un horario de clase. De hecho, comparte el pensamiento del doctor Gregorio Marañón<sup>19</sup> que distinguía entre profesor y maestro, señalando: "el profesor sabe y enseña. El maestro, sabe, enseña y*

<sup>15</sup> (Núñez Collado, Charla Ofrecida por Mons. Agripino Núñez Collado en la Sesión Mensual de la Cámara Americana de Comercio, 1975).

<sup>16</sup> <http://www.listindiario.com/la-republica/2012/8/27/245070/50-anos-de-formacion-en-valores-y-excelencia>.

<sup>17</sup> (Núñez Collado, Charla Ofrecida por Mons. Agripino Núñez Collado en la Sesión Mensual de la Cámara Americana de Comercio, 1975, pág. 6)

<sup>18</sup> Idem

<sup>19</sup> Médico eminente, antropólogo destacado, escritor, filósofo humanista sobresaliente.



*ama. Y sabe que el amor está por encima del saber y que solo se aprende de verdad lo que se enseña con amor*". (Núñez Collado, El Rol del Maestro en la Sociedad Actual, 2013)

Como auténtico académico, ha entendido la importancia de los actores fundamentales del proceso enseñanza-aprendizaje, teniendo siempre las puertas de su despacho abiertas para escuchar ideas e inquietudes de profesores y estudiantes. En comunicación enviada a la familia universitaria en fecha 10 de septiembre de 1970, indicaba el horario para recibir diferentes públicos, destinando horas específicas en tres de los cinco días laborables para establecer contacto con ellos (profesores y estudiantes).

Una muestra fehaciente de la valoración otorgada al personal docente es que, en su gestión como Vicerrector Académico se creó el Programa de Superación del Profesorado (1964), *"cuyo objetivo fundamental es velar por el mejoramiento continuo del cuerpo profesoral de la Institución a través de becas de especialización, seminarios, cursos y talleres, y hacer más eficiente el proceso enseñanza-aprendizaje, mediante un sistema de evaluación continua del cuerpo docente"* (PUCMM, 1994, pág. 34). En sus inicios esta iniciativa contó con la ayuda y asesoría de la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID), de la UNESCO, del Instituto Internacional de Educación (IIE), de LASPAU, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), de la Organización Mundial de la Salud, permitiendo la elevación de grado académico de los docentes a maestría, especialidades y doctorados.

En otro orden, el producto de la Universidad que Mons. Núñez exhibe con mayor orgullo, son sus egresados. Siempre expresa con notable emoción el número de profesionales que la Institución pone al servicio de la sociedad. Entiende que la profesión es un medio para la autogestión y la búsqueda de oportunidades de progreso por iniciativa propia. En tal sentido expresa reiteradamente *"Siempre digo a mis estudiantes, al inicio de las clases, que no quiero profesionales busca empleo. Para que una universidad se desarrolle en un país como el nuestro es necesario emprendedores, personas que muestren un talento para la creatividad"*.<sup>20</sup>

El aprecio del Rector por sus graduandos, ha sido adecuadamente correspondido, ya que ha recibido decenas de reconocimientos por parte de distintas promociones profesionales y de la Asociación de Egresados de la Universidad.

En otro orden de ideas, las motivaciones que pudo haber tenido a Mons. Hugo Eduardo Polanco para nombrar a Núñez Collado como Vicerrector Académico de la

---

<sup>20</sup> Idem



UCMM en el año 1963, a pesar de haber sido formado para dirigir las vocaciones sacerdotales en el Seminario de Licey son las siguientes:

- Las condiciones de liderazgo que manifestó, tanto en su gestión en el Seminario Menor San Pío X de Licey, como en otras responsabilidades pastorales que le correspondió ejercer a muy temprana edad.
- El haber sido testigo participante de los espacios de diálogos en los que se concibió la idea de crear la primera universidad privada del país, siendo apenas seminarista.
- La sólida formación académica de Mons. Núñez, quien para la fecha había realizado estudios superiores en filosofía en el país, así como de Teología y Derecho Canónico en la Universidad Pontificia de Salamanca, España.
- La convicción de que podía asumir fielmente la filosofía y mística de la Universidad, tanto por los estudios realizados, como por su vocación sacerdotal y religiosa.



## VI- Principales Aportes a la Educación Dominicana

La Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra ha asumido como uno de sus principales compromisos contribuir al fortalecimiento de la educación dominicana para el desarrollo del país. De ahí que su experiencia en formación de profesionales en esta área data de más de medio siglo, ya que surge teniendo entre su oferta académica la carrera de Educación. Entre otras iniciativas, ha realizado aportes en la formación de maestros en servicio y de nuevos prospectos; ha desarrollado proyectos de investigación-acción que contribuyen a la mejora de la práctica docente y de las competencias cognitivas de los estudiantes en área básicas como Matemática y Lengua Española.

Diversos convenios y acuerdos de colaboración de la Universidad con organismos nacionales e internacionales han configurado la oferta y el aporte de la Institución en distintas áreas y niveles a la educación dominicana.

### 6.1 Sinopsis histórica de los aportes a la educación Dominicana

A continuación se presenta una sinopsis histórica de la experiencia y aportes de la Universidad a la educación dominicana.

- 1962** Surge la Universidad y con ella la Facultad de Educación. En esta facultad se inicia la carrera de Educación para la enseñanza secundaria en las menciones de Administración Escolar y Orientación Escolar.
- 1971** Inicio a los programas sabatinos para Maestros en Servicio, con el propósito de contribuir al fortalecimiento académico de los docentes que realizaban su ejercicio en las escuelas del sector público.
- 1972** Se introduce una reforma curricular al plan de estudios de la carrera, con el apoyo de consultores del Banco Interamericano de Desarrollo y de la Universidad de Puerto Rico.

Firma del acuerdo Interuniversitario entre la Secretaría de Estado de Educación, Bellas Artes y Cultos (SEEBAC), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO),



Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), Universidad Pedro Henríquez Ureña (UNPHU) y Universidad Católica Madre y Maestra (UCMM) para ofrecer programas para la formación de maestros de educación media en las áreas de Matemática-Física, Administración y Supervisión Escolar, Química-Biología, Lengua Española y Literatura, Ciencias Sociales, Orientación Escolar, Lenguas Extranjeras y Ciencias Secretariales.

- 1973** Acuerdo de colaboración entre la SEEBAC, UASD, UNPHU para la formación de profesores en la enseñanza media en la República Dominicana.
- 1979** Acuerdo de colaboración con el Plan Sierra para llevar a cabo un programa de servicios en el área de educación en la zona de influencia del Plan. Este programa consistió en el entrenamiento de profesores para el mejoramiento de la calidad de vida y conservación de recursos naturales de la zona.
- 1981** Creación del Centro de Documentación e Investigación Educativa (CEDIE), única entidad de este tipo en el Caribe, perteneciente a la Red Latinoamericana de Información y Documentación en Educación (REDUC), Recopilar y organizar la información producida sobre educación dominicana y hacerla accesible mediante un adecuado sistema de información, al servicio de docentes, investigadores, entidades educativas y personas interesadas en esta temática.
- 1982** Convenio con el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, con el propósito de investigar el rendimiento académico de los estudiantes de matemática en República Dominicana.
- 1984** Proyecto de investigación sobre la aplicación de los microcomputadores en la enseñanza de las ciencias matemáticas. El mismo contó con el aval financiero de la UNESCO.
- 1990** Realización de un programa conjunto con la Secretaría de Estado de Educación Bellas Artes y Cultos para mejorar la enseñanza y aprendizaje del español en las escuelas públicas del país.



Firma de Convenio con la Secretaría de Estado de Educación Bellas Artes y Cultos para el adiestramiento a 50 profesores en metodología de la enseñanza y aprendizaje de la matemática.

**1991** Colaboración en la mejoría de la enseñanza y aprendizaje a nivel de la educación primaria y secundaria, con énfasis en la enseñanza del español como lengua materna y de la matemática de todas las escuelas públicas del país, mediante la elaboración de material didáctico y libros de texto, programas de adiestramiento de profesores y elaboración de programas educativos para radio y televisión, con el propósito de elevar el nivel cultural de la población.

**1993** Programa de Capacitación de Maestros en servicio del Nivel Básico para el Proyecto de Desarrollo de la Educación Primaria (PRODEP), mediante acuerdo establecido entre la SEEBAC-PUCMM-UASD-INTEC-UCE, con el auspicio del Banco Mundial.

Acuerdo de colaboración con la UNESCO para la medición de niveles de calidad, que sería empleado en la investigación de los niveles de cuarto grado de la educación básica en República Dominicana.

**1994** Inició el Programa en Profesionalización de Maestros y Bachilleres (PPMB). Dicho programa abarcaba los niveles de profesorado, licenciatura y maestría, dentro de un acuerdo suscrito con la entonces Secretaría de Estado de Educación y los auspicios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Se ofrecieron grupos en el Campus de Santiago, el Recinto Santo Tomás de Aquino y la extensión de Puerto Plata.

