

UNA UNIVERSIDAD CONCEBIDA PARA RESPONDER RETOS DEL PRÓXIMO MILENIO: GUINEA ECUATORIAL

*Antonio Manzur Barrios**

“Lo que cuenta no es tanto lo que hemos hecho hasta ahora, sino más bien... lo que hagamos de ahora en adelante.

“Quienes quieran entregarse a la nostalgia y a las profecías pesimistas, ciertamente que lo hagan;

Pero no dejemos que sean nuestros profetas para la nueva era, porque son los que no han podido romper las ataduras”

HAL H. HELLMAN

El shock del pasado

En 1996, en tanto UNESCO contribuía a iluminar la perspectiva de la Educación para el Tercer Milenio con la publicación del INFORME DELORS, la República de Guinea Ecuatorial recibía también de UNESCO el PLAN ESTRATÉGICO y el DISEÑO DE PROYECTO para la organización y funcionamiento de la Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial, primera institución universitaria oficial del país.

* Consultor de la Unesco.

1. LA UNIVERSIDAD EN EL INFORME DELORS

El Informe Delors perfila a la universidad como el “núcleo del dispositivo” para la implementación de dos de sus formulaciones vertebrales: la igualdad de oportunidades y la educación a lo largo de la vida. Despeja toda duda respecto a la importancia creciente que va asumiendo la educación superior y en especial la universidad consagra la Investigación – en países en desarrollo- como base esencial de sus programas, políticas y formación de recursos humanos. Requiere se garantice su capacidad de respuesta a las necesidades de la sociedad “adaptando sin cesar formaciones especializadas” y modalidades interdisciplinarias ya que “... las instituciones que obtienen mejores resultados son las que han sabido instituir, con flexibilidad y espíritu de colaboración, enseñanzas que trascienden las fronteras entre las disciplinas”. Finalmente, la universidad del siglo XXI abre sus opciones y facilita el acceso a toda persona con apetito de saber en cada una y en todas las etapas de su vida; y debe, en fin, reconocer las capacidades y los conocimientos adquiridos fuera de los sistemas escolares, con modalidades adecuadas de certificación.

El Informe DELORS atribuiría a la Universidad cuatro funciones esenciales (i) preparación para la Investigación y la Enseñanza; (ii) oferta de tipos de formación muy especializados y adaptados a las necesidades de la vida económica y social; (iii) apertura a todos para responder a los múltiples aspectos de lo que llamamos educación permanente (hoy, educación a lo largo de la vida); y (iv) la cooperación internacional.

2. EL CASO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE GUINEA ECUATORIAL: UNA PROPUESTA DE AVANZADA

[larga trayectoria; pasos lentos y estratégicos; y permanente voluntad política. resultado: una propuesta de avanzada]

El 26 de junio de 1981, Guinea Ecuatorial y España declaran la conveniencia de ejecutar un Plan específico de cooperación “para ir sentando las bases de lo que ha de ser la Universidad de Guinea Ecuatorial”.

Durante quince años la iniciativa persistente del Gobierno Ecuatoguineano mantuvo, no sin altibajos, la vigencia de esta aspiración. Tres a cuatro eventos nacionales sobre la problemática educativa, Algunos –como el de la ciudad de Bata (abril, 1995)– de reflexión específica acerca de la cuestión universitaria, iban abriendo el camino¹. Y aunque las urgencias presentes ensombrecían la solución universitaria, la presencia del Secretario General de las Naciones Unidas, la del Señor Director General de la UNESCO, las Misiones Técnicas de UNESCO de 1985, 1989, 1995 y 1996 y, nuevamente la determinación oficial, fueron factores determinantes para que tal aspiración nacional deviniese en una prometidora realidad.

La ley N° 12 de 6 de enero de 1995 crea la Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial incorporando todos los estudios superiores que se realizan en el país (art.1°) e integrando las Escuelas existentes (inc.2 art.3) con lo cual la universidad adopta la imagen de un sistema-red de escuelas universitarias

Es destacable el énfasis de la ley en que la investigación y los estudios científico-tecnológicos deben estar vinculados a las necesidades del país y al respeto a la identidad nacional (art.5°), en el marco de una clara autonomía académica

El Plan Estratégico de la Universidad y su Proyecto de inicio hacen de la investigación de campo la fuente de toda la actividad académica; y de la capacidad de respuesta a las necesidades de la población y al desarrollo de sus potencialidades la esencial característica de todos los servicios académicos que ofrece.

-
1. El evento de Bata desarrolla una verdadera estrategia de culminación; bajo el liderazgo del Vice-Ministro e Educación Dr. Federico Edjó Ovono acompañado de un grupo de profesionales ecuatoguineanos. Con la presencia de decenas de profesionales (doctores, ingenieros, licenciados en ciencias, filosofía, física, educación, etc) el Seminario-Taller recomendó “la creación de una Universidad Nacional, aceptando y adoptando como modelo de la Universidad el proyecto de subsistema de educación superior, elaborado por el consultor de la UNESCO don Antonio Manzur Barrios”.

UN MANDATO ESENCIAL:

- [i] FORMACIÓN DE LA CAPACIDAD NACIONAL PARA ELABORAR RESPUESTAS A LAS NECESIDADES, POTENCIALIDADES Y ASPIRACIONES DE LA POBLACIÓN

El diagnóstico socio-económico de la situación del país, señalaba explícitamente la necesidad de formar y capacitar recursos humanos en cuatro de los cinco campos de la Estrategia Global de Desarrollo de Mediano Plazo.

Veinte líneas estratégicas de desarrollo global y sesenta de desarrollo sectorial para el mediano plazo-dadas sus características y el tipo de población que involucraban –requerían prioritariamente modalidades de atención diferentes a la profesionalización convencional.

El 86% de las estrategias sectoriales y el 85% de la estrategia global reclamaban respuestas que sólo podrían ser dadas como naciendo de una investigación de campo y derivadas en especiales acciones (proyectos) de extensión y asesoramiento.

Esta característica de la situación ecuatoguineana, condicionó en gran parte el modelo de su Universidad: tendría que ser una Universidad cuya capacidad de respuesta a las urgencias del desarrollo sería su primera preocupación; que fuese capaz de dar respuestas prontas a necesidades concretas de grupos humanos o de estratos de actividad socio-económica , públicos y privados, “orientándose con prioridad a grupos de población en relación directa con actividades de producción de bienes y servicios”.

De esta manera, la Universidad no sólo respondería a necesidades nacionales. Quedaría también inserta en la preocupación de los Organismos Internacionales que reconocían que “aplazar el desarrollo de los recursos humanos tendría consecuencias devastadoras y que deberían ser un elemento central de la estrategia general de desarrollo del país”

También, estaría respondiendo a la Agenda Estratégica para el decenio de los 90- para Africa al Sur del Sahara, que sugería la

“adopción de una estrategia centrada en las gentes con duplicación de los gastos en desarrollo de recursos humanos y dando un énfasis especial a la constitución de capacidad” (finanzas y desarrollo (world bank), 1989).

La característica mencionada, prefiguraba, pues, una Universidad cuya prioridad no estaba centrada en estudiantes egresados de la educación secundaria, sino que tendría que orientar sus servicios a la población de cualquier edad y situación involucrada en función de contribuir a la satisfacción de sus necesidades y/o al desarrollo de sus potencialidades.

[ii] **ORIENTACIÓN PRIORITARIA HACIA TODA LA POBLACIÓN Y NO SÓLO HACIA LOS EGRESADOS DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA**

Frente a la característica anterior, la nueva Universidad tendría que adoptar otro énfasis que marcaría su rumbo inicial. Su diseño tendría que priorizar el montaje de servicios que atiendan a toda la población en sus necesidades, potencialidades y aspiraciones.

Diseñar una Universidad cuyos servicios atiendan en primer lugar a la población vinculada a la producción requería un enfoque diferente que no podía ser cumplido por la estructura de la universidad convencional que funciona centralmente para ofrecer servicios de profesionalización y de atención preferente a los egresados de educación secundaria. Por esto, la escala de usuarios de la nueva universidad pudo resumirse como sigue:

Los servicios de la nueva Universidad serán utilizados prioritariamente por los diferentes grupos de población vinculada a la actividad económica que recibirán primordialmente aporte tecnológico para mejorar su productividad, a través de programas de extensión; por el personal del aparato estatal y de las empresas y otras entidades que requieran asesoramiento, enriquecimiento tecnológico y cultural y/o profesionalización de sus integrantes; por la Asistencia Técnica que encontrará cuadros profesionales tanto para el rol de Homólogos de Consultores y Expertos como para la formulación y administración de Proyectos de Inversión; por los egresados de educación media; por el sistema educativo que podrá recibir y tener a disposición profesionales de la educación para todos

los niveles; y, por el propio sistema de Educación Superior que satisfará sus necesidades de profesionales utilizando su mecanismo de realimentación. (Prodoc, 1989).

