

# **Evaluación de la gestión en la relación Universidad-Empresa: Un enfoque desde la Teoría Administrativa**

*Omaira García de Berrios*

*Núcleo Universitario Rafael Rangel  
Universidad de Los Andes  
Trujillo, Venezuela*

## **Resumen**

La finalidad del estudio es concretar algunas de las muchas apreciaciones válidas sobre la Evaluación de la Gestión de la relación Universidad-Empresa. Se parte de considerar que este proceso del ámbito administrativo requiere, la determinación de un enfoque de gerencia, la especificación de su propia naturaleza, la vinculación con algunos referentes teóricos-metodológicos y de la identificación de indicadores que den cuenta de un proceso especializado que facilita mayor alcance y proyección de la relación Universidad-Empresa. Se adoptan interesantes aportes de la teoría administrativa (Drucker, 1995 y Sallenave, 1995, entre muchos), planteamientos desde la perspectiva de la Evaluación como forma de mostrar actualización, de la Evaluación sustentada en parámetros diferenciables y se apoya el enfoque teórico “interpretativo-crítico” en la construcción de indicadores. Se determina, en primer lugar, que evaluar la gestión en la relación Universidad-Empresa es la clave dentro del enfoque de gerencia, el cual exige aclarar los procesos básicos donde genera impacto el modelo gerencia; que la determinación de este esquema de gerencia afecta específicamente decisiones, estructuras y solución de conflictos donde se garantice el desarrollo tecnológico transferible. En segundo lugar se concreta que al evaluar la gestión en la relación Universidad-Empresa se genera información cualitativa y cuantitativa de

base para reprogramar y redefinir estrategias así como para lograr legitimar la relación. En tercer lugar se precisa que al evaluar la gestión en la relación Universidad-Empresa se adquiere compromiso con la revisión y adopción de aspectos teóricos-metodológicos que son la referencia y orientación de la confrontación de propósitos y mediciones posibles; finalmente se logra concretar que los principales indicadores para evaluar la gestión en la relación Universidad-Empresa surgen de los conceptos “estrategia”, “relación”, “enfoque” o “pensamiento” y “proceso”.

**Palabras clave:** Gerencia de la evaluación, metodología de evaluación, indicadores de evaluación.

## An Evaluation of the Management of the Relation University-Business Sector: A View from the Theory of Management

### Abstract

The goal of this research was to give form to a few of the many valid observations as to the evaluation of the relation university-business sector. We begin by considering that this process of administrative functioning requires, the determination of the management approach, the specification of its nature, its relation with certain theoretical-methodological considerations, and the identification of the indicators which reflect this specialized process which permits better projection and penetration of the relation university-business. Significant contributions to management theory were adopted (Drucker:1995, Sallénave:1995 among others) which propose from an evaluation perspective, how to demonstrate updating based on the evaluation of distinguishable parameters, and which is based on the interpretative-critical theoretical approach for the construction of indicators. It was determined that in the first place, the evaluation of the relation university-business sector is key to the management focus which requires a clarification of the basic processes which generate the management impact model, and that the determination of this scheme of management specifically affects decisions, structures and conflict solution where transferable technological development is guaranteed. In second place, we determine that in evaluating the relation university-business sector both qualitative and

quantitative information is generated which serve to reprogram and re-define strategies as to how to legitimize the relationship. In third place we find that by evaluating the management relationship university-business sector, one is committed to the revision and adoption of theoretical-methodological aspects which are the reference and orientation for the confrontation of purposes and possible measurement. Finally we conclude that the principal indicators in evaluating the management of the relation university-business sector are based on the concepts of "strategy", "relation", "focus", "thought" and "process".

**Key words:** Management evaluation, methodological evaluation, evaluative indicators.

## INTRODUCCIÓN

La Universidad es la máxima expresión del Sistema de Educación Superior, sin embargo se pudiese afirmar que no se comporta como sistema, en tanto que el actual lo conforman conglomerados desintegrados entre sí, en muchos de los casos, con evidencia de diversidad de la calidad de los diferentes niveles de educación que se ofrece, de altos costos, y de aumento progresivo de la oferta y demanda de carreras que dan cuenta de una educación de masas no planificada, que ha perdido de vista la generación de ciencia y tecnología propia (Escotet, 1990: 11). Se presume como necesaria una investigación que evalúe el compromiso establecido, el compromiso en acción, el compromiso cumplido, y, que determine si existe interacción entre la instrucción que se imparte, el esfuerzo científico, las propuestas tecnológicas, y, la producción de bienes y servicios por parte del Estado y particulares. De forma tal que se establezcan las bases para rescatar la legitimidad del Sistema de Educación Superior, tales como, el aporte al desarrollo de los sectores económicos, el nivel de inserción del egresado universitario en estos sectores, el aumento y estabilidad de la oferta de personal calificado que aspire ser asimilado al desarrollo, y finalmente, las alternativas de conexión con los procesos de generación de valor económico, excedente o ingresos propios que permitan la extensión de la autonomía hacia los conceptos de autogestión y competitividad del Sistema de Educación Superior y de la Universidad.