Inicio del Proyecto "*Tiempo de Lectura*" consistía en colaborar con la educación primaria, promoviendo la formación de lectores críticos en América Latina, a través de un software con textos interesantes, gráficas atractivas e interacciones estimulantes y proveyendo una capacitación adecuada a los avances tecnológicos de la sociedad moderna.

**1995** Se inician los programas de maestría mediante un acuerdo entre PUCMM-Universidad de Montreal-UASD y SEEBAC. Se ofrecieron tres generaciones



en las especialidades de Administración, Supervisión y Gestión de Currículos.

- 1998** Inicio de programas de postgrados para directivos y técnicos docentes del sistema educativo en las áreas de: Lingüística Aplicada, Ciencias Naturales, Matemática Educativa, Ciencias Sociales y Administración de Centros Educativos. Además, Maestría en Administración de Centros Educativos.
- 1999** Se inicia en el RSTA la Maestría en Planificación y Administración de la Educación, con el auspicio del Instituto Internacional de Planificación Educativa (IIPE) de la UNESCO y la SEEC.
- 2001** Proyecto Kellogg-PUCMM diseñado para contribuir a que cinco escuelas de las zonas pobres de los sectores urbanos y rurales de la provincia de Santiago de los Caballeros ofrecieran un servicio educativo funcional y de calidad, a través del fortalecimiento de la gestión de los dirigentes y la capacitación de los docentes. Fue diseñado para beneficiar a directores y subdirectores, 115 docentes, más de 4,000 estudiantes, 2,600 familias, así como a organizaciones y personas de la comunidad.
- 2002** Inicio del Programa de los Centros de Excelencia para la Capacitación de Maestros (CETT por sus siglas en inglés) en Centroamérica. Este Programa es una iniciativa presentada en la Cumbre de las Américas por el entonces Presidente de los Estados Unidos de Norte América, George W. Bush, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Mediante concurso y luego de un proceso de selección entre más de 50 Universidades, resultaron ganadoras la Universidad del Valle, de Guatemala; Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, de Honduras; Instituto Latinoamericano para la Comunicación Educativa (ILCE), de México y la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, de República Dominicana.

El enfoque del programa fue enseñar a leer efectivamente en los grados de primero a tercero y tuvo como prioridad mejorar la práctica del





maestro en el aula de clases. La PUCMM fue la institución responsable del Desarrollo de Materiales. y colaboró con las siguientes áreas:

- Diagnóstica y Evaluación Aplicada
- Tecnología de la Información y la Comunicación
- Modelo de Capacitación de Maestros
- Evaluación y Monitoreo

Acuerdo de colaboración con la SEEC, el Consorcio de Educación Cívica para desarrollar dos programas a nivel básico y medio en esta área, con el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Establecimiento de un acuerdo de colaboración con el Grupo E. León Jiménez para desarrollar de un programa de postgrado en Educación Cívica.

## **6.2 Aportes recientes al Sistema Educativo Dominicano**

Como producto de procesos exitosos de investigación y desarrollo de la Universidad en las áreas de Matemática y Lengua Española, surgen proyectos pilotos que con fondos de la propia universidad y de agencias de cooperación internacional tienen como objetivos mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños, a través de las intervenciones dirigidas a los docentes del sector público de diferentes ciclos del nivel de básica del sistema educativo nacional, consolidando las mejores prácticas educativas en un modelo integral. A partir del 2002 estas intervenciones han sido apoyadas, fundamentalmente, por la Agencia de Cooperación de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y se han focalizado en los niños del primer ciclo de básica (grados de 1 a 4), y han incluido elaboración de libros de texto, guías para los docentes, programas de capacitación para los docentes y programas de acompañamiento en el aula con retroalimentación continua, entre otros componentes.

Con este aval de esfuerzos e intervenciones exitosas de la PUCMM en el Sistema, y en este nivel específicamente, el Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD) invita a la Universidad a participar del programa Política de Apoyo en el Primer Ciclo de



Nivel Básico, respondiendo al mandato de la Ordenanza N°. 02'2011 del Consejo Nacional de Educación de fecha 12 y 19 de abril del año 2011, que orienta a "Expandir progresivamente experiencias comprobadas exitosas, tanto en contextos nacionales, como internacionales que contribuyan a hacer más efectivos los procesos de aprendizaje y de enseñanza de la Lectura, la Escritura y la Matemática en los primeros grados". Esta iniciativa se inserta "en los esfuerzos significativos para mejorar la calidad de la educación que ha realizado el Estado Dominicano en la últimas décadas y su reconocimiento de que los Primeros Grados son fundamentales para promover el desarrollo integral de los niños, desde sus dimensiones cognitivas, socio-afectiva y psicomotriz".

La universidad firmó el convenio el día 7 de septiembre del 2011 en el que se comprometió a: *mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes de la educación básica en Lectoescritura y en Matemática de primero a cuarto grado; y mejorar la efectividad de los docentes de primero a cuarto grado en la enseñanza de la lectoescritura y de la Matemática*". El convenio abarca una duración de cuatro años.

En la PUCMM se conformó un equipo multidisciplinar para gestionar este programa, con experiencia previa en investigación y desarrollo de los proyectos previos que ambas áreas habían implementado, y otro personal administrativo de apoyo. El programa depende directamente del Rector y tiene un comité asesor.

El Programa ha venido a ser el núcleo impulsor de una educación más concisa, dinámica y llena de competencias bien desarrolladas, brindando apoyo coherente y humano donde se integran todos los elementos básicos para formar individuos críticos, democráticos y participativos, capaces de integrarse en la sociedad.

Además de la experiencia en las áreas de Lengua Española y Matemática, durante el periodo 2009 al 2014 se incorporaron los componentes de Gestión y Escuelas Seguras para las intervenciones financiadas por la USAID.

El componente de Gestión, durante el desarrollo del Proyecto 2009-2014 ha incluido todas las escuelas de los distritos 06-03, 08-03, 10-03, 15-03 y 15-05, unas 270 escuelas de diferentes niveles y modalidades, trabajándose también con todos los técnicos de los distritos (alrededor de 150) y con todos los maestros de esos distritos (alrededor de unos 2000). Su objetivo es el de continuar desarrollando una cultura de participación y colaboración a nivel del distrito y de los centros, propiciando la conformación y consolidación de comunidades de aprendizaje, tal como lo establece el Modelo de Gestión de la Calidad del MINERD.



El propósito de la intervención de Escuelas Seguras, ha sido desarrollar e incorporar un proceso de formación para maestros, estudiantes y padres, entre otros miembros de la comunidad educativa, de manera que puedan, conjuntamente, aprender a definir y realizar procesos de manejo y prevención de violencia con base en la escuela, así como de género, y poner esos procesos en acción para un ambiente escolar seguro.

El aporte más reciente de Mons. Núñez a la educación dominicana, fue el liderazgo ejercido como presidente de la Comisión Coordinadora del Pacto Educativo, creada por el decreto 228-13 del poder ejecutivo, en el cual se realizaron consultas de carácter nacional en cuatro regiones del país, en el Este, La Romana y San Pedro de Macorís; en el Sur, San Cristóbal, San Juan de la Maguana,



Barahona y el Distrito Nacional; y en el Cibao, en Santiago, San Francisco de Macorís, La Vega y Mao, con una activa participación de la comunidad educativa, de los padres, de los niños, maestros y ciudadanos que se interesaron por hacer su aporte a la iniciativa. Vale destacar que la PUCMM fue el escenario en el que se suscitaron los diálogos productivos entre más de 3,000 ciudadanos comprometidos con la calidad de la educación dominicana. Las discusiones estuvieron focalizadas en temáticas trascendentales para el mejoramiento de la educación a distintos niveles, a través de 10 mesas de trabajo, es decir: 1) Visión y filosofía de la educación y un programa curricular para el siglo XXI, 2) Cumplimiento de horario y calendario escolar; 3) Evaluación permanente de todos los actores para garantizar resultados; 4) Educación superior accesible para todos y todas, 5) Excelencia en la formación de educadores; 6) Universalización de la educación pre-universitaria; 7) Profesionalización y dignificación de la carrera docente; 8) Modernización y re-estructuración del sistema de educación pública; 9) Cobertura, calidad y pertinencia de la educación superior; y, 10) Amplia cobertura de una formación técnica y profesional de calidad orientada al empleo y el desarrollo nacional.



En ocasión de la firma de este trascendental documento, emocionado con ese importante logro nacional Mons. Núñez Collado expuso lo siguiente: *“Puedo afirmar en esta solemne e histórica ocasión de la firma del Pacto Nacional para la Reforma Educativa que en todo este recorrido que, desde la emisión del decreto presidencial, hasta el día de hoy, se ha puesto de manifiesto, que gracias a Dios, en nuestro país, la cultura del diálogo para la búsqueda del acuerdo es una realidad que sale fortalecida de este ejercicio patriótico de compromiso”*<sup>21</sup>

### 6.3 Experiencia en Investigación y Desarrollo

Entre los tres pilares que definen una academia de calidad, la investigación ocupa un lugar preponderante en la PUCMM, desde el momento de su fundación. De hecho, en su misión se plantea como primer propósito *“buscar soluciones científicas a los desafíos que enfrenta el pueblo dominicano y su entorno global...”*. De igual manera, la Universidad ha sido concebida como una institución de servicio a la comunidad, por lo que la extensión forma parte importante de sus planes de trabajo y de las actividades curriculares y extracurriculares de los programas académicos.