Esta apertura de la Universidad no puede ser interpretada como una simple amplitud en el acceso. Implica una transformación sustancial al interior de la institución que remece sus viejos cimientos. Y que, sobre todo, la lleva a incorporar enfoques, estructura, ingeniería curricular, actitud y competencias docentes profundamente diferentes.

De esta manera con algunos años de anticipación, se iba ya configurando un tipo de Universidad que se movía muy cercanamente al enfoque de Educación a lo largo de la vida (enfoque Delors).

Es decir, una Universidad abierta a todas las demandas pero dando prioridad a aquéllas que busquen respuestas válidas a las necesidades del desarrollo, sin limitar al usuario por razones de edad, sexo, nivel educativo, u otra restricción.

[iii] EL PROCESO PERMANENTE DE INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA COMO PUNTO DE PARTIDA DE LA ACTIVIDAD ACADÉMICA

El quehacer de la Universidad está centrado en interrogar permanentemente a la realidad y diseñar respuestas prontas con y para la población involucrada. La herramienta que permite identificar las necesidades, potencialidades y aspiraciones de la población y las características potenciales y urgencias del medio, es la INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.

Docentes y participantes, –habilitados tecnológicamente para los procesos exploratorios de la investigación de campo – interrogan la realidad en función de identificación primero y luego, de búsqueda de soluciones a los problemas y de diseño de estrategias para el desarrollo de las potencialidades. Este esfuerzo investigador constituye la etapa inicial de cualquier actividad académica de la Universidad. Los contenidos académicos y los procedimientos están condicionados por la actividad exploratoria. El programa de Investigación Exploratoria es el punto de partida de la actividad académica, y asegura la vinculación entre la Universidad y la realidad;

entre la docencia y la investigación; y asegura también el despertar y el desarrollo de actitudes de interrogación, de búsqueda y de acción mejoradora en la población participante.

Desde que la investigación exploratoria se desenvuelve a nivel de situaciones de la realidad, resulta claro reconocer la limitación del enfoque convencional por disciplinas o asignaturas en este planteamiento. De hecho, el enfoque es interdisciplinario y obligará a la estructura convencional a sustanciales concesiones en la modalidad de trabajo por equipos y en la dilución de fronteras ante el trabajo interdisciplinar.

Se reitera que mediante la Investigación Exploratoria o Investigación de campo, la Universidad Nacional interroga e interviene científica y tecnológicamente la realidad del país para contribuir a resolver sus situaciones críticas e identificar y desarrollar sus potencialidades físicas y humanas. Los resultados de la Investigación Exploratoria permiten –en función de realimentación– actuar sobre la realidad para mejorarla, a través de sus procesos de INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA-EXTENSIÓN e INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA PROFESIONALIZACIÓN. Es a través de estos procesos que la Universidad Nacional da respuestas concretas a las interrogantes del desarrollo.

El dominio conceptual y tecnológico de la Metodología de Investigación Exploratoria aplicada a los propósitos de la Universidad, es uno de los requisitos esenciales para la admisión del docente en la institución; y la aplicación de los procesos al campo interdisciplinar o excepcionalmente disciplinar –que corresponda constituye la primera actividad técnica que el estudiante tenga que dominar al iniciar sus estudios. Esto será pre-requisito ineludible para los miembros docentes y discentes de la Universidad.

Tanto en los procesos de Investigación Exploratoria-EXTENSIÓN como en los de Investigación Exploratoria-PROFESIONALIZACIÓN se involucra a la población de todo nivel en la búsqueda de respuestas y de caminos alternativos a las soluciones correspondientes.

Si las situaciones por resolver, potencialidades por desarrollar u oportunidades por generar tienen que ver con grupos de población vinculados a algún sector de la actividad educacional del país, estamos

frente a programas, proyectos o actividades de INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA PROFESIONALIZACIÓN.

En la práctica se verificará que, reconocidas algunas diferencias de contenido o en ciertos sesgos instrumentales, se requeriría de un sólo esfuerzo académico bien integrado para formular y ejecutar ambos tipos de programas.

[iv] LA INGENIERIA MODULAR SISTÉMICA, DE CERTIFICACIONES PROGRESIVAS E INTERDISCIPLINARIA

a. ENFOQUE SISTÉMICO, PROCESOS, MODULOS

El enfoque sistémico es la herramienta mental que permite captar la realidad en forma de totalidades dinámicas que adquieren sentido en función de los RESULTADOS que producen y de las RELACIONES con otras totalidades y entre sus partes.

Todo resultado es producto del funcionamiento del sistema, ejecutando actividades organizadas en procesos en cumplimiento de un propósito.

Los procesos son una secuencia concreta de actividades “en el tiempo y en el espacio, con un principio y un final, y con unos insumos y unos resultados claramente identificados: una estructura para actuar”. (Davenport y otros, 1997)².

Por esto, pensar con enfoque sistémico en una situación determinada, significa indicar todos los procesos que producen un determinado resultado (Makarinov), y adquirir la comprensión de aquéllos (los procesos) y de éste (el resultado).

El enfoque sistémico es determinante, en el modelo de la Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial, de toda la Ingeniería Curricular y de la organización y funcionamiento total de la Universidad. La institución se organiza y funciona por procesos. En

2. HDBR, Marzo-Abril, 1997.

donde se identifique procesos habrá resultados. Es en torno a los procesos y para lograr resultados que se despliegan las competencias personales y se asignan los insumos correspondientes.

Los procesos de formación de toda índole forman parte de la Ingeniería Curricular. Están organizados en MODULOS que son totalidades sistémicas. De su funcionamiento derivan resultados pero también beneficios. Los resultados se dan como salidas educacionales inmediatas en términos de competencias y comportamientos.

Los beneficios (logro en el largo alcance) dependen de cuan efectivamente la economía y la sociedad usen los productos del aprendizaje. Lo importante no está solamente en lo que aprendieron los estudiantes según lo verifique la examinación final, sino cuan bien lo aprendido ajusta a los objetivos del sistema y cuan bien estos objetivos ajustan a las reales necesidades de aprendizaje de los estudiantes y de la sociedad. (Coombs-Hallak)

b. SERVICIOS UNIVERSITARIOS. MODULOS INTERDISCIPLINARIOS. COMPETENCIAS. TÍTULOS Y CERTIFICACIÓN PROGRESIVA

En general, los servicios de EXTENSIÓN y de PROFESIONALIZACIÓN convergen en un mismo propósito: formar las COMPETENCIAS TECNOLÓGICO-CIENTÍFICAS Y PERSONALES necesarias para intervenir la realidad en busca de su mejoramiento en base a los resultados de la Investigación de Campo y en respuesta a las necesidades de los usuarios y de la población en general. Serán diseñados usando el Sistema MODULAR INTERDISCIPLINARIO DE CERTIFICACIONES PROGRESIVAS.

Los servicios de EXTENSIÓN están dirigidos a los grupos de población sin distinción de edad ni del nivel de estudios anteriores preferentemente vinculados a la actividad productiva en las áreas propias del proyecto; y a toda otra persona que busque instrumentarse tecnológica y científicamente mediante los servicios de formación.

Los servicios de PROFESIONALIZACIÓN están especialmente pero no exclusivamente orientados a los egresados de la educación media.

Se trate del servicio de Extensión o del servicio de Profesionalización, la unidad de acción académica y de ingeniería curricular es el MODULO. El aprendizaje de un módulo conduce a resultados que significan COMPETENCIAS adquiridas por el usuario, en el dominio instrumental de una tecnología, y en el dominio conceptual de los principios científicos que la sustentan. En el plano de la formación personal significan también el ejercicio de ciertos comportamientos sociales en función de su adhesión a valores (cooperación, reconocimiento de competencias ajenas, orgullo y satisfacción compartidos por el éxito propio y ajeno, etc).

Cada módulo es una unidad de experiencias en directa relación con los aspectos que se debe mejorar. Es una totalidad de formación al servicio de objetivos específicos. En cada módulo se enfatiza el dominio tecnológico-científico de carácter instrumental asegurando la eficiencia del accionar profesional, y el dominio de un componente de educación básica para el posicionamiento personal en la esfera socio-cultural en base a comportamientos orientados por valores.

Con la estrategia modular de formación la persona se va profesionalizando gradualmente en series de módulos. Las series de módulos son fruto de un profundo análisis de los procesos que conducen a los resultados esperados. Estos resultados son las respuestas que la investigación de campo da a las necesidades de formación o al desarrollo de potencialidades programado. Las series modulares cuando son concebidas teniendo a la vista un PERFIL PROFESIONAL, constituyen una totalidad de formación que equivale a una PROFESIÓN o CARRERA. El resultado final queda certificado mediante el TÍTULO PROFESIONAL.