Se trata de incorporar un tipo de innovación educativa que trascienda las fronteras internas de la enseñanza y del aprendizaje, hacia la pro-

ducción y la aplicación, que evidencie lo enseñado, que materialice lo aprendido, dando por cierto que sólo la Universidad que esté preparada podrá participar en la nueva regla de permanencia del Sistema, o sea la “competitividad”. Existe un colectivo académico que progresivamente se fortalece en la idea de evaluar esta nueva regla de permanencia, en su expresión más concreta, como lo es evaluar la gestión de la relación Universidad-Empresa. La Evaluación requiere de un conjunto de referentes que permitan aclarar, los fundamentos, sustentaciones, los conceptos explícitos y los entramados, que posibilitan su alcance, su eficiencia y permanencia en los distintos escenarios donde pueda negociarse esta relación.

La Evaluación como un proceso administrativo, además de estrategia operativa de cualquier ente, es el eje central para determinar, entre tantas cosas, la relevancia, la eficiencia y el efecto de las políticas de la relación de la Universidad con el sector productivo. Evaluar las estrategias de la relación, implica definirlas y redefinirlas con estricto sentido de pertinencia con ámbitos como, transferencia de conocimientos, formación de recursos humanos y conformación de asociaciones, entre muchos. Estudiar la Evaluación de la Gestión en la relación de la Universidad-Empresa requiere el análisis de la “gerencia” como alternativa, modelo, esquema o paradigma a través del cual se pretende hacer efectivas y eficientes las propuestas de relación; aspecto que dentro del enfoque estratégico como propuesta administrativa, es formulación y ejecución de estrategias desde la perspectiva de gerencia (David, 1994: 14).

Adoptando aseveraciones de Stoner y Walkel (1994), el desarrollo de acciones estratégicas se hace mediante estrategias de crecimiento y competitividad básicamente; y la Evaluación de la gerencia de los procesos de la relación Universidad-Empresa, determinará, en principio, conveniencia, pertinencia y especificidad de las estrategias de relación, logrando generar adecuación entre, propósitos de crecimiento o, de adquisición de actuaciones exitosas (competencias), con las acciones establecidas.

Es decir, que un esquema de gestión exitoso determinará en qué campo, área o espacio se debe dar la relación, para dar cuenta de una relación “conveniente”; determinará cuál es la naturaleza de esta relación, lo que apuntaría a una relación “pertinente”; y, determinará hasta donde se extiende la relación, a qué y a quién afectará, lo que develaría una relación “concreta” o “específica”. Evaluar la gestión de la relación Univer-

sidad-Empresa deberá proveer de esquemas de una Evaluación oportuna y de modelos de Evaluación para determinar si las estrategias propuestas y/o desarrolladas en esta relación, se adecuan a las condiciones de conveniencia, pertinencia y especificidad.

Los supuestos, principios, fundamentos y explicaciones teóricas para evaluar la gestión de la relación Universidad-Empresa, están en la teoría administrativa, que ofrece en primer lugar, “nociones” como, administración (procesos administrativos), gerencia (procesos administrativos más resultados y actitudes) y organización (institucionalidad y sistemas), entre otros. En segundo lugar, la teoría administrativa ofrece los “conceptos” como, planificación y evaluación (noción de administración), eficiencia e impacto (noción de gerencia), y universidad, empresa, estructura y relación (noción de organización). Se determina a partir de la teoría administrativa, la posibilidad de construir derivaciones o “categorías”, que completan el enfoque administrativo aplicado a la Evaluación de la gestión en la relación Universidad-Empresa; esto da la oportunidad desde la perspectiva de la gerencia, de crear, diferenciar y relevar categorías, dimensiones e indicadores que son los que permitirán en definitiva esta evaluación.

El presente trabajo muestra algunos aspectos teóricos administrativos como apreciaciones válidas para la Evaluación de la gestión de la relación Universidad-Empresa, mostrando la gerencia como un constructo teórico, a partir del cual se determinan suposiciones teóricas confrontables en la práctica. Se trabajan igualmente los aspectos que le imprimen a la gerencia la condición explicativa del éxito a que aspira todo ente; en lo que se intenta por demás justificar el por qué se ha dado en juzgar a la gerencia como modelo de actuación para una relación efectiva entre Universidad-Empresa en tanto exigencia para cumplimiento de programas, precisión de normativas y resultados, establecimiento de convenios, contratos, y percepción de beneficios económicos para docentes e investigadores que se involucren en la relación (Albornoz, 1993: 12).

Es importante destacar que la Evaluación desde la perspectiva de los procesos administrativos, como la base para referirse a modelos de gestión, da cuenta de una especialización, de un profesionalismo, y de un compromiso, a la altura de las responsabilidades propias de los estrategas, negociadores, estructuradores, ejecutores y controladores. La clave del éxito de cualquiera de estos actores, está relacionada con un sistema de confirmación de actuaciones exitosas, de verificacionismo y confron-

tación de datos y hechos con interpretaciones cualitativas, y de listado de ventajas y bondades de los mecanismos de gestión adoptados, lo cual representa actividades propias de un proceso especializado.