Por la importancia estratégica que tiene la investigación en la Universidad, en el año 2006 fue creada la Vicerrectoría de Investigación e Innovación (VII), con la misión de *“estimular y fortalecer la práctica de la investigación científica y la innovación en la institución, fundamentándose en los estándares éticos que regulan estas actividades y proporcionando el apoyo necesario para la difusión y transferencia del conocimiento”*.

Para lograr esta misión, la VII tiene la función de elaborar y gestionar políticas y estrategias que favorezcan el desarrollo de la investigación en la universidad, mediante el desarrollo de planes y programas con un espíritu de pluralidad, equidad, calidad y ética, respondiendo a las necesidades nacionales y regionales, a tendencias internacionales y a los intereses de la comunidad universitaria. Esta labor es realizada a través de diversos centros y programas, los cuales serán descritos más adelante.

Con el fin de atender necesidades sociales y de desarrollo de manera más específica, la PUCMM cuenta con diecisiete centros y programas especializados en temáticas educativas, tecnológicas, conductuales, medioambientales, jurídicas y económicas.

---

<sup>21</sup> <http://www.elcaribe.com.do/2014/04/01/agripino-pacto-educativo-resalta-cultura-del-dialogo#sthash.UBmQ7EBi.dpuf>



Con el liderazgo de Mons. Núñez, los aportes de la Universidad a la educación superior dominicana van más allá de mera oferta de nuevos programas, debido a que ha sido pionera en la implementación de criterios y procedimientos para la gestión académico-administrativa, marcando el paso en la administración moderna de instituciones educativas. Entre los más relevantes se encuentran<sup>22</sup> (UCMM, 1982, p. 37):

- *Selección de estudiantes por medio de pruebas de aptitud, de manera que la capacidad individual asegure la excelencia académica, que es uno de sus más preciados objetivos.*
- *Profesorado de tiempo completo, en su gran mayoría, especializado en el área de su docencia y sometido al sistema de evaluación anual. Todo ello asegura la calidad académica.*
- *El sistema de créditos académicos, con dos semestres y una sesión de verano cada año.*
- *El sistema de índice académico o promedio de puntuación para determinar la permanencia o la separación de un estudiante de la universidad, y asistencia obligatoria de un 80% de las clases.*
- *La departamentalización académica para el logro de una mayor eficiencia en la utilización de los recursos humanos y de las instalaciones*
- *y un primer año común, o ciclo básico de los estudios generales, obligatorio para todos los estudiantes de nuevo ingreso; y pasantía obligatoria durante dos veranos para poder graduarse.*
- *Programa de crédito educativo, de su propio presupuesto, para todos aquellos estudiantes que carecen de recursos económicos para hacer una carrera universitaria. Más de un 33% del estudiantado se beneficia de alguna manera de este programa.*

---

<sup>22</sup> Por las transformaciones de la sociedad, así por la introducción de nuevas tecnologías de la información y la comunicación a la administración académica de la Universidad, algunos de estos procedimientos y criterios han sufrido cambios, tendentes a eficientizar los principales procesos académicos.



- *El sistema de prematrícula e información al estudiante, que ayuda a la eficiencia de la administración docente y permite una adecuada planificación para la utilización del personal docente y de las instalaciones, aparte de que disciplina al estudiante para una más pronta terminación de su carrera universitaria, de conformidad con su capacidad.*
- *Computarización de la organización administrativo-financiera en los aspectos de norma y de control presupuestario, cuentas por pagar y por cobrar, e inventario actualizado de los bienes que constituyen el patrimonio de la universidad.*



## VII- Liderazgo Social de Mons. Agripino Núñez Collado

Por las condiciones humanas y el evidente liderazgo mostrado por Mons. Agripino Núñez en las diversas funciones que le ha correspondido desempeñar como académico de prestigio y ciudadano comprometido, fue escogido para representar a la Iglesia Católica en importantes procesos de diálogo y concertación social en la República Dominicana. Ha sido actor y testigo de múltiples situaciones sociopolíticas complejas, pero con su habilidad conciliadora, ha servido de árbitro en distintos conflictos de intereses de diversos sectores de la nación, logrando el entendimiento y la solución colectiva de las desavenencias. Tal y como él mismo plantea



*"La concertación social es, en la sociedad moderna, el instrumento más apropiado para enfrentar las situaciones de crisis permanentes. En la concertación se reconoce que ningún sector social, por sí solo, puede resolver los problemas o evitar la ruptura del tejido social. Este es el procedimiento indicado para identificar y determinar políticas y estrategias, en un esfuerzo mancomunado de los actores representativos de la sociedad, en la búsqueda de consensos mínimos que permitan superar los conflictos y abrirse a nuevas vías conducentes al desarrollo con equidad social".* (Nunez Collado, 2010, pág. 36)

*Es conocido el papel de la Universidad en la creación de una nueva cultura del diálogo y la concertación, así como su presencia activa en la búsqueda de soluciones a las diversas crisis que han afectado a la sociedad dominicana en los últimos tres lustros. La Universidad ha jugado un papel preponderante en los siguientes procesos".*<sup>23</sup>. De ahí que como educador y conciliador avanzado ha procurado el fortalecimiento del sistema democrático del país por lo que ha interiorizado el diálogo como una vía expedita para la participación y el entendimiento de distintos grupos sociales. Sin embargo, él mismo plantea que *"el diálogo y la concertación no deben limitarse a situaciones de crisis o conflicto, pues, su objetivo último es la búsqueda del bien común y el logro del desarrollo con equidad"*. Por su vocación de servicio, su integridad e imparcialidad, ha sido solicitado por el gobierno y distintos grupos sociales y políticos para que medie en distintos procesos de negociación y búsqueda de acuerdo. Con el importante papel desempeñado por el Rector, se ha colocado a la Universidad en una posición cimera, en cuanto al análisis y solución de los más cruciales problemas y retos para alcanzar el desarrollo democrático de la Nación.

<sup>23</sup> Presentación de Mons. Agripino Núñez Collado en la Reunión Conjunta de la Conferencia del Episcopado Dominicano y la Junta de Directores en la Romana. 26 al 28 de abril de 2001.





Por su liderazgo en la solución de los problemas políticos y sociales, el 18 de marzo de 1992, la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) puso bajo la responsabilidad de la PUCMM, la administración de 10 millones de dólares, destinados al Proyecto para el Apoyo a Iniciativas Democráticas (PID-PUCMM-USAID), el cual consistía en desarrollar programas de educación para la democracia y la participación ciudadana, así como apoyar acciones para la reforma y modernización de la sociedad y el Estado, en fin, crear una cultura democrática en la República Dominicana.

A continuación se presenta, en orden cronológico, algunos de los principales momentos históricos en los que la acción mediadora de Mons. Núñez ha jugado un papel preponderante y en los que la sociedad dominicana ha alcanzado importantes conquistas (Nunez Collado, 2010):

- 1982** Inicio del proceso de organización de seminarios sobre Procedimiento Parlamentario y Derecho constitucional, dirigidos a mejorar la formación de los legisladores recién electos. Con esta iniciativa, la PUCMM fue asumiendo una función de asistencia, apoyo y orientación a los esfuerzos para el desarrollo institucional.
- 1985** **Diálogo Tripartito. Primera Etapa.** Panorama caracterizado por una grave crisis social que produjo decenas de muertes, políticas económicas restrictivas, diseñadas y aplicadas para alcanzar la estabilidad financiera, descenso preocupante del debate político y la discusión pública de los problemas, división y sectarismo del movimiento sindical. Ante esta situación se produjo la Carta Pastoral de los obispos dominicanos por *"el descenso moral y el deterioro creciente de la convivencia nacional"*, la cual sirvió de base para que la PUCMM, con el liderazgo de Mons. Agripino Núñez organizara un proceso de diálogo social entre Gobierno, empresarios y trabajadores. Entre las conquistas obtenidas a raíz de este diálogo se encuentran: Aumento salarial para los servidores públicos en el presupuesto de 1986, aprobación de modificaciones a la Ley de Seguridad Social, creación del Consejo Nacional de la Unidad Sindical, entre otras.
- 1986** **Diálogo Tripartito. Segunda Etapa.** Persistían las demandas de aumento salarial y consagración de la libertad sindical, con la inamovilidad de los dirigentes y solución al problema del desahucio. Además, se presentaron inconvenientes insalvables debido a las múltiples dificultades presentadas en el padrón electoral, las quejas de los partidos políticos y la falta de recursos, entre otros. Como resultado de este diálogo, el país presenció con esperanza





la asistencia de los dirigentes sindicales a reuniones en la sede del Consejo Nacional de Hombres de Empresa y en el Palacio Nacional, y prevalecer el espíritu constructivo. Luego de las Elecciones de 1986, se produjo un cambio en la administración del Estado.