Algunos módulos de la secuencia dan lugar a RESULTADOS INTERMEDIOS. Todo resultado, sea final o intermedio se da como competencias adquiridas por el estudiante que lo instrumentan en el dominio de, por lo menos, una tecnología, en el dominio conceptual de los principios científicos que sustentan las tecnologías aprendidas; y, además,- como se dijo anteriormente —en el desarrollo de comportamientos sociales en función de valores.

Los resultados INTERMEDIOS permiten al estudiante obtener una CERTIFICACIÓN con especificación de las COMPETENCIAS

adquiridas y comportamientos desarrollados o en procesos de desarrollo. De esta manera, puede progresivamente obtener varias CERTIFICACIONES, que lo habilitan TECNOLÓGICAMENTE PARA EL MUNDO DEL TRABAJO. Tal es el sistema de CERTIFICACIONES PROGRESIVAS.

La obtención de una certificación intermedia, permite al estudiante suspender su secuencia de estudio, si lo desea, e incorporarse con sus nuevas competencias al campo laboral. Pasado un tiempo –meses o años– puede retornar para continuar la secuencia o para certificarse en otro módulo por necesidad de calificación tecnológica.

De otra parte, una persona puede no seguir la secuencia regular de módulos. Se inscribe en el módulo en que necesita Certificación.

c. ESTRUCTURA MODULAR

Toda la actividad académica está organizada con enfoque modular. En general todo módulo tiene una estructura básica que se caracteriza por los siguientes componentes:

- a) Componente SISTÉMICO. El módulo se organiza como si fuera un sistema.
Es decir, con señalamiento de resultados y beneficios con contenidos referidos a los procesos [qué, cómo y con qué tecnología] a los criterios de eficiencia, eficacia, efectividad, relevancia y sustentabilidad; y a la cantidad, calidad, costo y oportunidad de insumos. También con referencia a las interfases internas y externas [o interacción con sistemas propios o con sistemas externos]; al montaje del subsistema de realimentación, y a la identificación de las restricciones existentes.
- b) Componente del SUSTENTO CIENTÍFICO del módulo, en especial de los principios científicos que sustentan las tecnologías utilizadas.
- c) Componente ECOLÓGICO-ANTROPOLÓGICO para tener presente la relación con el nivel de vida de la población, y la relación de las acciones y aspectos del módulo con la ecología, las costumbres y tecnologías nativas.

- d) Componente INTERACCIÓN CON EL SISTEMA ECONÓMICO Y SOCIAL que permite identificary administrar las interacciones del módulo con los aspectos de producción, transformación, comercialización y empleo.
- e) Componente de IDENTIDAD NACIONAL, que impregna la totalidad del módulo, con definida orientación prospectiva, asegurando así, el conocimiento de las potencialidades del país, el cultivo de la actitud científica y de los valores morales, artísticos y otros a través de los cuales se fortalece el espíritu nacional.

d. TIPOLOGÍA MODULAR

Los Servicios de Formación (Formación Regular; No Escolarizada; Asesoría, etc) comienzan – para el caso de la formación regular con un módulo común:

- 1) El Módulo de Investigación de campo

Los módulos restantes de la formación regular se clasifican en:

- 2) Módulos de formación Tecnológico-Científica que aseguran el dominio instrumental científico-tecnológico del estudiante o usuario; y
- 3) Módulos de Formación Complementaria que integrados en el esquema global de la formación contribuyen a enriquecerla en los demás aspectos del desarrollo personal (desarrollo físico, artístico, comprensión global de la sociedad y la economía, etc.)

Para identificar y poder desarrollar los Módulos de Formación científico-tecnológica se debe realizar un profundo análisis de los procesos que conducen a los resultados esperados en el módulo. Como se expresó anteriormente, los resultados que se espera obtener en cada módulo son expresados en términos de COMPETENCIAS y de COMPORTAMIENTOS. Necesariamente el dominio de un módulo debe significar el dominio por parte del estudiante o usuario de las tecnologías utilizadas en los procesos o actividades del módulo.

La descripción precisa de los procesos en cada módulo permite identificar las metodologías o técnicas para ejecutar las actividades.

Permite además determinar la maquinaria, equipos, espacios e insumos necesarios. También, identificar el tipo de personal especializado que se requiere para elaborar los contenidos, organizar y conducir el módulo.

[v] CRITERIO FUNDAMENTAL PARA LA EVALUACIÓN DE LOS SERVICIO EN LA NUEVA UNIVERSIDAD

La calidad y eficacia de los servicios sean éstos de Investigación Exploratoria-EXTENSIÓN o de Investigación Exploratoria-PROFESIONALIZACIÓN, serán evaluadas en función:

- (i) del grado en que han sido satisfechas las necesidades del usuario;
- (ii) de las competencias tecnológico-científicas desarrolladas por el grupo humano o por las personas que las requieran;
- (iii) de los comportamientos orientados por valores que grupo se individuos hayan incorporado en su desempeño.
- (iv) de los beneficios de impacto no inmediatos que el usuario haya logrado como fruto de su desempeño laboral y social.
- (v) de la eficacia y posibilidades de adecuación y transferencia de las tecnologías utilizadas.

La carta de presentación de la Universidad, dependerá del impacto o beneficio que provoque en el ambiente social al que atiende. Es decir, del eficiente desempeño de sus usuarios y de los beneficios sociales que deriven de ese desempeño.

[vi] EL MODELO DE ORGANIZACIÓN: ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA POR PROCESOS

El desarrollo de una sinergia institucional se sustenta en el Modelo de Organización y en el funcionamiento de dos Programas estratégicos: el Programa de Selección y Desarrollo de Personal; y el Programa de Gestión Institucional.

La organización de la Universidad Nacional está muy alejada del modelo convencional. Se propone una organización sistémica, horizontal, con sólo tres escalones: docentes organizados en núcleos profesionales interdisciplinarios, directores académicos (responsables de los procesos básicos o mecanismos a través de los cuales se

MODELO FUNCIONAL DE REFERENCIA

AF ...ÁREA FUNCIONAL
 Ri ...RESULTADOS INTERMEDIOS
 RF ...RESULTADOS FINALES
 B ...BENEFICIOS
 Di ...DECISIONES INSTITUCIONALES

AF. DE INFORMACIÓN

M. DE INFORMACIÓN EXTERNA O DE SISTEMAS AMBIENTALES
 DE INFORMACIÓN INTERNA, REALIMENTACIÓN O DE CONTROL

Ri

MECANISMOS (M) que mantienen los flujos permanentes e información acerca del funcionamiento interno del Sistema (realimentación, control) y de la situación y tendencias de los Sistemas Ambientales (Desarrollo Social y Económico, Ciencia y Tecnología, Finanzas, Trabajo, etc).

AF. DE INTERFASE

- INTERFASES EXTERNAS
- INTERFASES INTERNAS

Ri

Administración de los espacios de interacción funcional entre instituciones, áreas o mecanismos con elto grado de interdependencia funcional, sin la cual por sí solos, no lograrían los resultados esperados de acuerdo a las características programadas.

AF.

DIRECCIÓN INSTITUCIONAL

M. de Realimentación Institucional
 M. de procesamiento para planificación y
 Elaboración y Toma de decisiones

Ri

Di

AF. de Desarrollo de Personal
 Mecanismos (M) que aseguran a la universidad personal competente y comprometido; un programa eficaz de desarrollo de personal; y un clima institucional que facilite el desenvolvimiento corporativo e individual exitoso.

MECANISMOS (M) de cuyo funcionamiento dependen de la Elaboración y Toma de Decisiones de Nivel Institucional

- Decisiones Estratégicas que marcan el rumbo institucional: Visión, Misión, factores críticos de éxito, programas, metas.
- Estándares de comportamiento para adquirir compromiso; niveles de remuneración e incentivos.
- Política y relación con Sistemas Ambientales. Decisiones correctivas de nivel institucional.

AF. DE RECURSOS Y SERVICIOS

M DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS
 M. DE ADQUISICIÓN, ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS MATERIALES
 M. DE PRODUCCIÓN DE MATERIALES PARA LOS APRENDIZAJES Y ASIGNACIÓN DE ESPACIOS, EQUIPOS Y SERVICIOS AL ÁREA DE RESULTADOS FINALES Y BENEFICIOS
 M. DE SERVICIOS NO ACADÉMICOS.

Ri

MECANISMOS (M) de cuyo funcionamiento se obtiene resultados intermedios (bienes y servicios) utilizados como insumos por todos los otros mecanismos de la universidad.