Cualquiera que sea la parte que la requiera, la Evaluación pudiese representar una “transformación” desde la perspectiva del cambio, de mejora, de sustitución o reemplazo de un determinado proceso de gestión. Entonces, a pesar de que la Evaluación conlleva a un proceso sistemático, que va tocando áreas o niveles -que incluye el trabajo y las personas que allí se encuentran- su propia naturaleza compromete a los estratos medios hacia arriba de la estructura organizacional, donde se ubican los poseedores de conocimiento, información básica, razones e índices, objetivos y modos de actuación que deberán ser objeto de Evaluación, y de donde se generan decisiones que involucran modificaciones en toda la organización.

Ante la necesidad sentida de cualquier organismo, de adaptar sus mecanismos a las exigencias y ritmos de organizaciones eficientes, la Evaluación acredita y da fe de una metodología y rigurosidad de sus programas, de la filosofía de gestión, de la cultura organizacional y del profesionalismo, ya que, este proceso de evaluar por su propia naturaleza le asigna a las instituciones grados de competitividad en razón a la implicación de mecanismos reguladores y proteccionistas de intereses, a la luz de lo que otros entes proveen (Stufflebeam y Shinkfield, 1995: 17). Por ello se intenta, en este trabajo, presentar aspectos que develan la importancia de considerar la Evaluación de Indicadores de pertinencia, conveniencia y alcance de la relación.

Por la gama de intenciones que puede haber en un proceso de Evaluación, es importante declarar algunos enunciados acerca de su naturaleza, porque, la revisión de la literatura ofrece interpretaciones variadas, unas con semejanza, otras, con notables diferencias en cuanto al origen de su implementación, de los actores principales, de las áreas a evaluar y en cuanto a los mecanismos propios de Evaluación. El presente trabajo tiene la intención de generar un aporte a la tarea de interpretar la naturaleza de la Evaluación de la relación Universidad-Empresa, como forma de interpretar la legitimidad y vulnerabilidad de la gestión en la relación, y fundamentalmente de la legitimidad de la gestión depende la consolidación de acuerdos, convenios y negociaciones establecidas y por establecerse.

Al proceso de Evaluación de la gestión de la relación Universidad-Empresa, como a todo proceso administrativo, le corresponde un tipo de exigencia metodológica o una determinada forma de ejecución, que implica entre muchas cosas, conocer el esfuerzo del equipo de trabajo evaluador, conocer la aplicabilidad, la operatividad, la productividad e impacto, de los programas a través de los cuales se materializa la relación, y en fin, conocer la productividad propiamente dicha de la relación de la Universidad con la Empresa, en términos de qué y cuánto está recibiendo y dando cada parte. Esto se relaciona al “cómo se hacen las cosas”, es la exigencia metodológica para conocer si se mantienen, mejoran, sustituyen o reprograman los planes tipo que caracteriza la relación; ello conforma una sección importante en el presente estudio.

## **1. "GERENCIA". NOCIÓN BÁSICA PARA GENERAR UNA EFICIENTE RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA**

La gerencia se ha manejado a partir de las dos últimas décadas, como una colección de técnicas, mecanismos, maneras de pensar acerca del aprovechamiento de las situaciones y formas de hacer que las actividades, tareas, programas y responsabilidades entre otras cosas, se cumplan a favor de propósitos organizacionales, generando prácticas economicistas con mayor tendencia que las de tipo humanista o social. Ello exige esfuerzos en la acumulación de conocimientos, técnicas o mecanismos, que incluyen manipulación del trabajo de otros y la astucia sobre los homólogos.

En muchas oportunidades la gerencia se ha reconocido como tratamiento para recuperar organizaciones enfermas, siempre y cuando la aplicación o desempeño de la gerencia se haga sin condicionantes como políticas e intereses distintos a los institucionales. Sin embargo con todo lo que puede haberse dicho o escrito sobre gerencia, es posible reconocer que muchos gerentes aún no saben lo que es gerenciar, aunado a que la Real Academia Española no ha establecido el uso del término con una definición específica. Se puede agregar a esta dificultad en la interpretación del término gerencia, lo que se observa en la práctica de muchos organismos tanto públicos como privados, donde se da un uso indiscriminado del término, cuando muchos funcionarios exclaman, abogan, exhortan por una gerencia que sólo hace referencia a cambio de perso-

nas, puestos clave, destino de fondos entre otros aspectos, sobre todo en el ámbito de organismos públicos.

Para aclarar definiciones, y adaptar este término a la relación Universidad-Empresa, es importante establecer una búsqueda más allá de los enunciados o afirmaciones que coinciden con lo que hasta ahora se ha dicho sobre gerencia; en este sentido, tras la definición del término está la determinación de **procesos básicos a gerenciar**, donde se presume está el requerimiento de un profesional que domine ciertas competencias. Dentro de estos procesos, se han considerado en el presente estudio, los especificados y analizados por intelectuales del Instituto de Estudios Superiores en Administración (citado por García, 1999), estudiosos que han fijado ciertos procesos como áreas de prioridad para gerenciar.