**1988** **Diálogo Tripartito. Tercera Etapa.** Persistencia de la crisis que venía afectando la vida nacional, es decir el inicio de las presiones ante las autoridades para lograr aumentos salariales y otras reivindicaciones. En esta ocasión entraron nuevos actores al escenario del diálogo: los grupos populares, las organizaciones barriales y los comités de amas de casa. Se arribó al primer acuerdo entre el Gobierno, los empresarios y los dirigentes sindicales, con el objetivo de *"enfrentar el alto costo de la vida protegiendo el poder adquisitivo del salario y de la moneda nacional y adoptando diversas medidas antiinflacionarias que conduzcan a la estabilización de la economía dominicana y otras que coadyuven al desarrollo económico y social"*, teniendo como resultado un aumento de salario mínimo, revisión de la Ley 5911 del Impuesto sobre la renta, para beneficiar a los sectores de más bajos ingresos, revisión de los artículos 69 y 78 del Código de Trabajo, y el aumento del monto de la pensión de los jubilados y la ley de seguridad social.

**1990** **Pacto de Solidaridad Económica.** La situación imperante en el país se caracterizaba por un proceso inflacionario incontrolado, matizado por un casi total desabastecimiento de los productos de primera necesidad; el gobierno se encontraba sin posibilidad de acceso a recursos frescos, debido a su desinterés por buscar entendimiento con los organismos internacionales; déficit en el suministro de energía eléctrica y de combustibles; agitación social con protestas callejeras, que ponían en riesgo la estabilidad política, mermaban la producción y perjudicaban el desempeño de las actividades cotidianas de la nación, sumado a la crisis electoral de 1990. Como resultado del diálogo el Gobierno hizo compromisos en lo relativo a la política financiera y monetaria; los empresarios aceptaron contribuir a reducir la inflación y mejorar los niveles salariales y las organizaciones laborales, de profesionales, de servicios y comunitarias, se comprometieron a contribuir en forma efectiva a la armonía obrero-patronal, a mantener sus servicios, a incrementar la productividad, a defender el orden público y a propiciar la paz social.



## **Acuerdo entre el gobierno y los representantes de sectores laborales organizados y agrupaciones comunitarias.**

Debido a una convocatoria a huelga general por tiempo indefinido, un mes después del “Pacto de Solidaridad Económica”, se firmó un “Acuerdo entre el gobierno y los representantes de los sectores laborales organizados y agrupaciones comunitarias”, en fecha 8 de septiembre de 1990, el cual reza: *“Inspirados en el espíritu de concertación nacional que prevalece en el país en procura de la justicia y de la paz sociales, el Gobierno de la República y los representantes de los sectores laborales organizados y de agrupaciones comunitarias, han arribado al presente acuerdo destinado a consagrar iniciativas conducentes a mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y de amplios sectores de medianos y de bajos ingresos”*. En ese acuerdo se incluyó una serie de medidas de tipo salarial, de legislación laboral y de protección al consumidor, así como la liberación del Impuesto sobre la Renta a los salarios hasta tres mil (RD\$3,000.00) pesos, beneficiando a más del 80% del sector asalariado.

### **1990-1992**

**Comisión revisora del Código de Trabajo.** El punto número cinco del acuerdo entre el gobierno de la República, los sectores laborales y las agrupaciones comunitarias de 1990, consignaba que: *“El Poder Ejecutivo apoyará las iniciativas del sector sindical encaminadas a modificar, entre otras disposiciones, los artículos 69 y 78 del Código de Trabajo y de otras leyes relativas a la materia laboral, luego de realizados los estudios correspondientes”*. El presidente de la República nombró una comisión integrada por tres destacados juristas para que realizaran una revisión completa del Código. Los dirigentes de los tres partidos políticos mayoritarios, a petición de la dirigencia empresarial y de sindicalistas, acordaron que el Código de Trabajo se discutiera en la PUCMM, con la mediación de los representantes de la Iglesia. En efecto, se llegó a acuerdos sobre todos los artículos de nuevo Código, promulgado en junio de 1992, siendo reconocido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), como uno de los mejores del Continente.

### **1992**

**Mediación para el aplazamiento del Código Monetario y Financiero.** El Banco Central de la República Dominicana estaba listo para el envío al Congreso Nacional de un proyecto de Ley para modificar el Código Monetario Financiero.

El mismo incluía las llamadas normas prudenciales, lo cual suscitó preocupación al más alto nivel de la banca nacional, por lo que este sector solicitó la mediación de Mons. Agripino Núñez Collado, para que el Presidente de la República aplazara el envío del Proyecto, hasta tanto buscaran asesores



internacionales, expertos en la esa temática. Se obtuvo la aprobación del Presidente, quien dio la oportunidad a que los empresarios buscaran la asesoría de lugar y realizaran propuestas.

**1994 Pacto de Civilidad y Comisión de Garantía.** El país atravesaba por la peor crisis electoral, a punto de caer en un vacío institucional, debido a cuestionamientos en torno a la capacidad e independencia de la Junta Central Electoral para realizar las elecciones de 1994 sin traumas, lo cual provocó incertidumbre y desconfianza por la falta de credibilidad del organismo electoral y una campaña electoral agresiva entre el Partido Revolucionario Dominicano (PRD) y el Partido Reformista Social Cristiano (PRSC), creando un ambiente de hostilidad entre ambos, con presagios de que podían surgir actos de violencia el día de las elecciones. Ante esta difícil situación se solicitó la mediación de Mons. Agripino Núñez Collado para la firma de un *"Pacto de Civilidad"* antes de las elecciones y que se nombrara una comisión que garantizara el cumplimiento del mismo. El partido de gobierno aceptó dicho pacto, nombrando una Comisión de Garantía, integrada por destacadas y respetadas personalidades del país.

**Pacto por la Democracia.** El clima político estaba muy convulso debido a la denuncia de anomalías en varios colegios electorales en las elecciones del 16 de mayo de 1994. El conflicto fue de tal magnitud que las protestas de ambos partidos, prácticamente, impedían que la Junta Central Electoral diera resultados definitivos en favor de un candidato. Observadores internacionales como la Organización de Estados Americanos (OEA), la Embajada Americana y el Departamento de Estado de los Estados Unidos y otros sectores, mediaron para que se produjera un encuentro entre los dos principales líderes de ambos partidos (PRSC y PRD), el doctor Joaquín Balaguer y el doctor José Francisco Peña Gómez. En efecto se produjo la firma del *"Pacto por la Democracia"*, en el entonces Recinto Santo Tomás de Aquino de la PUCMM, permitiendo superar la gran crisis política post electoral de ese año, evitando los enfrentamientos que se presagiaban y conservando la estabilidad política. Otros de los logros de este pacto fueron: la creación del Consejo Nacional de la Magistratura, que dio origen a la independencia del Poder Judicial, así como separación de las elecciones congresuales y municipales de las presidenciales. Para ello, se redujo el período presidencial de 1994 a dos años, para que se realizaran elecciones presidenciales en el 1996, y las congresuales y municipales en el 1998 y se conformó una nueva Junta Central Electoral.



- 1996 Comisión de colaboración con el Senado para la Conformación de una nueva Junta Central Electoral.** El Pacto por la Democracia consignaba lo siguiente: *"Conformar una nueva Junta Central Electoral cuyos miembros no sean representantes de los partidos políticos"*, teniendo como fecha límite el 30 de octubre de ese año. Para la formación de esa nueva Junta Central Electoral, el Senado de la República, durante semanas, realizó intentos infructuosos. Ante esa realidad, se solicitó a Mons. Agripino Núñez Collado encabezar una comisión que colaborara con el Senado de la República para la integración de la nueva Junta, de conformidad con lo acordado en el *"Pacto por la Democracia"*. Los principales logros de esta mediación fueron la realización de las elecciones de 1996, por parte de la Nueva Junta, cuyos resultados fueron aceptados por todos los partidos políticos y contó con un gran respaldo de todos los sectores sociales; la creación del Grupo de Acción por la Democracia, bajo la coordinación del Rector de la PUCMM, cuyo objetivo principal fue apoyar a la Junta Central Electoral; creación de una red, a nivel nacional, integrada por los 85 municipios con mayor número de votantes y el surgimiento del organismo descentralizado Participación Ciudadana.
- 1999 Pacto Histórico y Comisión de Seguimiento.** El Senado de la República, en agosto de 1998, nombró una nueva Junta Central Electoral. Surgió una nueva crisis alrededor de la misma, pues fue rechazada por el Partido Reformista Social Cristiano (PRSC) y por el Partido de la Liberación Dominicana (PLD). Durante varios meses se realizaron reuniones y encuentros infructuosos con la participación de los partidos políticos en procura de una solución. El presidente de la República, doctor Leonel Fernández Reyna, propuso a los tres partidos políticos mayoritarios, PRD, PRSC y PLD, la firma de un Pacto Histórico que conllevaría una Reforma Constitucional, la variación del sistema de elecciones de los miembros de la Cámara de Cuentas y los de la Junta Central Electoral, cuya propuesta fue bien acogida y se concertó un Pacto Histórico que garantizara el *"crecimiento y la estabilidad de la economía, la moderación del ejercicio político y la armonía social"*, así como una Comisión de Seguimiento (Listín Diario, 28 de febrero de 1999).
- 2002 Diálogo Nacional.** El Senado designó una nueva Junta Central Electoral, surgiendo una nueva crisis en torno a ella, pues la misma fue rechazada por los partidos de oposición. Nuevamente el entonces presidente de la República Ing. Hipólito Mejía, mediante Declaración Pública, invitó a un diálogo nacional, con la mediación de Mons. Núñez para que se diera los pasos necesarios a fin de determinar la agenda con los temas prioritarios que servirán de referencia a esta



iniciativa. Este diálogo trajo como consecuencia la división de la Junta Central Electoral en dos cámaras: una Administrativa y otra Contenciosa y la elevación a nueve el número de miembros del organismo electoral.