AF. DE RESULTADOS FINALES Y BENEFICIOS

M DE INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA
 M. DE INGENIERÍA CURRICULAR MODULAR PARA LA EXTENSIÓN
 M. DE INGENIERÍA CURRICULAR MODULAR PARA LA PROFESIONALIZACIÓN

RF
y
B

MECANISMOS (M) de cuyo funcionamiento dependen los resultados finales de la universidad y los beneficios derivados

producen los resultados finales de los servicios universitarios), y, el rector. No existen otras jerarquías. La única condición permanente es la del docente universitario organizado en los núcleos profesionales interdisciplinarios. El acceso a este nivel es la única puerta de entrada. Los Directores y el Rector, cumplen sus funciones con honorarios que derivan de la remuneración básica del docente más un porcentaje por el cargo. Al finalizar la permanencia en el cargo, el Rector y los Directores vuelven académica y remunerativamente al status del docente en el núcleo profesional interdisciplinario. De esta manera se valoriza el status docente de modo que todo mejoramiento de la jerarquía dependerá en su monto del mejoramiento que se acuerde para el docente. El monto de la unidad de remuneración docente debe reflejar la capacidad real de la Universidad Nacional para atraer y retener a lo mejor de la inteligencia nacional.

El mecanismo de acceso a la condición de docente universitario, se inicia a través de un Taller de ENTRENAMIENTO-SELECCIÓN de no menos de doce semanas de duración.

En el Taller se entrena y evalúa:

- (i) el conocimiento y comprensión de la situación y tendencias de la Educación Superior Universitaria en la región subsahariana y en el mundo;
- (ii) la comprensión de la Visión, Misión, Factores Críticos de Éxito, de la Universidad Nacional;
- (iii) el grado de compromiso con la Misión y los Servicios de la Universidad Nacional;
- (iv) el dominio conceptual y tecnológico de la metodología de la Investigación Exploratoria aplicada a los propósitos de la Universidad;
- (v) el dominio conceptual y tecnológico del ENFOQUE MODULAR característico de la Ingeniería Curricular de la Universidad Nacional;

Los puntos (iv) y (v) serán evaluados en función de la capacidad de aplicación que demuestre el postulante en el campo al que postula. Se espera del postulante el grupal de un programa o proyecto de Investigación Exploratoria-EXTENSIÓN; y el validado de dos módulos interdisciplinarios (uno para extensión y otro para profesionalización).

Los Directores Universitarios y el Rector asumen responsabilidad compartida en los procesos participatorios de elaboración, ejecución y evaluación de la Visión, Misión Factores Críticos de Éxito, Estrategias y Programas institucionales. Asimismo, asumen y ejercen responsabilidad compartida en promover el Compromiso institucional; y en contribuir a construir un Clima Institucional permisivo que facilite la obtención de los resultados de la Universidad y la realización de los objetivos personales de sus integrantes.

Los Directores Universitarios, con respecto a su propia Dirección, deben lograr que los procesos a su cargo funcionen en la dirección que la Visión, Misión y Factores Críticos de Éxito requieren, de modo que sus resultados sean —en unos casos— los productos intermedios que se espera en cantidad, calidad, costo y oportunidad como insumos para otros procesos; o, que sean el producto final esperado del funcionamiento de la Universidad Nacional.

Por esto, su preocupación estará centrada en verificar permanentemente en qué medida se están logrando los resultados esperados; si los procedimientos se están ejecutando de acuerdo a las especificaciones programadas; y si la utilización de los recursos se hace de manera eficiente y eficaz.

b. DE LA ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA POR PROCESOS: LOS PROCESOS ESENCIALES

El sistema-Red de la Universidad Nacional pone fuerte énfasis en la calidad de sus objetivos-resultados, de sus procesos esenciales y de su personal.

Sus objetivos-resultados se establecen a partir de la Visión, Misión y Factores Críticos de Éxito del Plan Estratégico de la Universidad Nacional.

Los PROCESOS esenciales a través de los cuales se cumplen las distintas funciones descritas y de cuyo funcionamiento se obtienen los resultados intermedios y los resultados finales, son:

*** *Procesos de resultados finales***

- A1. Proceso de Ingeniería Modular (MI) para la FORMACIÓN BÁSICA (FB) en INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA-(IE) EXTENSIÓN.
- A2. Proceso de Ingeniería Modular (MI) para la FORMACIÓN BÁSICA (FB) en INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA-(IE) PROFESIONALIZACIÓN
- B1. Proceso de Ingeniería Modular (IM) para la FORMACIÓN CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA (F.CT) en IE-EXTENSIÓN.
- B2. Proceso de Ingeniería Modular (MI) para la FORMACIÓN CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA (ECT) en IE-PROFESIONALIZACIÓN.
- Sub-proceso de MI/F.CT/IE.P. EN FORMACIÓN DEL PROFESORADO
 - Sub-proceso de MI/F.CT/IE.P. EN ESTUDIOS AGROPECUARIOS, PESCA Y FORESTAL.
 - Sub-proceso de MI/F.CT/IE.P. EN SANIDAD Y MEDIO AMBIENTE.
 - Sub-proceso de MI/F.CT/IE.P. EN INGENIERÍA
 - Sub-proceso de MI/F.CT/IE.P. EN ADMINISTRACIÓN
 - Sub-proceso de MI/F.CT/IE.P. EN NUEVOS DESARROLLOS:
 - . COMUNICACIÓN E INFORMÁTICA
 - . INGENIERÍA DE SISTEMAS
 - . ECOSISTEMA, GENÉTICA Y BIOTECNOLOGÍA
 - . DESARROLLO HUMANO, GESTIÓN Y PROYECTOS

*** *Procesos de servicios académicos***

- Servicios académicos de REGISTRO, CERTIFICACIONES PROGRESIVAS, TÍTULOS, EQUIVALENCIAS Y CONVALIDACIONES.
- Servicio académico de BIBLIOTECA, CENTRO DE DOCUMENTACION. VIDEOTECA, PRODUCCIÓN DE TEXTOS Y DE MATERIAL DIDÁCTICO, REPROGRAFÍA.
- Servicio de SALUD, ORIENTACIÓN Y BIENESTAR DEL ESTUDIANTE Y DEL DOCENTE.

* ***Procesos no académicos de bienes y servicios intermedios***

- Procesos de ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, PRESUPUESTAL, DE REGISTRO CONTABLE Y DEL ABASTECIMIENTO.
 - FINANCIERA, PRESUPUESTAL Y CONTABLE.
 - DEL ABASTECIMIENTO.
- Procesos de ESPACIOS, INSTALACIONES FÍSICAS, EQUIPAMIENTO, MOBILIARIO Y MANTENIMIENTO.

* ***Procesos de gestión institucional***

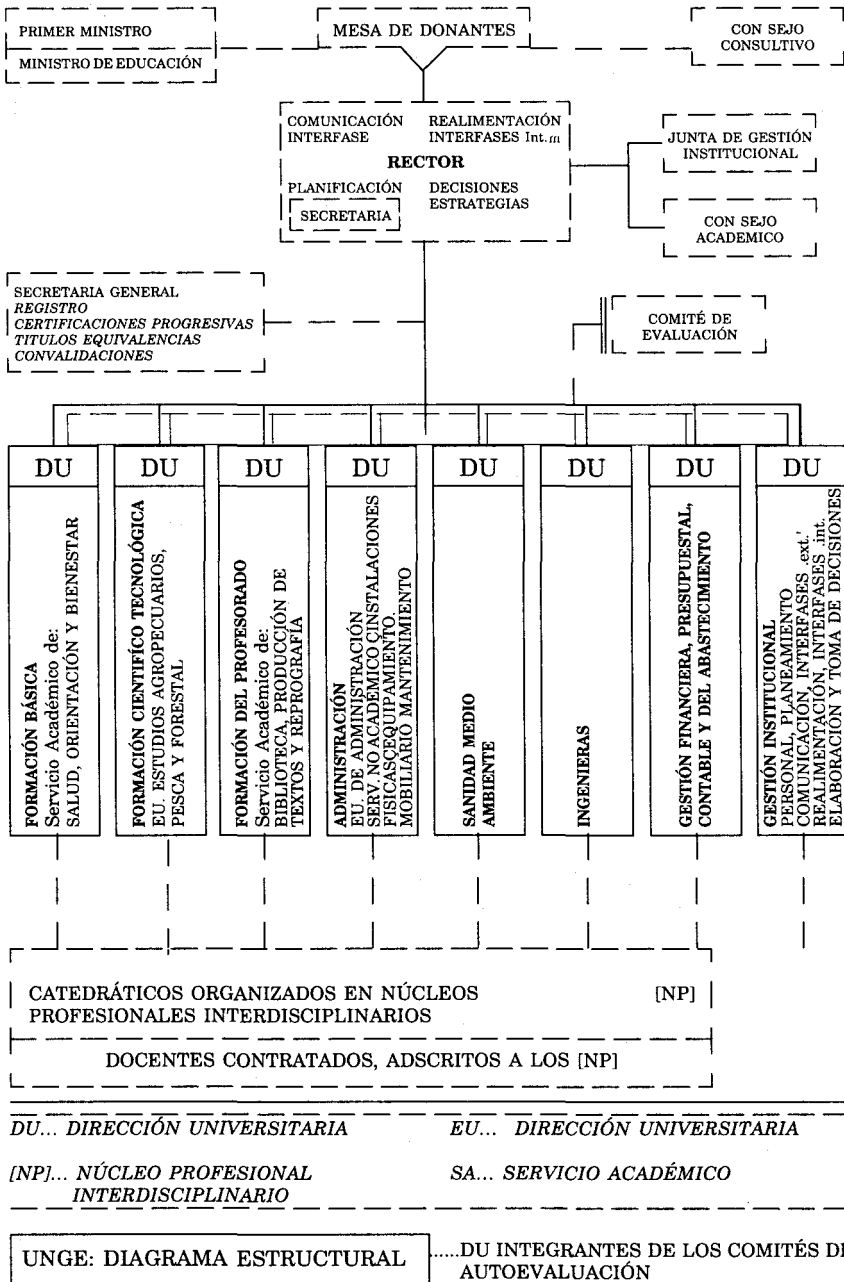
- SP. DE GESTIÓN DE PERSONAL.
- SP. DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y DE INTERFASES EXTERNAS
- SP. DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN INTERNA E INTERFASES INTERNAS.
- REALIMENTACIÓN A NIVEL DE PROCESOS.
- REALIMENTACIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL.
- SP. DE PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL Y DE ELABORACIÓN Y TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS.
- A NIVEL DE PROCESOS
- A NIVEL INSTITUCIONAL.