Uno de estos procesos es el de **producir y vender**, que hace referencia a las actividades básicas de fabricación de un bien y/o servicio y su correspondiente colocación en los mercados; así, las expectativas de mantener ritmos de producción y permanencia en el mercado, son actividades que exigen un alto nivel de conocimiento, uso de tecnología (instrumental y procedimental) y mecanismos administrativos que garanticen eficiencia, calidad, menor costo, y menor tiempo. Un segundo proceso básico donde se deben ejercer acciones de gerencia, es el de **obtener y manejar recursos de capital**, funcionalmente denominado como gerencia de finanzas, cuya actividad básica es obtener y disponer del dinero con el cual será posible producir y vender, requiriendo alto nivel de información bursátil, alto nivel de conocimiento de disponibilidades, fuentes de financiamiento y obligaciones de la empresa.

Otro proceso básico a gerenciar es el de **obtención y manejo del recurso humano**, bajo la expectativa de asegurar empleo de personal calificado para funciones especializadas, asegurar efectividad de programas de mantenimiento, capacitación y desarrollo de personal, con miras a manejar un recurso humano que aumente la productividad de la empresa; lo cual exige competencias para gerenciar, tales como conocimiento actualizado sobre empleo y organización del trabajo, manejo de tecnología procedimental que incluya la autodesincorporación y desincorporación cuando sea necesario.

En otro bloque de procesos básicos donde debe estar presente la gerencia, está el **proceso de obtención y manejo de tecnología**, el cual exige acciones de selección y adecuada utilización de la tecnología que



se requiere; acciones para optimizar la manera como la empresa usa y transforma los conocimientos sobre sistemas físicos –maquinarias, equipos y/o hardware– y adapta sistemas procedimentales como software, que se utilizan y perfeccionan en la empresa de hoy. Igualmente importante es el proceso de **obtención y manejo de información**, el cual se desarrolla con las actividades de acumulación de datos, hechos y eventos imprescindibles para tomar decisiones estratégicas, tácticas u operativas, así como la acumulación de información que va incrementándose en la medida que la organización crece o se actualiza; esto demanda competencias especiales de manejo de sistemas computarizados interconectados, que se convierten en la columna vertebral de toda organización.

Un tercer y último bloque de procesos que requieren de gerencia, señala al proceso de **obtener y manejar clientes y mercados**, el cual ha sido primordialmente considerado como ámbito efectivo de la gerencia, por ser la función clave del éxito, implica desarrollar actividades que mejoren ya no las expectativas del producto, sino de la red de distribución, creatividad publicitaria, posicionamiento, y, creación de nuevas necesidades que justifiquen los nuevos diseños y la diversificación de la línea de producción. Esto ha hecho que se establezcan diferencias entre la orientación al mercadeo, trabajar en función del consumidor, y la orientación a la venta, trabajar en función de la empresa y vendedores.

Analizando esta breve especificación de procesos que definen la emergencia de la gerencia, se determina que ésta, pese a que se pudiera interpretar como un constructo teórico mediante el cual se manejen muchos supuestos, tiene una implicación eminentemente operativa e instrumental, a partir de lo cual se combinan muchos conceptos y contenidos empíricos, que son los que facilitan calificarle como mecanismo, modelo o esquema viable, aplicable, funcional y efectivo, específicamente en la “empresa” que se establece en la relación Universidad-Sector Productivo. Esta calificación de “empresa” se entiende, en tanto se considera que, a partir de esta relación se empiezan a manejar, entre otras cosas, prácticas economicistas, parámetros competitivos, ejes estratégicos, mecanismos de dirección, acciones empresariales, y la intencionalidad de marcar las características principales de alguna propuesta gerencial actual.

Para hacer más relevante la interpretación teórica y el origen de los conceptos que se relacionan con gerencia, se muestran a continuación al-

gunas de las importantes alternativas a través de las cuales se puede hablar de un modelo de gerencia:

### **1.1. Corrientes, Modelos y Propuestas para instaurar la gerencia**

Para conocer el alcance de la gerencia es importante admitir que ésta explica todo tipo de expectativas acerca del funcionamiento de un organismo. O sea que los resultados en una empresa (reconociendo que la relación Universidad-Empresa es una empresa) se expresan en términos de los calificativos a la gerencia como función, o al rol de un gerente. La referencia al concepto de empresa en la relación que se estudia, se sustenta en que esta relación Universidad-Empresa implica acciones empresariales, como las que señala Sallenave (1995: 2), que se enmarcan en parámetros económicos, competitivos, sociales y políticos, tanto como en los académicos.

Como altamente responsable del éxito o fracaso, la gerencia representa distintas hipótesis de trabajo o principios que rigen las políticas, reglas y normas de la empresa; estos principios van adaptándose a condicionantes como la naturaleza de la empresa, carácter predominante, aspectos estructurales (tamaño, complejidad y formalización), cultura organizacional y las coyunturas. Así, la adopción de un determinado estilo de gerencia, se ajusta a la **corriente administrativa** (como constructo teórico mayor) que mas representa de acuerdo con los condicionantes señalados. Por ello, habrá estilos de gerencia que se identifican con las corrientes: mecanicista-tradicional, humanista, estructuralista, conductista o con la situacional.