- 2003 Declaración de Compromiso** En el marco del Diálogo Nacional, además de lograr el consenso para superar el conflicto de la Junta Central Electoral, los partidos políticos y los sectores sociales representados, llegaron a un acuerdo que fue plasmado en una "*Declaración de Compromiso*", firmada el 8 de septiembre de 2003. Había una creciente insatisfacción de la ciudadanía por el funcionamiento de las instituciones políticas, poniéndose de manifiesto el tema de la corrupción y su impunidad. La recurrencia de casos en esta materia vulneraba la ética, erosionaba el Estado de Derecho y aumentaba la desconfianza de la ciudadanía en las instituciones públicas y privadas. La firma de esta declaración significó la proclamación de fe en el sistema democrático y "*la vía más idónea para el desarrollo político, económico y social anhelado por el país*". La misma incluyó una serie de consideraciones relativas a la demostración de apego a la democracia que durante tres décadas había tenido el país, manteniendo la fe en el ejercicio ciudadano de elegir y ser elegido a través del voto popular.
- 2004 Comisión mixta para la Reforma Tributaria.** En el año 2004, el entonces Presidente Meija y el Presidente electo Leonel Fernández solicitaron al coordinador del Diálogo Nacional gestionar la conformación de una comisión mixta de técnicos del Gobierno y técnicos del Presidente electo. El propósito de esta Comisión era evaluar la situación de la economía nacional, agravada por la quiebra de varios bancos y de elaborar una propuesta de Reforma Fiscal, exigida por el Fondo Monetario Internacional para enfrentar la crisis económica imperante. Este acuerdo para la Reforma Tributaria fue firmado el 22 de junio de 2004, con la presencia de todos los sectores sociales, del cuerpo diplomático y de don Felipe González, ex presidente del gobierno español. Con la participación de técnicos de ambas Cámaras Legislativas designados por sus respectivos presidentes, el 28 de septiembre de 2004 fue promulgada la Ley No. 288-04 sobre Reforma Tributaria, la cual modificó aspectos tales como los del anticipo, impuesto sobre la renta, a la propiedad inmobiliaria, infracciones y multas, entre otros.
- 2005 Consejo Económico, Social e Institucional (CESI).** El principal logro de los procesos de diálogo sostenidos hasta el momento, fue la creación del Consejo Económico, Social e Institucional (CESI), hoy Consejo Económico y Social (CES), mediante el Decreto No. 13-05. En el artículo 3 de dicho decreto: "*Se reconoce el*



*Diálogo Nacional como instancia válida de concertación y articulación de esfuerzos, conformado por los diferentes sectores de la sociedad civil, el Gobierno y los Partidos Políticos. El Consejo Económico, Social e Institucional procurará complementar y fortalecer el Diálogo Nacional'*. Este es un organismo consultivo del Poder Ejecutivo en materia económica, social e institucional, con la atribución general de conocer y emitir su opinión sobre problemas de cualquier naturaleza que sean de interés nacional, constituyéndose en un espacio institucional permanente de diálogo y deliberación en procura de la concertación social.

En el año 2006 se comenzó a sentar las bases institucionales del CESI, con el objetivo de *"propiciar la creación de espacios y fórmulas de entendimiento entre el Estado, el sector privado y la sociedad civil, en procura de impulsar las reformas necesarias para garantizar el desarrollo sostenido y la equidad social."*. El mismo está conformado por un Presidente (Mons. Agripino Núñez Collado), una Directora Ejecutiva y 41 miembros de los sectores empresarial, sindical y social.

**2006 Acuerdo para el Seguro Familiar de Salud y Régimen Contributivo.** El tema de la seguridad social fue objeto de discusión y análisis durante varios años, desde el primer encuentro del diálogo tripartito en que los trabajadores plantearon la necesidad de contar con una ley de seguridad social. Uno de los aspectos más importantes era la puesta en vigencia del Seguro Familiar de Salud. Por iniciativa del Presidente de la República, se realizan reuniones en el Palacio Nacional, con los distintos sectores, por separado, para escuchar sus puntos de vista. El 19 de abril de 2006 se celebró en el Recinto Santo Tomás de Aquino la Cumbre anunciada por el Presidente de la República, presidida por él y con la participación de todos los actores del Sistema de Seguridad Social, empresarios, sindicatos y otros sectores contemplados en la Ley. Se crearon tres comisiones, bajo el seguimiento del CESI para tratar los asuntos de: desafiliación y de reingeniería del IDSS, equilibrio financiero del Sistema de Seguridad Social, y el costo del plan básico de salud dentro del Seguro Familiar de Salud del régimen contributivo. En fecha 19 de septiembre de 2006 se firmó el acuerdo para el inicio del Seguro Familiar de Salud del Régimen Contributivo, en el Recinto Santo Tomás de Aquino. Por consenso de las partes, el Seguro Familiar de Salud empezó a aplicarse en septiembre de 2007, del cual se benefician también los sectores más empobrecidos de la sociedad, a través del régimen subsidiado contemplado en la Ley.



**2009 Cumbre por la Unidad Nacional.** En enero de 2009 el Presidente de la República, convocó a una Cumbre por la Unidad Nacional, con los objetivos de consolidar y profundizar la gobernabilidad democrática, asegurar la estabilidad macroeconómica a corto y mediano plazo, y definir las acciones y políticas económicas, sociales e institucionales que deberían adoptarse y prevalecer en el largo plazo, para así acelerar y reforzar las posibilidades de desarrollo de la República Dominicana. Los organizadores de la Cumbre designaron una Comisión, con la finalidad de dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos. Entre otras medidas acordadas e implementadas se encuentran las siguientes: Baja en la tasa de los intereses bancarios, el Banco Central liberó a la banca privada del encaje legal diez mil millones de pesos, disponibles para préstamos al sector privado, liberación del pago de Impuestos sobre la Renta a los gastos educativos de los padres. Esta cumbre sentó las bases para la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030.



**2013 Pacto Educativo.** Se creó la Comisión Coordinadora del Pacto Educativo, mediante el decreto 228-13 del poder ejecutivo. Para tales fines se realizaron consultas de carácter nacional en cuatro regiones del país, en el Este, La Romana y San Pedro de Macorís; en el Sur, San Cristóbal, San Juan de la Maguana, Barahona y el Distrito Nacional; y en el Cibao, en Santiago, San Francisco de Macorís, La Vega y Mao, con una activa participación de la comunidad educativa, de los padres, de los niños, maestros y ciudadanos que se interesaron por hacer su aporte a la iniciativa. Vale destacar que la PUCMM fue el escenario en el que se suscitaron los diálogos productivos entre más de 3,000 ciudadanos comprometidos con la calidad de la educación dominicana. Las discusiones estuvieron focalizadas en temáticas transcendentales para el mejoramiento de la educación a distintos niveles, a través de 10 mesas de trabajo, es decir: 1) Visión y filosofía de la educación y un programa curricular para el siglo XXI, 2) Cumplimiento de horario y calendario escolar; 3) Evaluación permanente de todos los actores para garantizar resultados; 4) Educación superior accesible para todos y todas, 5) Excelencia en la formación de educadores; 6) Universalización de la educación pre-universitaria; 7) Profesionalización y dignificación de la carrera docente; 8) Modernización y re-estructuración del sistema de educación pública; 9) Cobertura, calidad y pertinencia de la educación superior; y, 10) Amplia cobertura de una formación técnica y





profesional de calidad orientada al empleo y el desarrollo nacional. Dicho pacto fue firmado el primero de abril del presente año.