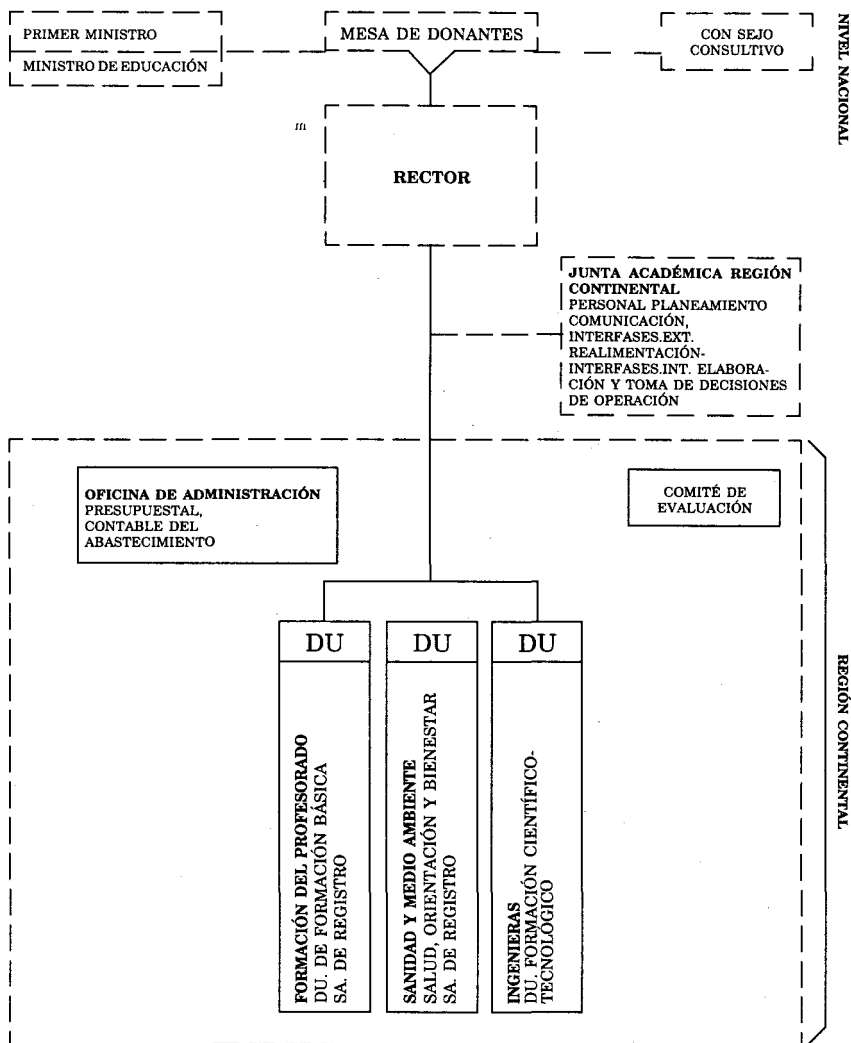
Cada PROCESO es un sistema que da resultados específicos :sea resultados finales o intermedios. Las unidades orgánicas de la estructura de la Universidad Nacional, se constituyen mediante la incorporación de uno o más procesos, tal como se muestra a continuación.

3. EL PLAN ESTRATÉGICO 1996-2006: VISIÓN. MISIÓN. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO. PROGRAMAS

[i] ***ENFOQUE***

Un plan importa mucho como documento. Pero más debe importar el procedimiento seguido en su preparación o en su preparación-ejecución, y la participación en su elaboración de quienes serán afectados por sus procesos y resultados.





Debido a la naturaleza de las obvias restricciones del trabajo del Consultor, los documentos del Plan Estratégico y del primer Proyecto para su ejecución, fueron elaborados sin alcanzar el mínimo esencial de participación recomendable por un auténtico procedimiento estratégico participatorio. Han sido elaborados como referencias sustantivas para ser convertidas en documentos operativos

después del tamiz a que deben ser sometidos por la intervención del personal académico de la Universidad Nacional en el Taller de Entrenamiento-Selección por el que es obligatorio pasar para acceder como integrante de la Institución.

En la elaboración del Plan Estratégico se ha tomado en cuenta que crear una Universidad es diseñar y poner en funcionamiento un crisol en el que las urgencias presentes deben encontrar respuestas inmediatas, siempre que estas respuestas sean producto de un esfuerzo creativo y sistemático por comprender y preservar lo mejor del pasado nacional y de construir con ese material una visión futura del país y de su universidad.

Las acciones presentes son así resultantes de la experiencia amalgamada con la aspiración, pero, además, orientadas por la Visión futura, constituyendo de hecho hitos en su realización. Así el futuro se construye hoy en la acción de cada día, contribuyendo a satisfacer las necesidades del presente.

Por esta razón, en un Plan Estratégico, antes que elaborar un programa de acciones específicas para lograr resultados de efecto inmediato pero sin impacto futuro, se concentra esfuerzos en definir rumbos, diseñar cual es el tipo de universidad que se desea, cuáles las características del personal que la conduzca y desarrolle, de qué manera y con que medios.

[ii] LAS CINCO GRANDES OPERACIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico 1996-2006 de la Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial comprende cinco grandes operaciones:

- (i) Análisis Estratégico de la situación internacional y nacional en educación superior.
- (ii) Visión: Instrumentación Metodológica. Propuesta de Visión.
- (iii) Misión, Factores Críticos de Éxito, y Estrategias. Instrumentación Metodológica. Propuesta
- (iv) Programas y Proyectos. Actividades. Instrumentación Metodológica. Propuesta.
- (v) La Universidad en funcionamiento. Instrumentación Metodológica. Propuesta.

Operación (I): ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN INTERNACIONAL Y NACIONAL EN EDUCACIÓN SUPERIOR

- (i) La primera gran operación del Plan Estratégico consideró los planteamientos de UNESCO respecto a la educación superior de cara al próximo milenio. La situación y tendencias que se presentan en importantes Universidades del Africa Subsahariana. Situaciones destacables que derivan del análisis de la experiencia internacional. Y, finalmente, datos estratégicos de Guinea Ecuatorial con relación directa a la Educación Superior. Esto constituye el Análisis Estratégico de la Situación Nacional e Internacional.

Operación (II) VISIÓN

- (ii) La construcción de la Visión en el Plan Estratégico está destinada a prefigurar en lo sustantivo y permanente, la Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial.

Es un proceso de participación efectiva de quienes se van a encargar de convertirla en realidad. Lo cual sólo es posible cuando intervienen en su elaboración y asumen el compromiso intelectual y emocional de orientar hacia ella – la Visión – sus comportamientos individuales y los procesos institucionales.

La Visión sólo es real cuando está presente y actuante en los procesos de cada día. No tiene valor si no materializa en resultados.

Operación (III): MISIÓN. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO. ESTRATEGÍA.

- (iii) La Misión es un objetivo colectivo que da orientación y sentido a la actividad de los miembros de una institución. Es un conjunto de proposiciones que guían las políticas y comportamientos de la organización. Es un “pegamento cultural” que hace posible que la organización funcione como unidad colectiva. Consiste en normas y valores que influyen en la forma en que se comporta la gente, en la forma de trabajar en conjunto y en la forma en que persiguen los objetivos.

¿Cuál es el tipo de Universidad que el Proyecto va a consolidar en su diseño y a poner en funcionamiento?

La respuesta específica está expresada en el Plan Estratégico 1996-2006. A continuación se describe lo muy esencial:

La Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial será vista como un Sistema Red de Escuelas Universitarias y Nuevos Desarrollos, de organización sistémica, flexible y autorregulable, cuyo sustento principal esté en su Personal Académico:

COMPROMÉTIDO intelectual y emocionalmente con los valores institucionales;

COMPETENTE en los dominios tecnológico-científicos requeridos para cumplir con la misión de la Universidad; e INCENTIVADO Y REMUNERADO adecuadamente para garantizar la calidad de su servicio, su permanencia y lealtad institucional.