Marcada por alguna de estas corrientes, la gerencia debe definir un **modelo administrativo** que subraye o estigmatice su desenvolvimiento; se conocen ciertos modelos a ser adoptados por una gerencia, como el modelo que realza el régimen administrativo (modelo de gerencia pública o privada), el modelo que realza la autonomía en la toma de decisiones (gerencia centralizada o descentralizada), el modelo que hace énfasis en la cadena escalar (gerencia burocrática o adhocrática), y finalmente el modelo que le da prioridad a los resultados (gerencia eficientista –resultados numéricos– o socialproductivista –resultados no numéricos–).

Concentrándose en un sentido de progreso, de actualización y de modernización, la gerencia se evalúa por vía de sus reglas de correspon-

dencia, contenidos o realidades empíricas (plano observacional o empírico), de las cuales da cuenta la **propuesta administrativa** con la que estas realidades empíricas más se identifiquen. De esta forma, la gerencia debe representar, entre variadas propuestas, la de “planificación estratégica”, la de “calidad total”, la de “reingeniería”, la del benchmarking”, o la del “outsourcing”, como las más difundidas desde los escenarios de las empresas privadas.

Para identificarse con la propuesta que surge a mediados del siglo XX, denominada “planificación estratégica”, el modelo de gerencia deberá estar sustentado en las categorías específicas *estrategias, tácticas y operaciones; misión, cadena filosófica y visión de la empresa; debilidades, fortaleza, amenazas y oportunidades* (David, 1994: 19). Para identificarse con la propuesta que surge alternativamente a la anterior pero en otras latitudes, denominada “calidad total”, la gerencia se sustentaría —entre algunos de los más nombrados referentes empíricos— en procesos, clientes, costos, competitividad (Dennis y Smith, 1991: 42).

Para materializar la propuesta que responde a necesidades más radicales, denominada “reingeniería”, la gerencia se sustentaría en las categorías o contenidos empíricos tales como *ruptura, rediseño, reducción y redimensionamiento*, que se ajustan a la dimensión de *cambios rápidos* no incrementales o graduales (Hammer y Champy, 1995: 34). En cuanto a la representación de la propuesta de “benchmarking”, de más reciente data, la gerencia deriva categorías tales como, la *identificación (no identidad), aprendizaje, metas, necesidades, experiencias, imitación, adopción y oportunidad*, entre otros términos (Bexwell:1998:15). Finalmente, para representar la propuesta de “outsourcing”, en boga en la literatura actual, la gerencia da cuenta de categorías como *traspaso de fronteras, convenios, contratista, medular, rentable y programable*, entre algunos (Drucker, 1995: 19).

En la discusión de la gerencia de la relación Universidad-Empresa, adquieren relevancia los conceptos que se derivan de la gerencia como ámbito teórico mayor; estos conceptos gerenciales han venido explicando las condiciones generales y particulares que afectan la vinculación, asociación o cooperación entre ambos sectores, generando para la Universidad como actor principal, ciertas ventajas al internalizar aspectos tales como la competitividad, interacción, rentabilidad y roles entre otros términos. Esto declara la relación Universidad-Empresa como nueva función diferente a la extensionista (Sutz, 1996(a): 14); relación

que va más allá de la transferencia de conocimientos científicos-tecnológicos, de la prestación de servicios al mercado productivo, para abarcar aspectos como la generación de ingresos propios o autogestión, y transformación institucional con proyección a la rentabilidad; de esta manera, suena interesante, que la creación de conocimientos obtenga valor en el mercado, valor que viene dado por la operacionalidad de las propuestas científico-técnicas.

Para lograr este valor es necesaria la definición de políticas precisas y ambiciosas de la relación Universidad-Empresa. La ambición radica en el sentido economicista y productivista que hará que la discusión sobre el futuro de las Universidades, sea con mayor tendencia, ajustado a la idea de *económicamente rentables*, para ir asegurando que los aportes hacia la Universidad se conviertan en inversión. Por ello pudiese estar sustentándose la idea de que la gerencia de la relación Universidad-Empresa se enmarca en la producción de bienes y servicios para la industria, representando un nuevo papel de la academia orientado a la consolidación del esquema de autogestión y del modelo económico neoliberal, como forma de revertir algunas debilidades, mediante el aprovechamiento de las oportunidades.

Se entiende como posible, que, antes que restricción de los presupuestos asignados a la Educación Superior, relaciones efectivas como la de la Universidad con la Empresa, promoverán argumentos para justificar asignaciones sobre la base de productividad, rentabilidad, economicidad e impacto; creándose razones para incrementar el presupuesto y no para justificar esquemas de privatización, como lo fue el caso de organismos públicos, citados por Palma (1995: 15) declarados “ineficientes” para introducir en ellos capital privado.