**2014 Pacto Eléctrico** El más reciente tema de concertación reviste especial importancia para impulsar el desarrollo de la nación: el Problema de la electricidad; es por esto que, a través de decreto presidencial 389-14, se conformó un Comité de Coordinación del Pacto Eléctrico, quien está en proceso de definición de la metodología a seguir en el proceso de negociación, a fin de lograr un sector energético más eficiente, sostenible y justo para el país, así como garantizar mejor y más barato servicio a la población. Se prevé la realización de consultas populares que alimenten las mesas de discusión y den la oportunidad a los ciudadanos dominicanos de ser parte del proceso.

Por lo descrito en esta sinopsis cronológica, los enunciados de la misión de la PUCMM referidos a *"Buscar soluciones científicas a los desafíos que enfrenta el pueblo dominicano y su entorno global... manteniendo el carácter de espacio abierto para la libre discusión de las ideas"*, han sido magistralmente honrados por su Rector, al ejercer su liderazgo social y capacidad conciliadora en beneficio de los mejores intereses de la Nación. En efecto, entre las múltiples valoraciones a su persona, por el importante liderazgo como agente de paz y mediación, se afirma que: *"A lo largo de su carrera como rector universitario, la labor de Núñez Collado ha sido realmente extraordinaria, tanto para la educación superior como en la mediación y solución de conflictos sociales y políticos por su liderazgo y preocupación por el desarrollo y la preservación del sistema democrático dominicano. Le ha correspondido promover una auténtica cultura del diálogo para la concertación social y política en la República Dominicana, que ha permitido al país avances importantes en la gobernabilidad democrática, lo que se ha redundado en el prestigio del erudito académico y la influencia política de la PUCMM en la realidad nacional"*. (Ricart, 2008, p. 518)





## **VIII- Mons. Agripino Núñez Collado: Perfil de un Educador Visionario**

El interés y vínculos de Mon. Agripino Núñez Collado con la educación, la teología y las humanidades tiene su origen antes de su labor pastoral en la PUCMM y fueron impregnadas a través de su formación familiar, académica y por las diferentes responsabilidades que le ha correspondido ejercer. En este sentido, realizó estudios secundarios en Filosofía y Teología en el Seminario Santo Tomás de Aquino, Santo Domingo (1948-1956), una licenciatura en Filosofía de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (1957) y en Teología y Derecho Canónico en la Universidad Pontificia de Salamanca, España (1959). También fue profesor del Liceo Secundario Ulises Francisco Espaillat (1960-1962). Su capacidad innata de gestión fue certificada con el grado de Maestría en Administración que obtuvo de la Universidad de Puerto Rico, Recinto Río Piedra, (1970).

Las múltiples facetas de la personalidad y la fructífera obra de Mons. Núñez se ha ido conformando en sus responsabilidades académicas, aportes cívicos, así como en los como espacios en que ha ejercido su liderazgo académico y social.

La credibilidad de su persona y de su gestión ha sido la principal carta de presentación para la obtención de donaciones, la aprobación del financiamiento de importantes proyectos institucionales, así ocupar un notable sitio a nivel nacional e internacional. En este último plano, siendo partícipe de importantes foros en América Latina, Estados Unidos y Europa, convocados por el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización de Estados Americanos, el Fondo Monetario Internacional, así como la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), entre otras.

### **8.1 Principales Responsabilidades Académicas**

- Vicerrector del Colegio Hispanoamericano de Salamanca, España, 1959-1960<sup>24</sup>
- Director de Obra Diocesana de las Vocaciones, Diócesis de Santiago. 1960-1962.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Ocupó esta posición siendo aún estudiante de Teología y Derecho Canónico en la Universidad de Salamanca, España.



- Primer Rector del Seminario Menor San Pío X de Santiago de los Caballeros, Septiembre 1962- junio 1963.
- Vicerrector Académico de la Universidad Católica Madre y Maestra, junio 1963 – febrero 1970.
- Rector de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, desde 1970 hasta el presente.

## 8.2 Posiciones en Organismos Académicos Internacionales<sup>26</sup>

- Miembro fundador del Consejo Directivo de la Asociación de Universidades e Institutos de Investigación del Caribe (UNICA), Puerto Rico, 1967.
- Miembro Fundador del Consejo Universitario Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (CUIDES), 1982.
- Vicepresidente del Consejo Universitario Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (CUIDES), 1982.
- Miembro Fundador del Grupo Universitario Latinoamericano de Estudios para la Reforma y el Perfeccionamiento de la Educación (GULERPE).
- Miembro Fundador y Vicepresidente para la Región del Caribe y Centroamérica de la Organización Universitaria Interamericana (OUI), 1990-1994.
- Vicepresidente de la Federación Internacional de Universidades Católicas – FIUC, 1982-1988.
- Vicepresidente para el Capítulo Centroamericano y del Caribe de la Asociación Internacional de Presidentes y Rectores de Universidades – IAUP, 1993.

---

<sup>25</sup> **Curriculum Vitae Agripino Antonio Núñez.** Archivado en Vicerrectoría Académica en octubre de 1975.

<sup>26</sup> (PUCMM, 2001)



- Miembro de la Comisión para el Desarme de la Asociación Internacional de Presidentes y Rectores de Universidades – IAUP/UN, 1993.
- Miembro de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado desde 1998.



## **IX- Reconocimiento al Mérito de un Líder Académico y Ciudadano Comprometido**

La encomiable labor de Mons. Agripino Núñez Collado ha sido muy bien valorada tanto a nivel local como internacional, haciéndole merecedor de decenas de reconocimientos, por parte de instituciones educativas, gobiernos, organizaciones de la sociedad civil, entre otras. Más de cuatro décadas al frente de una institución de educación superior, son una muestra más que fehaciente de un ilustre ciudadano, que ha dejado huellas indelebles por sus inconmensurables aportes a la educación Dominicana, desde esta Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra.

En discurso pronunciado por el pasado Rector de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), con motivo del Reconocimiento otorgado a la PUCMM, en su 50 Aniversario de fundación, hizo la siguiente afirmación: *“La Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra y su Rector, Monseñor Agripino Núñez Collado, se conjugan en un solo cuerpo que resulta a veces difícil separar. Juntos han aportado a Santiago y al país miles de profesionales y a través de la personalidad carismática y mediadora de Monseñor, ambos han jugado un rol importante en varios escenarios y etapas de la vida política y social de la República Dominicana, lo que los ha hecho merecedores del reconocimiento de la sociedad.* (Febrillet, 23 de octubre de 2012)

Resulta difícil enumerar en breves páginas todos los galardones de los que ha sido objeto Mons. Núñez, por lo que, en lo adelante se presenta una apretada síntesis de los principales.

### **9.1 Honores Académicos Obtenidos**

- **Universidad Católica de Fujen, Taipei, Taiwan, República de China.** *‘Por su destacado liderazgo educativo desde la Universidad Católica Madre y Maestra, y por sus esfuerzos para fortalecer la amistad y el intercambio entre las Repúblicas de China y Dominicana’.* Marzo de 1983.
- **Universidad Autónoma de Guadalajara, México.** *‘Por su liderazgo en el campo de la educación y por sus esfuerzos en pro de las relaciones entre las universidades de América Latina’.* Febrero de 1984.



- **Universidad de Carolina del Sur**, Estados Unidos. *"Por su ilustrado liderazgo en la educación superior en la República Dominicana e internacionalmente; por sus múltiples contribuciones al avance de su nación a través de la educación; y en reconocimiento a su gran devoción por los más altos ideales académicos"*. Agosto 1984.
- "Profesor Honorario", **Universidad de Arkansas, Little Rock**, Estados Unidos, 1986.
- **Universidad Interamericana (UNICA)**, República Dominicana. *'En reconocimiento a su trayectoria de mediador, conciliador y fomentador del diálogo y la concertación ante los grandes conflictos sociales y políticos que se han producidos en los últimos tiempos en el país'*. Junio 1998.

## 9.2 Condecoraciones Gubernamentales

- Condecoración *"Orden Vasco Núñez de Balboa en el Grado de Gran Oficial"*, por parte del Gobierno de Panamá. 2009
- *"Caballero de la Legión de Honor"*, otorgadas por el gobierno de Francia. 2003.
- *"Orden Heráldica de Cristóbal Colón"*, otorgadas por el Gobierno Dominicano. 2003.
- *"Encomienda de la Orden del Mérito Civil"*, otorgada por el Rey de España, Su Majestad Juan Carlos I. 1997.
- *"Gran Cruz del Mérito Melitense"*, otorgada por la Soberana Orden de Malta. 1996.
- *"Orden Nacional al Mérito"*, en el grado de *Gran Oficial'*, de parte del Gobierno del Ecuador. 1995.



- *"Orden al Mérito de Duarte, Sánchez y Mella"* en el Grado de *"Gran Cruz de Plata"*, conferido por el Gobierno Dominicano. 1994
- *"Condecoración Andrés Bello"*, de parte del Gobierno de Venezuela. 1990.
- *"Orden Nacional Andrés Bello"*, en la categoría de Primera Clase de parte del Gobierno de Venezuela. 1987.
- *"Oficial de la Orden de las Palmas Académicas"*, otorgado por el Ministerio Francés de Educación Nacional". 1986.
- *"Grado de Comendador de la Orden de las Artes y las Letras"* del Gobierno de Francia. 1978.
- *"Palmas Académicas en el Grado de Caballero"* conferido por el Gobierno de Francia. 1975.