Como sistema que es, la UNGE tendrá bien definidos (i) los resultados que se espera obtener de su funcionamiento (ii) las funciones esenciales: investigación para extensión o para profesionalización, información, dirección, etc. (iii) los procesos de cuyo funcionamiento dependen los resultados; y (iv) quienes serán los usuarios preferenciales del sistema.

Será una organización que a través de sus servicios de INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA-EXTENSIÓN E INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA-PROFESIONALIZACIÓN organizados sistémica y modularmente busca dar respuestas concretas y viables a las necesidades y aspiraciones prioritarias de la Población, desarrollando sus potencialidades y generando oportunidades para las actuales y futuras generaciones.

Sus actividades estarán orientadas con prioridad a grupos de población en relación directa con la producción de bienes y servicios; a los niveles técnico-profesionales y gerencial de la plantilla estatal y privada; al personal involucrado en los Proyectos de Inversión; a los egresados de la educación media y a toda persona que busque cultivar su saber y sus valores.

Será una Universidad abierta al mundo e integrada a redes científicas, tecnológicas y culturales de información y a intercambio y cooperación permanentes.

La Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial (UNGE) debe ser vivida y sentida por su país como la institución a la que debe recurrir en busca de respuestas oportunas a sus más acuciosos problemas y a sus más caras aspiraciones.

Su poder unificador genera cooperación, espíritu de cuerpo e integración de objetivos individuales con objetivos de la organización posibilitando sinergia.

La clave está en un liderazgo que tenga fe genuina en la Misión y una dedicación honesta a las personas que tienen que llevarla a cabo.

La Misión, mediante los FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO expresa claramente lo que se debe hacer para cumplirla.

- El cumplimiento de los objetivos de Misión depende en mucho del desempeño del personal tanto en la elaboración como en la ejecución de los llamados FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO. Si todos ellos no se cumplen, la Misión no se realiza.

La realización de los Factores Críticos de Éxito (FCE'S) debe ir necesariamente acompañada de una *decisión estratégica* que concentre recursos (en cantidad, calidad, oportunidad y costo) en la función y procesos estratégicamente significativos; que asegure una ejecución eficaz y persistente en las áreas funcionales y procesos críticos; y, que mantenga un esfuerzo permanente por consolidar una posición de liderazgo en todos los FCE'S.

Los Factores Críticos de Éxito (FCE'S) y los Procesos que intervienen en su ejecución son las variables críticas que aseguran el éxito de la MISIÓN.

- Para el proceso de diseño, organización y funcionamiento de la Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial (UNGE) se plantea los FCE'S que se consigna más adelante.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Factores Críticos de Éxito (FCE) o Sub-Objetivos deben ser realizados de la mejor manera posible para que se considere cumplida la misión. Cada FCE es necesario a la misión pero no suficiente, y sólo el cumplimiento de todos los FCE en conjunto garantiza el cumplimiento de la misión.

- La realización de un FCE se obtiene mediante la ejecución o funcionamiento de uno o más procesos. La responsabilidad

MISIÓN DE LA U.N.G.E.:

La Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial asume como su propósito fundamental contribuir a construir las bases para formar la Capacidad Nacional en todos los campos de la actividad, orientando y concentrando todos los esfuerzos al mejoramiento y transformación del país en el marco de un desarrollo humano sostenible; y adecuar, preservar y enriquecer el conocimiento tecnológico-científico, la cultura y los valores.

Este propósito se concreta en dos objetivos de misión:

M-1 Desarrollar al máximo nivel de eficiencia y productividad, la capacidad profesional del personal Académico de la UNGE, de modo que le permita...

- Dominar el proceso científico-tecnológico del enfoque modular, sistémico e interdisciplinario, aplicado al Diseño y ejecución de respuestas de Extensión y de Profesionalización según lo requieran los resultados derivados de la INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA; y
- Actuar en plenitud como profesional universitario que además de su COMPETENCIA científico-tecnológica, cultive una CAPACIDAD DE GESTIÓN y refleje en su comportamiento el compromiso intelectual y emocional que asume con la misión y valores de la Universidad.

M-2. Desarrollar y orientar la capacidad de respuesta de todos los servicios de la universidad en torno a las necesidades, potencialidades y oportunidades de personas, grupos e instituciones.

En consecuencia, la calidad de los Servicios Universitarios de Investigación Exploratoria para la Extensión o para la Profesionalización, no sólo será evaluada en función de su eficiencia y productividad, sino en forma especial por el grado de satisfacción de las necesidades del usuario, y de los beneficios que deriven de su desempeño en el ambiente en que actúa, tanto para él como para la comunidad en que vive.

de la realización de los FCE'S es compartida colectivamente por todos los miembros directivos.

En cambio, sólo una persona debe responder por la ejecución de un proceso.

- Los FCE'S permiten identificar un limitado número de áreas de autoridad que deben recibir constante y cuidadosa atención de los directivos porque de los resultados que en ellas se obtiene depende el éxito de la performance institucional.
- La relación de Factores Críticos de Éxito debe incluir factores tácticos y factores estratégicos, para equilibrar el corto con el largo plazo. Se requiere un flujo constante de resultados a corto plazo pero que respondan a la visión consistente en el largo plazo.
- El señalamiento de los FCE's debe ser acompañado de una decisión estratégica:
 - (i) Concentrar rápidamente recursos en una función estratégicamente significativa.
 - (ii) Realizar una ejecución eficaz persistente en las áreas funcionales críticas.
 - (iii) Esforzarse en consolidar una posición de liderazgo en todos los FCE'S.

FCE.A. Alta calidad y eficiencia de los Servicios Académicos que da la Universidad.

Los servicios académicos de la UNGE deben demostrar su eficiencia y alta calidad en el grado de satisfacción de las Necesidades del Usuario; en las competencias Tecnológico-Científicas que adquiera; en los comportamientos orientados por valores que hayan incorporado en su desempeño personal; en los beneficios de impacto que hayan derivado del desempeño social del usuario; y en la adecuación y eficacia de las tecnologías utilizadas y de las tecnologías transferidas.

FCE.B. Personal Académico comprometido intelectual y emocionalmente con la Misión de la Universida; y competente, a nivel tecnológico-científico:

- (i) En el dominio y uso de la tecnología de la investigación exploratoria;

- (ii) En el dominio y uso del Enfoque Modular Interdisciplinario;
- (iii) En el dominio y aplicación de su campo profesional específico;
- (iv) En la gestión académica, administrativa y financiera; y finalmente,
- (v) En mantener al personal remunerado e incentivado adecuadamente para garantizar calidad de su servicio, lealtad y permanencia en la Universidad.

FCE.C. Disponibilidad y uso efectivo de condiciones físicas y materiales mínimas para la realización exitosa de la misión de la UNGE. El uso efectivo de esta infraestructura será compartido según niveles de integración

Las prioridades serían:

- Espacios naturales de observación y experimentación (áreas naturales, granjas, empresas, otras instituciones, etc.)
- Talleres, laboratorios y salas especializadas con su respectivo equipamiento. (Videoteca, biblioteca, sala de informática, de producción y uso de audiovisuales, de educación artística, etc.).
- Gimnasio, áreas deportivas de recreación.
- Salas de uso múltiple para trabajo en pequeños, medianos y grandes grupos.

Nótese que no se prioriza la construcción de aulas. La Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial **prioriza espacios e instalaciones equipadas para roles especializados.**

Un grupo mínimo de implementación dedicaría con urgencia e intensidad los dos primeros años al montaje y equipamiento de talleres, laboratorios y salas especializadas.

FCE.D Voluntad Política que concrete el apoyo oficial directo para el funcionamiento de la Universidad. Se espera primeramente:

- Medidas legales Estables y de Excepción para facilitar el cumplimiento en el corto y mediano plazo de las prioridades establecidas en el FCE.C.

- Subvención Estatal e proporción al PBI o en función de un Canon Petrolero, con destinación específica, sujeta a procedimientos de programación, desembolso y control expeditivos.
- Política de Concertación y Respaldo Diplomático a las acciones internacionales de donaciones y préstamos, de intercambios, becas y pasantías, incorporación a redes científicas y tecnológicas, etc.

FCE.E. Participación Efectiva de la Asistencia Técnica Internacional...