Sin ánimo de caer en discusiones sobre la legitimidad desde la Universidad, de la sustentación de un modelo económico que merme la dimensión crítica en el que se desarrollan los contenidos académicos de formación humana, derecho al saber, derecho a discernir sobre desequilibrios socioeconómicos, se declara como una concepción generalizada, el que las Universidades inmersas en el sistema productivo pasan a ser rentables; su problema de ineficiencia administrativa se modifica a partir del intercambio de productos, índices de productividad, economicidad y rentabilidad (insumos, costos y capital, respectivamente).

Los aspectos principales de la estructura de la relación Universidad-Empresa bajo esquemas gerenciales, están fundamentados en un fortalecimiento de los lazos con el sector de la producción, como estrategia de supervivencia universitaria y como estrategia para localizar beneficio económico con las actividades de investigación (Vessuri, 1996: 104); lo que hace que los conceptos que se derivan de gerencia, impriman en la relación, algunas connotaciones que van, desde disminuir el contraste de objetivos, métodos de trabajo, sistemas de recompensas, actitudes y valores entre académicos y empresarios, hasta el pareamiento de dicotomías como “difusión-confidencia”, “conocimiento-poder”, “academia-investigación y desarrollo”, “ciencia-experiencia”, “asociacionismo-eficientismo”, “atomismo-holismo”, “academicismo-economicismo”, entre otros.

Para lograr estas asociaciones y pareamientos es necesario una relación Universidad-Empresa caracterizada por estructuras especializadas, que disten de las propias académicas, las cuales tienen tendencia a la regla sin conocer la política y el objetivo, y que se acerquen más a las **estructuras empresariales**, las cuales tienden al objetivo y a la política superando la simple sujeción a una regla. Las estructuras especializadas como garantía de una relación Universidad-Empresa gerenciada, puede conformarse desde el interior de la Universidad, hasta la conformación externa que institucionalice la autogestión y la transmutación hacia la rentabilidad.

Es importante aclarar que, por una parte, la conformación de estructuras especializadas apunta hacia el logro de objetivos y definición de políticas atendiendo acciones, estrategias y/o proyectos específicos, esto, para el caso de la conformación de estructuras internas. Por otra parte, para el caso de conformación de estructuras externas, estas implican, además de acciones académicas, acciones empresariales que se enmarcan en la determinación de unidades de negocio, organismos a través de los cuales se materializan las prácticas economicistas, los parámetros competitivos, el carácter empresarial y la adopción de propuestas gerenciales consideradas eficientes. Por ello, gerenciar la relación implica entre otras cosas, la fijación de los actores clave del proceso, la supremacía de la habilidad para liderizar proyectos y programas, y, la concreción de un marco normativo de la participación del Estado en esta relación, que evite los contaminados vínculos burocráticos y facilite la comercialización del conocimiento y la tecnología.

## **2. LA NATURALEZA DE LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA**

En una expresión natural y elemental o de fácil comprensión, la Evaluación de la gestión en la relación Universidad-Empresa, es obviamente un proceso; y como tal está revestido de objetivos, actores, procedimientos propios, resultados y aportes de estos resultados. Lo más conveniente en la comprensión del concepto de Evaluación de la gestión de la relación Universidad-Empresa, es la observación e interpretación de lo que ésta representa. En primer lugar, se puede llegar a observar e interpretar la **necesidad sentida** de evaluar, de donde se infiere que se dé una Evaluación de naturaleza interna, externa o institucional. En segundo lugar, observando e interpretando la **expectativa** del tiempo y hechos, se dará una Evaluación previa (prospectiva), concurrente (monitoreo), o retrospectiva; y en tercer lugar, observando e interpretando los **componentes** hacia dónde se dirige esta necesidad sentida y la expectativa del tiempo y hechos, se tratará de una Evaluación académica, o Evaluación científico-técnica, o Evaluación procedimental, o ante una Evaluación del impacto generado inter y extrainstitucionalmente.

Es importante aclarar, que el descubrir la naturaleza de la Evaluación de la gestión en la relación Universidad-Empresa, no es tipificar o clasificar las modalidades de la Evaluación, sino que es referirse a ciertos aspectos filosóficos y hasta ontológicos (formas de pensar y de ser) que deben aclarar el “qué” y el “para qué” se evalúa, y orientar el “cómo” (aspectos metodológicos) se realiza la Evaluación. Estos aspectos de la naturaleza de la Evaluación de la gestión, (qué se evalúa y para qué se evalúa) permiten comprender inquietudes tales como, ¿el proceso de Evaluación de la gestión Universidad-Empresa se ajusta a conocimientos del actual **escenario nacional e internacional**?; ¿se están considerando **experiencias exitosas** anteriores?, ¿se está consolidando un **marco analítico** de referencia?, ¿existen nuevos **ingredientes teóricos** (generación de teorías) para nuevos paquetes de implementación de programas?, ¿existe mayor o menor influencia de **ingredientes políticos e ideológicos** que dominen la relación?, ¿la relación está generando influencia de la Universidad y del sector productivo en el debate sobre **políticas de desarrollo tecnológico**?