### 9.3 Otros reconocimientos

- Reconocimiento por parte de la Junta Central Electoral *"por su tenacidad y compromiso con la formación de generaciones y la construcción de una cultura del diálogo y la concertación de forma perenne"*. 2014
- El Instituto Tecnológico del Cibao Oriental (ITECO) *"por sus grandes aportes al desarrollo democrático de la República Dominicana, propiciando entendimientos y articulando acuerdos encaminados a lograr importantes reformas institucionales"*. 2013
- El Tribunal Superior Electoral, reconoció *"la intachable trayectoria de la Universidad bajo el*





*liderazgo de su Rector, Monseñor Agripino Núñez Collado, como espacio de diálogo nacional". 2013*

- Premio Charles T. Manatt a la Democracia 2005. Por su incansable dedicación a los principios democráticos en la República Dominicana y en el mundo.
- Reconocimiento de la Asociación Dominicana de Pequeña y Mediana Empresa. *"Por su encomiable y desinteresada labor en beneficio de la educación, y fuente de equilibrio de la democracia en la sociedad dominicana"*. Santiago de los Caballeros, República Dominicana. Diciembre de 2004.
- Reconocimiento del Ateneo Dominicano, Inc., *"por sus grandes aportes a la Educación y a la Cultura en la República Dominicana"*. Santo Domingo, República Dominicana. Diciembre de 2001.
- Premio "Guachupita de Oro, Inc.". "Por su valioso aporte al desarrollo de la sociedad dominicana". Santo Domingo, República Dominicana. Marzo de 2001.
- Reconocimiento del Club Deportivo y Cultural San Lázaro, Inc. *"En reconocimiento a los grandes aportes al fomento y desarrollo de la educación, la cultura y la democracia en la República Dominicana"*. Santo Domingo, D. N. Junio de 2000.
- Reconocimiento otorgado por la Suprema Corte de Justicia, Procuraduría General de la República, Comisión de Apoyo a la Reforma y Modernización de la Justicia, y la de los Estados Unidos de América. *"Por sus invaluable aportes a la cultura de la mediación en la República Dominicana, en especial en el área del fortalecimiento institucional del Estado"*. Santiago de los Caballeros, República Dominicana. Febrero de 2000.
- Reconocimiento de Producciones Catemar. Como *"Hombre de Dios, dominicano auténtico, héroe de la conciliación y la convivencia civilizada y fraterna, y por*



*sus servicios a la Patria*". Santo Domingo, República Dominicana. Enero de 1999.

- Premio "ARAUACO". *"Por sus esfuerzos infatigables por mantener la cultura del diálogo, dando notables frutos en acontecimientos sociales e históricos del país"*. Santo Domingo, República Dominicana. Agosto de 1998.
- Reconocimiento del Senado de la República Dominicana como *"Gran Maestro de la concertación, el diálogo y la negociación política en la República Dominicana. Por su participación destacada como gran conciliador y moderador en todos los procesos de luchas y negociaciones para la implementación e implantación de un sistema verdaderamente democrático en la República Dominicana"*. Julio de 1998.
- *"Medalla al Mérito Cultural"*. Concedida por la Centenaria Sociedad Cultural Amantes de la Luz, "por su labor cultural notable y exaltadora en la comunidad". Santiago de los Caballeros, República Dominicana. Julio de 1995.
- Reconocimiento de la Asociación de Abogados de Santiago, Inc. *"Por su labor mediadora en beneficio de la democracia dominicana"*. 1995
- *"Maestro y Padre de la Cultura del Diálogo y la Concertación Nacional"*. Reconocimiento de la Unión Católica de Comunicadores Sociales. Diciembre de 1994.
- Nominación como Personaje Dominicano del Año 1994, por el Periódico Última Hora, *"por su excelente papel de mediador en las crisis nacionales de 1994, especialmente, en las serias dificultades políticas, siendo uno de los artífices del denominado Pacto por la Democracia"*. Santo Domingo, República Dominicana. Diciembre de 1994.
- Reconocimiento del Senado de la República Dominicana *"por su aporte al mejoramiento de la función legislativa y al perfeccionamiento de las prácticas democráticas"*. Santo Domingo, República Dominicana. Octubre 1994.





- Reconocimiento de la Asociación de Comerciantes Importadores del Cibao, Inc. *"Por su participación como ente activo y agente de cambio en todos los renglones de la vida nacional, su colaboración como mediador en los momentos críticos de esta nación, así como su gran aporte a la educación y a la comunidad nacional"*. Santiago de los Caballeros, República Dominicana. Agosto de 1994.
- Homenaje de las Asociaciones Empresariales de la Región Norte y el Instituto Superior de Agricultura *"Por su encomiable labor rendida al país en procura de fomentar el diálogo y la concertación"*. Santiago de los Caballeros, República Dominicana. Abril de 1994
- *"Hijo distinguido del Municipio de Santiago de los Caballeros"*. Reconocimiento otorgado por la Sala Capitular del Ayuntamiento del Municipio de Santiago de la República Dominicana, por considerar que *"es genuina representación de hombre de bien, de espíritu de servicio, de gran amor a la Patria, interesado en el bienestar de sus semejantes y preocupado particularmente por el desarrollo nacional en todos los órdenes"*. Santiago de los Caballeros, República Dominicana. Octubre de 1990.
- Reconocimiento de la Cámara de Diputados de la República Dominicana *"por su aporte en pro del desarrollo y la educación y de manera especial, por su demostrado interés por la capacitación de los legisladores dominicanos"*. Santo Domingo, República Dominicana. Agosto de 1990.
- Premio APEC al Magisterio *"Federico Henríquez y Carvajal"*, *"Por ser forjador de dominicanos eminentes como Rector de la Universidad que más ha contribuido a la excelencia académica de la educación superior, prestigio de República Dominicana en el extranjero"*. Santo Domingo, República Dominicana. Junio de 1990.
- Reconocimiento de La Cámara de Comercio y Producción de Santiago, Inc. *"Por la extraordinaria labor que ha realizado a favor de la preparación y*



*adiestramiento del empresariado dominicano desde la prestigiosa alta casa de estudios que tan dignamente dirige".* Santiago de los Caballeros, República Dominicana. Octubre de 1988.

- Homenaje de la Asociación para el Desarrollo, Inc., *"Por su contribución al desarrollo socio-económico y cultural de la ciudad de Santiago de los Caballeros, República Dominicana"*. 1982.
- Premio *"Trabucazo del Año"*. Otorgado por el Movimiento Cultural Dominicano (M.C.D.). *"Al reconocer que su trayectoria ha marcado en nuestra vida nacional una distinción que honra y prestigia con el ejemplo para beneficio de la presente generación. Esta distinción al Mérito Nacional destaca y eleva un reconocimiento en vida, a la luz del consenso de todos los hijos del país"*.
- Certificado de excelencia otorgado por la UNESCO por *"su destacada contribución con los ideales y las actividades de la UNESCO en la República Dominicana"*. Octubre 2003.
- Premio *"Honoris Causa"* de la Asociación Nacional de Abogados Extranjeros (The National Association for Foreign Attorneys). *"por sus logros sobresalientes en las funciones docentes y administrativas"*. Febrero de 2001.
- Reconocimiento del Rotary International. Club Rotario de Santo Domingo – Sol Poniente, Distrito 4060. *"Por su destacado papel desempeñado a favor de la paz y sus valiosos aportes al proceso democrático como gran concertador y moderador para la solución de innumerables conflictos sociales, políticos y económicos que han surgido en el país"*. Santo Domingo, República Dominicana. Diciembre de 1998.
- Reconocimiento del Comité Arquidiocesano Nuestra Señora de la Altagracia, Inc., *"por su altruista labor de paz en los momentos crítico-políticos dominicanos"*. New York, U.S.A. Enero de 1995.



- Galardón *"Personaje del Año 1992"*. Diploma de reconocimiento del Club de Corresponsales de Prensa Extranjera, Inc. *"Por su relevante papel de mediador en conflictos políticos, económicos y sociales que hicieron de él agente confiable de mediación en la búsqueda de soluciones a muchos de los más acuciantes problemas que aquejan la sociedad dominicana"*. Santo Domingo, República Dominicana. Julio de 1993.
- *"Spirit Caribbean Award"*, concedido por Caribbean Resources Development Foundation, Inc. *"Por su fuerte e imaginativo liderazgo en el desarrollo social del Caribe y en la Educación"*. Diciembre de 1984.