- (i) En la formación, entrenamiento y status remunerativo del personal académico;
- (ii) En permitir a la Universidad el beneficio del potencial tecnológico-científico de expertos y consultores de sus agencias, programas y proyectos;
- (iii) Haciendo uso de los servicios de investigación, extensión y profesionalización para diseñar y ejecutar los programas y proyectos de la cooperación internacional ;programas y proyectos de asistencia técnica y/o de investigación que tengan componentes relacionados con los servicios académicos ofrecidos por la Universidad que puedan comprar Servicios Universitarios, contribuyendo así al financiamiento de la Universidad y manteniéndola en un permanente reto de actualización, competencia científico-tecnológica y vinculación con el desarrollo del país.
- (iv) Asegurando la elevación del nivel tecnológico-científico de los aprendizajes; facilitando la actualización y transferencia de las tecnologías, fortaleciendo la continuidad en el rumbo de la Universidad y la consistencia en sus cambios. Todo ello en base a la presencia sistemática de un grupo interdisciplinario de Task force o de varios de ellos, sobre todo, desde el inicio y, por periodos cortos (cuatro a seis semanas, tres veces durante el primer año; dos veces durante el segundo año; y una vez anual en los años siguientes hasta el año quinto), con financiamiento externo.

UNESCO podría analizar esta posibilidad: auspiciar y conducir un programa escalonado de Task Force interdisciplinario para desarrollar un proceso exitoso de imple-

mentación de la Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial.

FCE.F. Relación Directa, en doble vía, con grupos y organizaciones públicas y privadas de los campos de la producción, los servicios y el trabajo así como de la cultura.

De una parte, para hacer conocer los servicios que ofrece la Universidad y los utilicen. En otro sentido, para que la Universidad mantenga actualizada su capacidad de respuesta oportuna a los posibles requerimientos y anticipe acciones ejerciendo liderazgo.

La concertación de esfuerzos en esta dirección lleva a plantear y realizar un amplio programa de sensibilización de la Comunidad Nacional respecto del rol de la Universidad Nacional para lograr el bienestar de la población.

El programa incluiría: información y demostraciones; movilización del apoyo colectivo (suscripción de un Bono Universitario Voluntario); y línea permanente de concertaciones.

En este programa el esfuerzo de adecuación debe preceder al de construcciones nuevas, si los costos lo justifican. Pero también la adquisición de equipo de laboratorios y talleres, así como de material didáctico en general, debe preceder a otro tipo de inversión. Sin olvidar en ningún caso que la prioridad corresponde al desarrollo del personal.

Operación (IV) PROGRAMAS Y PROYECTOS. ACTIVIDADES

La cuarta gran operación del plan permite preparar y dar los primeros pasos operativos para que las postulaciones planteadas en la Visión y en la Misión se hagan realidad.

Ello depende principalmente de la competencia profesional y del compromiso intelectual y emocional del personal con su institución, orientados al cumplimiento de los factores críticos de éxito en los programas, proyectos y actividades propios del funcionamiento institucional.

Cinco programas son vertebrales en el funcionamiento inicial de la UNGE:

PROGRAMA 1. SELECCIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL DE LA UNGE

Es la primera y más significativa preocupación estratégica del Plan. Se pretende en este programa dar respuesta a interrogantes tales...

- ¿Cómo garantizar una buena capacidad de selección y de retención del personal académico?
- ¿Cómo recuperar el potencial profesional ecuatoguineano formado y radicado en el exterior?
- ¿Cómo captar el apoyo académico de consultores y expertos de los proyectos de asistencia técnica internacional para las diferentes actividades de investigación, extensión y profesionalización de la UNGE?

PROGRAMA 2. SERVICIOS ACADÉMICOS PARA EL DESARROLLO DE LA POBLACIÓN NACIONAL, a través de los sub-programas de Investigación Exploratoria, de Extensión y de Profesionalización. El programa verá también las interfaces de la UNGE con los otros niveles del Sistema. En especial el rediseño de la Sección Pre-U del sistema actual; y la formación docente para cada nivel del sistema.

PROGRAMA 3. COMUNICACIÓN PARA LA SENSIBILIZACIÓN Y LA CONCERTACIÓN. La desinformación requiere un esfuerzo intenso y persistente. A todo nivel y por todos los medios. Asimismo una agresiva campaña de comunicación interna e internacional que ubique a la Universidad en el interés interinstitucional a fin de ir construyendo una red de concertaciones de hondas proyecciones académicas y financieras.

PROGRAMA 4. HABILITACIÓN DE ESPACIOS, INSTALACIONES, EQUIPO Y MATERIALES PARA LOS APRENDIZAJES. En este programa el esfuerzo de adecuación debe preceder al de construcciones nuevas, si los costos lo justifican. Pero también la adquisición de equipo de laboratorios y talleres, así como de material didáctico en general, debe preceder a otro tipo de inversión.

Sin olvidar en ningún caso que la prioridad corresponde al desarrollo del personal.

PROGRAMA 5. GESTIÓN ACADÉMICA, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA. La gestión es un factor determinante y crítico en toda organización. Es una función social universal que reúne en una organización gente de diferentes conocimientos y destrezas, realizando diferentes clases de trabajo, pero integrada en torno a propósitos comunes.

La gestión hace que la gente sea capaz de asumir COMPROMISO y articular su PERFORMANCE en pos de Misiones suficientemente claras y amplias como para proveer una Visión Común; y de metas claras, públicas y constantemente reafirmadas. (Drucker, 1989).

El carácter permanente de este programa es obvio. Con el Programa 1 (uno) SELECCIÓN, DESARROLLO DEL PERSONAL, constituyen en realidad los elementos de base para lograr una fecunda sinergia institucional.

Operación (V): LA UNIVERSIDAD EN FUNCIONAMIENTO

La quinta y última gran operación del Plan muestra el programa de funcionamiento de la Universidad. Comprende tres períodos.

- I. Período de Preparación para el Funcionamiento (seis meses);
- II. Período de Funcionamiento (dieciocho meses);
- III. Período de Desarrollo Institucional (ocho a once años)

I. PERÍODO DE PREPARACIÓN

El período de Preparación es sumamente breve. Difícil es conciliar la urgencia política y la demanda social con los criterios técnicos de garantía.

Se pretende, por ello, generar entre el personal una dinámica especial que mantenga una chispa creativa y un entusiasmo contagiante y constructivo.

Comprende el período una serie de cuidadosas actividades y eventos: Desde la designación e instalación de los Órganos Transi-

torios de Gobierno, el inicio de la construcción y adaptación de la infraestructura física, hasta la programación y ejecución del Proceso de Selección-Entrenamiento que conforma un núcleo básico de la estrategia.

II. PERÍODO DE FUNCIONAMIENTO

18 Meses
(1 1/2 años)

- Adoptar – en primera aproximación y poner en Situación de Funcionamiento la organización funcional del Sistema – Red de la Universidad aplicando el Modelo de Referencia en cada Escuela Universitaria.
- Ejecutar Respuestas Modulares de Investigación Exploratoria – Extensión (proyectos piloto)

- B.1. Afinar la Visión de la UNGE para el Largo Plazo, su Misión, los Factores Críticos de Éxito. Estrategias y Programas para el Desarrollo Institucional.
- B.2. Adoptar en cada Escuela Universitaria el Modelo Funcional de Referencia y poner en funcionamiento sus Mecanismos esenciales.
- B.3. Desarrollar los Programas Modulares –a nivel de aplicación– y el Material de instrucción para los aprendizajes.
- B.4. Diseñar y ejecutar proyectos modulares-respuesta de Investigación Exploratoria-Extensión en agropecuaria, forestal, salud, administración y educación.
- B.5. Continuar con las adecuaciones físicas prioritarias en el marco de los Niveles de Integración.
- B.6. Reajustar enfoques financieros y presupuestales.

III. PERÍODO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Poner en marcha los Programas Estratégicos garantizando el funcionamiento eficiente y eficaz de aquellos Procesos a través de cuyas Actividades se realizan los Factores Críticos de Éxito lo cual significa el cumplimiento de la Misión.

P1. SELECCIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL ACADÉMICO

P2. SERVICIOS ACADÉMICOS PARA EL DESARROLLO DE LA POBLACIÓN NACIONAL

SP.2.1. Investigación Exploratoria.

SP.2.2. Extensión en áreas prioritarias :agropecuaria y forestal; pesca; Administración Pública y Privadas; salud; y, educación inicial y primaria.

SP.2.3. Profesionalización (Enfoque Modular Interdisciplinario)

- a) Líneas Profesionales rediseñadas según el enfoque. Modular.
- b) Nuevos Desarrollos
- c) Rediseño radical de la sección Pre-U del sistema Educativo Actual.

P3. COMUNICACIÓN PARA LA SENSIBILIZACIÓN Y LA CONCERTACIÓN

P4. HABILITACIÓN DE ESPACIOS, INSTALACIONES, EQUIPO Y MATERIALES PARA LOS APRENDIZAJES.

P5. GESTIÓN ACADÉMICA, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.

EL PERÍODO DESARROLLO INSTITUCIONAL (10 AÑOS) cubre el DESARROLLO propiamente dicho de la Universidad.