Así, obviamente un proceso de Evaluación de gestión permite comprender si la relación de la Universidad-Empresa se inscribe en el marco de competitividad requerido, como la mejor recomendación y herramienta del modelo económico mundial que respalda estas iniciativas (Ferrer *et al.*, 1994: 6).

La relación Universidad-Empresa debe fomentar interacción entre los elementos básicos en cada uno de estos actores, como lo son, la instrucción, la investigación científica y tecnológica, y la autonomía en la generación y manejo de recursos propios que nutran esta relación. Siendo así, la Evaluación de la gestión, por naturaleza, se convierte en el eje principal para garantizar los mejores atributos en los productos y servicios que de esta relación se generen, la actualización de programas, mecanismos y modelos de gestión, y en general, garantiza la eficiencia (mejor utilización de los recursos que definen esta relación) (Escotet, 1990: 11). Esta misión de garantizar calidad, modernización y eficiencia, es sólo algunos de los compromisos de la Evaluación de la gestión en la relación Universidad-Empresa, que hace que por naturaleza, esta relación mantenga al día, en primer lugar, el sentido de oportunidad y conveniencia de los productos o servicios que se derivan de ella; en segundo lugar, el aseguramiento de la satisfacción de cada actor, que se comporta alternativamente como insumo y como cliente; y en tercer lugar, los métodos de Evaluación de la gestión, tanto propios como adoptados, los valores que de ellos se desprenden y sus resultados.

Se agrega a esta reflexión acerca de los compromisos de la Evaluación de la gestión, la ventaja de la autoevaluación que es facultad de cada actor en esta relación Universidad-Empresa; debiéndose generar en cada parte, la responsabilidad por valorar, probar y evidenciar sus propias actuaciones, en las que se incluye la propia evaluación de la Evaluación de la gestión (Stufflebean y Shinkfield, 1995: 18).

Es importante considerar que ha habido una evolución o adaptación del concepto de Evaluación y específicamente de la gestión en la relación Universidad-Empresa, que responde a la necesidad de diferenciarla de lo que es investigar –como descubrir y describir–, de lo que es planificar –como prever– y de lo que es administrar –como fiscalizar y controlar–; para centrarse específicamente en actividades de comparación y adición de nuevos valores, estableciendo un enjuiciamiento sistemático del valor y de los méritos que se alcanzan con los programas de vinculación, asociación o cooperación.

### **3. LA EXIGENCIA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA**

La exigencia metodológica es el requerimiento de determinación de las formas adecuadas de ejecutar la Evaluación de la gestión en la relación Universidad-Empresa, que debe acusar los propósitos clave del esquema de trabajo de evaluadores. En primer lugar, se puede requerir mantener, sustituir o mejorar los programas y plataformas a través de las cuales se establece la relación; y para ello la metodología adecuada es la Evaluación de la gestión cumplida, que hace referencia a una Retrospección, que pudiera, entre algunos aspectos, traer apreciaciones culposas cuando se develen aspectos negativos, negligencias, desaciertos o simples incumplimientos. En segundo lugar, puede tratarse de propósitos como fortalecer, valorar, dimensionar o categorizar nuevos elementos de la relación, ya sea introducción de nuevos programas o la incorporación en una nueva plataforma; en este caso, la metodología para la Evaluación de la gestión es del tipo Concurrente, del monitoreo, del día a día, del sobre la marcha. Y en tercer lugar, en el propósito de incorporar componentes del contexto, o de proyectar expectativas de la relación, se definirá una metodología de Prospección, que evalúe la definición o redefinición de propósitos, planes, políticas, estrategias para planificar el “deber ser” y calificar como altas las expectativas de logro de la gestión; es la metodología que establece criterios de permanencia o modificación de actores y programas, antes de que sucedan los desaciertos.

Así se entiende que evaluar la gestión de cualquier ente requiere formas de ejecución específicas, que están directamente relacionadas con los propósitos clave del proceso de evaluación. En el entendido de que existen diferentes objetivos que mueven el plan de trabajo de la evaluación, existe esta metodología, que apunta efectivamente a lograrlos; al punto de estimarse que los resultados del proceso de Evaluación de la gestión son confiables en tanto formas de lograrlos a partir de consideraciones metodológicas determinadas.

#### **3.1. La Metodología Retrospectiva**

Se especifica en primer lugar, la metodología de la Evaluación retrospectiva, que marca el terreno de lo hecho, en el que se señala si la relación o formas de relación ha proporcionado escenarios viables, desea-



bles y posibles, para los distintos órganos que conforman la Universidad. Es el terreno en el que se evalúa el ambiente creado y el espacio generado para la participación y la integración de los diferentes componentes de la relación Universidad-Empresa. La retrospectiva permite entre muchas cosas, primero, determinar si los programas de vinculación, asociación o cooperación así como las alianzas estratégicas cubren las expectativas académicas, es decir, si se concretan escenarios para la formación profesional (Paredes, 1994: 47); segundo, conocer si los proyectos en los que se sustenta la relación contribuyen a la actualización y difusión de programas de postgrado, productos y líneas de investigación ajustadas a convenios con empresas. La retrospectiva en el proceso de Evaluación de la gestión en la relación Universidad-Empresa implica mirar desde la Universidad, las líneas de investigación, buscando correspondencia entre trabajos y tesis, en cuanto aplicación, solución y toma de decisiones de gran alcance puedan ofrecer al sector empresarial.