## X- A Modo de Conclusión

Una de las mejores maneras de coronar el esfuerzo y la dedicación de ciudadanos que, como Mons. Agripino Núñez Collado, han entregado su talento, sus competencias y sus vidas a la educación dominicana, a través de su labor en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, es que la calidad institucional y de sus programas sea reconocida por el organismo regulador de la educación superior en el país, así como por expertos internacionales en la materia.

De ahí que, en el marco de la Evaluación Quinquenal de la Calidad de las Instituciones de Educación Superior Dominicanas prevista en la Ley 139-01, el hoy Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT) nombró tres distinguidos académicos<sup>27</sup> como integrantes de la Comisión Externa de Evaluación.

En el informe de evaluación presentado oficialmente a la entonces SEESCyT, dicha Comisión felicitó a la Universidad en la persona de su Rector, por considerar que cumple con los logros del sistema de evaluación quinquenal de la República Dominicana. Comprobó que la Institución actúa acorde con su misión de formar profesionales altamente cualificados, que busca responder a las necesidades que la sociedad y el mercado laboral exigen y que concentra su actividad de investigación en la resolución de los retos que enfrenta el pueblo dominicano. Reconoce que la PUCMM es una Institución de enorme importancia para el desarrollo del país y es un referente en el Sistema de Educación Superior Dominicano. Además de las aseveraciones anteriores, arribaron a las siguientes conclusiones en torno a la Universidad (SEESCyT, 2009, p. 113 y 117):

- ✓ *“Es una organización íntegra y con un modelo de gestión que sigue las tendencias mundiales de gobierno universitario. Se desempeña con la capacidad de eficiencia en el manejo de los recursos y con una tradición de planeamiento estratégico, validado por una fuerte participación de representantes de la sociedad”.*

---

<sup>27</sup> Alberto Castro Amaral, antiguo Rector de la Universidad de Porto y presidente del Centro de Investigación de Políticas de Educación Superior (CIPES), de Portugal. Gérard Lassibille, Directeur de Recherche del Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) y miembro del Institut de Recherche sur l'Economie de l'Education (IREDU), Francia y William Duke, Vicepresidente Panamericano de Facultades y Escuelas de Medicina (FEPAFEM), Consultor Internacional del BID-USAID y pasado Decano y Presidente de la Asociación Dominicana de Facultades y Escuelas de Medicina (ADOFEM).



- ✓ *“Es una Institución sin fines de lucro que dedica un porcentaje significativo de su presupuesto a financiar estudiantes sin recursos”.*
- ✓ *“Ofrece una educación de elevada calidad, adecuada a las necesidades y demandas de la sociedad y del mercado de trabajo, sustentadas por una gestión cautelosa de sus recursos”.*
- ✓ *“Ha logrado a través de los años mantener una vocación de investigación y extensión dirigida a los problemas concretos de la sociedad dominicana y frecuentemente apoyada en fondos competitivos a nivel internacional, por ejemplo los proyectos financiados por la USAID”.*
- ✓ *“Ha creado una estructura eficaz para la gestión académico-administrativa, a través de una red de informática que permite manejar todos los procesos institucionales con agilidad y a la vez, con el rigor que requiere una institución de educación superior de calidad. La PUCMM cumple sobradamente con los estándares de calidad en sus departamentos de Admisiones y Registro”.*
- ✓ *“Los planes de estudio están actualizados y presentan objetivos y contenidos coherentes con los perfiles definidos de las diferentes carreras o programas. El proceso de enseñanza-aprendizaje usa en general una metodología que es coherente, adecuada y moderna, con gran apoyo en las actividades del Centro de Desarrollo Profesional”.*
- ✓ *“La Universidad hace esfuerzos notables en materia de capacitación disciplinar y pedagógica del personal académico. Se tiene una política de remuneración docente que es comparativamente atractiva y que garantiza una alta estabilidad del mismo, así como un elevado grado de compromiso del personal con la Institución”.*

Finalmente, la comisión quedó muy impresionada por el entusiasmo y la calidad de los miembros de la comunidad universitaria, considerando que estas personas son la mejor garantía de que la Institución se dirige hacia un futuro auspicioso.

Como visión futura planteada por el Rector, la Universidad continuaría fortaleciendo su condición de Católica y Pontificia comprometida con la excelencia académica y el desarrollo nacional, atenta a los signos de los tiempos, para responder a los nuevos desafíos, fundamentada en los principios humanísticos y cristianos y en la búsqueda de la verdad.



En fin, tal y como señala Héctor Incháustegui Cabral en el prólogo del libro *La UCMMA: Un Nuevo Estilo Universitario en la República Dominicana* al referirse a la labor de Mons. Agripino Núñez Collado en esta Universidad, señala “... *es obra de fe, de pasión, de audacia, de dinamismo, de capacidad para poner de su lado a los que saben ayudar y a los que pueden iluminar; una obra, la realizada por monseñor Núñez, que puede apreciarse con los ojos de la cara, por lo que es físicamente hoy la Universidad, y con los ojos del espíritu, porque al espíritu le está reservado ver lo que es grande sin ocupar lugar sobre la tierra.* (Collado, *La UCMMA: Un Nuevo Estilo Universitario en la República Dominicana*, 1977, p. XV)



## Referencias Bibliográficas

- 5 Dewey, J. (2004). *Experiencia y educación*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- 6 Febrillet, M. A. (23 de octubre de 2012). *En discurso pronunciado con motivo del Reconocimiento otorgado por la UASD a la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, en su 50*. Santo Domingo.
- 7 Giroux, H. (1990). *Los profesores como intelectuales. Hacia una pedagogía crítica del aprendizaje*. Buenos Aires: Paidós.
- 8 Instituto Nacional de Formación y Capacitación Magisterial (INAFOCAM). (2013). *Marco de Formación Continua, una perspectiva articuladora para una escuela de calidad*. Santo Domingo: Serie institucional No. 1 INAFOCAM.
- 9 Nunez Collado, A. (2010). *Veinticinco Anos de Experiencia de Diálogo y Concertación en la República Dominicana*. Artes Gráficas y Multimedia.
- 10 Nuñez Collado, A. (1971). *Discurso en la V Graduación*. Santiago, República Dominicana: Editora del Yaque.
- 11 Núñez Collado, A. (1975). Charla Ofrecida por Mons. Agripino Núñez Collado en la Sesión Mensual de la Cámara Americana de Comercio. Santiago de los Caballeros.
- 12 Núñez Collado, A. (1977). *La UCMM: Un Nuevo Estilo Universitario en la República Dominicana*. Barcelona, España: Industria Gráficas M. Pareja.
- 13 Núñez Collado, A. (1982). *La UCMM: Un Nuevo Estilo Universitario en la República Dominicana. Segunda Parte*. Santiago: Amigo del Hogar.
- 14 Núñez Collado, A. (2010). *Veinticinco Años de Experiencia de Diálogo y Concertación en la República Dominicana*. Artes Gráficas y Multimedia.
- 15 Núñez Collado, A. (2013). *El Rol del Maestro en la Sociedad Actual*. Artes Gráficas y Multimedia PUCMM.
- 16 Núñez Delgado, M. d. (Abril, Mayo, Junio de 2003). La formación del profesorado de lengua y literatura: el difícil camino de la innovación. *Revista Textos*.
- 17 PUCMM. (1994). *Informe a la Pontificia Congregación para la Educación Católica*. Santiago de los Caballeros.
- 18 PUCMM. (2001). *Curriculum Vitae Mons. Agripino Núñez Collado*. Santo Domingo.



- 19 PUCMM/Oficina de Desarrollo y Comunicaciones. (Septiembre de 2005). *Biografía de Monseñor Agripino Núñez Collado*.
- 20 Ricart, T. M. (2008). *Pensamiento Universitario Latinoamericano. Reseña del libro "Pensadores y Forjadores de la Universidad Latinoamericana"*. Santo Domingo.
- 21 Rosa, C. A. (10 de Diciembre de 2011). *Disquisiciones en torno a la Educación desde la Psicología*. Recuperado el 26 de Enero de 2014, de La propuesta de Donald Schön: "El conocimiento está en la acción": <http://upnmonclova.wordpress.com/2011/12/10/la-propuesta-de-donald-schon-el-conocimiento-esta-en-la-accion/>
- 22 Schank, R., & Clearly, C. (1995). *Engines for education*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- 23 Schön, D. (1992). *La formación de profesionales reflexivos*. Barcelona: Paidós.
- 24 SEESCyT. (2009). *Informe Final de Evaluación Quinquenal correspondiente a la PUCMM, período 2004-2008*. Santo Domingo.
- 25 Stenhouse, L. (1984). *Investigación y desarrollo del curriculum*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- 26 UCMM. (1968). *Memoria del Curso Septiembre 1967-Junio 1968*. Santiago de los Caballeros.
- 27 UCMM. (1982). *Catálogo UCMM*. Santiago, República Dominicana: Departamento de Publicaciones.
- 28 Vezub, L., & Alliaud, A. (26 de julio de 2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principiantes de Uruguay*. Recuperado el 26 de enero de 2014, de <http://www.oei.org.uy/Noveles.pdf>