Se asume que los dos períodos anteriores han permitido crear las bases para un eficaz funcionamiento; han integrado Núcleos Profesionales Interdisciplinarios a nivel de masa crítica mínima para sostener el inicio de la universidad, con dominio constante del trabajo interdisciplinario y del enfoque modular para los aprendizajes ; han logrado que las Escuelas Universitarias funcionen según el Modelo de Referencia y al servicio de la Visión, Misión, Factores Críticos de Éxito y estrategia elaborados con participación de todos; y que, se perfila ya consistentemente el estilo y atributos diferenciales de la nueva universidad.

Durante el inicio del período los esfuerzos se orientan a consolidar sistemáticamente los logros de los períodos anteriores y a conducir la institución con fidelidad rigurosa a su Misión pero con la flexibilidad necesaria en una actitud realista, pragmática pero visionaria.

[III] EL NÚCLEO BÁSICO DE LA ESTRATEGÍA

La Estrategia del Plan reitera la prioridad en la selección y desarrollo del Personal Académico que trabaje en la Universidad. Esta orientación no sólo se concreta en los niveles de remuneración sino, y, sobre todo, en el paradigma de Entrenamientos Participatorio-Selección propuesto como el medio más eficaz de utilizar el mismo esfuerzo y recursos para seleccionar personal mediante el entrenamiento, haciendo que el postulante participe activamente en las actividades de preparación para el funcionamiento: construir su propio sentido de Misión; aprender la tecnología modular elaborando módulos tecnològico-científicos en el área de su competencia; y, participando en el proceso de adecuación de las instalaciones físicas mediante la identificación de necesidades y selección de medios.

4. EPÍLOGO

Los inestables sistemas universitarios en la mayoría de países no desarrollados son un claro mensaje de lo que no se debe seguir haciendo, de los errores que no se deben repetir, de los caminos equivocados que no se debe volver a transitar.

En cambio, no parecen suficientes los faros que orienten a buen puerto o los navíos que busquen nuevos rumbos. Mayor debe ser el esfuerzo de innovación cargado muchas veces de audacia para abrir sendas inéditas y riesgosas.

Tal ha sido la oportunidad que Guinea Ecuatorial abrió en su camino. La Visión, Misión, Estrategia y Factores Críticos de Éxito que su Plan Estratégico contiene parece constituir al momento la opción válida para construir las bases de una vida institucional exitosa.

Las características descritas hacen de la Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial una institución que aún con sus limitaciones, podría atraer justificadamente la atención internacional. En ello jugará papel decisivo la comprobación de si desde el inicio el esfuerzo se está desplegando en la línea de los planteamientos.

DOCUMENTOS CONSULTADOS

- “Propuesta para la Revisión y Desarrollo del sistema Educativo de Guinea Ecuatorial”. Seminario -Taller de alto Nivel.Malabo.1º al 12.04.1985
- “El Comportamiento del Sistema Educativo de la República de Guinea Ecuatorial 1980-1992”. Dirección General de Planificación y Desarrollo Educativo. Ministerio de Educación. Malabo.
- “Encuesta Socio-Educativa. Comentarios de los Resultados” Federico Edjó Ovono. Malabo.
- “Guinea Ecuatorial :Lineamientos para el Diseño de un sistema de Educación Superior”. Informe Técnico RP/1984-85/V.5.1. Antonio Manzur Barrios. UNESCO. París, 1986.
- “Guinea Ecuatorial :Sistema de Educación Superior”. Documento de Proyecto. Antonio Manzur Barrios. UNESCO. 1989.
- “Respuesta a Comentarios acerca del Sistema de Educación Superior”. Antonio Manzur Barrios. UNESCO. 1990
- “Ayuda Memoria al finalizar la Misión”. Antonio Manzur Barrios. UNESCO. Nov. 8, 1995- Ene. 14, 1996.
- “Seminario de Actualización del Personal Docente de Enseñanza Media”. Bata.3 al 9 de enero de 1989.
- “Informe Final del Seminario-Taller de Reflexión sobre la Enseñanza Superior en guinea Ecuatorial”. Bata, marzo 28-abril 3, 1994.
Informe sobre el Protocolo para el establecimiento de la UNED en Guinea Ecuatorial. Antimo Ensono Endongo.
Informe sobre la actividad académica de la Escuela Nacional de Salud. Planes y Programas de Estudio. Pascual Michá Ndong.
Informe sobre la actividad académica de las Escuelas Normales del Magisterio. Matías Bibang Ekie. Angel Eyene Avine.
Informe sobre la actividad académica de la Escuela Nacional de Agricultura. Juan Loeri Solebilobe.
Informe sobre la actividad académica de la Escuela Normal del Magisterio de Malabo. Angel Eyene Avine.
Informe sobre la Escuela Nacional de Administración Pública. Nicolás Abeso Ovono.
“Informe del Proyecto de Reforzamiento Institucional. Banco Mundial.Nº 28746 EG. José Miguel Carreño Quiñones. Abril 1995.

- “CONVENIO de Cooperación Científica y Cultural entre la Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial y la Universidad Nacional de La Plata. Argentina. Mayo 19, 1995.
Ayuda Memoria de la Visita de la Delegación de la República Argentina. Malabo, abril 21, 1995.
Ficha de Seguimiento del Convenio. Malabo, junio 1995.
“ACUERDO de Cooperación en el Area Educativa entre el Ministerio de Educación y Culto de la República del Paraguay y el Ministerio de Educación y Ciencia de la República de Guinea Ecuatorial. Asunción, mayo 17, 1995.
“CONVENIO de Cooperación Académica entre el Ministerio de Educación y Ciencia de la República de Guinea Ecuatorial y la Universidad Nacional de Asunción de la República de Paraguay. Asunción, mayo 17, 1995.
Ficha de Seguimiento del Acuerdo. Malabo, junio 1995.
Ficha de seguimiento del Convenio. Malabo, junio 1995.
- “Proposición para la Creación de una Universidad en Guinea Ecuatorial” Marcelo Engonga Motulu. Laussane. Agosto 1989.
- “Proyecto de la Universidad Autónoma Polivalente de Guinea Ecuatorial”. Promovido por Cuadros Superiores Nacionales. Representante Ramón Nonanto Obama Nengono. Malabo 1994.
- “Borrador de Estatutos para la UNGE”. Comisión Especial. Dic. 1995.
- Informe Misión en Guinea Ecuatorial. Luis Beltrán. UNESCO. 12-19.03. 1995.
- Informe Misión a Guinea Ecuatorial. La Universidad Nacional :Propuestas para su puesta en marcha”. Francisco Segrera. María Dulce Borges. UNESCO. Febrero 26-Marzo 20, 1995.
- Informe de Misión “Algunas Consideraciones sobre la Formación Técnica y superior en Tecnologías e Ingenierías y la Proyectoada Universidad en Guinea Ecuatorial. E. Martínez. UNESCO. Julio 1995.
- ROSTLAC MEMO 107-B/95, E. Martínez. Montevideo. Julio 1995.
- Report of Mission to the Republic of Equatorial Guinea Ministry of Education, Science and Sports”. Fernando Leyton-Soto UNESCO. Malabo. 2-8 octubre 1995. París, 20 Noviembre 1995.

- Documento-Respuesta a Informes E. Martínez. Elaboración de Antonio Manzur Barrios. Malabo. Diciembre 1995.
- "Higher Education :the Lessons of Experience". Worl Bank. Septiembre 30, 1993.
- "Higher Education in the West Bank and Gaza Strip". Vol. Y - II. UNESCO. 1994.
- "Documento de Políticas para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior". UNESCO. París. 1995.
- "Report of the Comission. Preliminary Synthesis". International Comission on Education for the Twenty-first Century. UNESCO. París. Octubre 1995.
- "Round Table on the preliminary synthesis of the Report of the International Comission on Education for the Twenty-first Century. Dinamarca. Noviembre 10, 1995.
- "World Education Report 1995". UNESCO.
- "Guinea Ecuatorial: Documento sobre el marco de Política Económica y Financiera :1993-1995". Preparado por Autoridades de Guinea Ecuatorial, FMI y Banco Mundial. Diciembre 1992.
- "Informe Cooperación para el Desarrollo (ICD): Guinea Ecuatorial. Informe 1992. PNUD. Malabo. Setiembre 1993.
- Informe 1992. PNUD. Malabo. Noviembre 1994.
- "Staff Report for the 1995. Article IV Consultation International Monetary Fund. Octubre 5, 1995.
Aprobado por Christian Brachet y Champer Puckahtikom.
- "EQG/95/003/a/01/01. Apoyo Al Programa Nacional de Planificación, Gestión y Reformas Económicas y Sociales. PNUD. Malabo. Setiembre 1995.
- Ley N° 12. Creación de la Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial
Malabo, Enero 6, 1995.
- Nueva Ley General de Educación
Malabo, Enero 9, 1995

Plan Estratégico 1996-2006
A. Manzur B. UNESCO. Enero 1996

Documento de Proyecto: “Diseño y funcionamiento de la Universidad
Nacional de Guinea Ecuatorial”.
A, Manzur B. UNESCO 1997.