Existen muchos programas que dentro de las distintas modalidades de relación Universidad-Empresa son objeto de metodologías específicas para evaluar su comportamiento; en todo caso la Evaluación debe dar cuenta del beneficio, el índice o razón técnica medido en términos del aporte desde la Universidad y el aporte desde la Empresa. La Evaluación de la gestión con metodología retrospectiva, desde la perspectiva de la teoría administrativa es una forma de validar el control a posteriori, con lo cual se constata la conveniencia de cambios (sustitución o mejoras) en los programas y modalidades de la relación Universidad-Empresa, que aliente una actitud reconstructora, reorganizadora visualizando tendencias, sobre la base de lo conocido.

Así como las empresas mantienen información sobre la tecnología, el ambiente y la estrategia, factor clave para competir haciendo de sus actuaciones una permanente revisión y reorientación de lo ejecutado, en ese mismo sentido la Evaluación de la gestión Universidad-Empresa debe cubrir esos propósitos de actualizar la tecnología a ofrecer o la que pueda mejorar en aquellos programas de asistencia técnica a la empresa. Es lo que Benavides (1998: 17) denomina “patrones de comportamiento innovador” que apunta hacia un interés especial en las actividades de investigación y desarrollo, estudiando variables que están en las actuaciones exitosas o no, tanto de la Universidad como su entorno.

Para abarcar las formas de incorporación de tecnología tanto para la Universidad como para la Empresa, la Evaluación de la gestión de la

relación entre ellas debe manejar la retrospectiva como forma de conocer la realidad, lo que se ha elaborado o lo que se ha cumplido; esto da lugar a la definición de “técnica” acuñada por Fernández (1980, citado por Benavides, 1998: 28) para quien la técnica es la forma de operar sobre la realidad transformándola. Así, el utilizar la retrospectiva queda como fase procedimental ante tentativas de innovación y tecnología y necesidad de identificar contingencias, reconociendo que éstas surgen cuando se advierte el traspaso de un contexto anterior, evaluado en sus pro y en sus contra. La metodología de la Evaluación de la gestión por retrospectiva, se relaciona directamente con las situaciones donde se da el énfasis en la evaluación de los resultados de la implementación de los distintos programas en cada modalidad de la relación. Luego, la medida central de la Evaluación de la gestión por retrospectiva, son los **resultados**, que difiere de la Evaluación de la gestión cuyo énfasis está en los procesos, sus etapas, su valorización y alcance, existiendo en este caso la necesidad de recoger información en un tiempo específico, en un tiempo que arroje datos básicos de la actualidad de los procesos, cuyos propósitos exigen la Evaluación de la gestión por monitoreo.

### **3.2. La Metodología Concurrente**

Cuando los objetivos establecidos en la Evaluación de la gestión en la relación Universidad-Empresa, apunten hacia el ajuste, la valorización y el fortalecimiento de una modalidad de la relación o de un tipo de programa, o hacia su redimensionamiento y categorización, la exigencia metodológica es la revisión del día a día, del sobre la marcha, del hoy. Esto se inclina a perpetuar lo positivo, a ir incorporando y desincorporando a conveniencia, a no arrastrar las inconveniencias de la relación cuando se hace posterior a la ejecución de programas y establecimiento de modalidades de relación.

Es importante reconocer que en términos de una “sana gerencia” hay que diferenciar entre programas susceptibles de evaluar sobre la marcha, y aquellos que admiten evaluación en fases avanzadas o culminadas. Sólo una claridad en la naturaleza de los programas justifica la pertinencia de las evaluaciones sobre la marcha, o concurrente; esto, porque existen programas cuyos efectos a evaluar se dan a largo plazo; en estos casos la evaluación apuntaría específicamente a los **procesos**, y no a los resultados. Y cuando los procesos no admitan revisión al tiempo que se ejecutan, habrá que determinar de qué tipo de programa se trata,

cuáles serían los elementos que dentro del mismo programa sí pudiesen admitir evaluaciones sobre la marcha. Sin embargo, la Evaluación de la gestión mediante monitoreo resulta en muchos casos la clave de la calidad de los programas; por ejemplo, cuando se trate de una relación a través de la cual se cumplen programas de adiestramiento, asesoramiento técnico o innovación tecnológica, necesariamente hay que evaluar los sistemas mediante los cuales se están consiguiendo alteraciones en aspectos específicos a modificar; sólo así se medirá el alcance de un programa con un determinado diseño, la perspectiva de su continuidad o extensión a otros sistemas.

El propósito de ajuste, que es la perspectiva bajo la cual se mueven los procesos de seguimiento, control y evaluación, requiere modificaciones para acercarse al esquema de modernización o actualización, y esto se refiere a la concepción del ahora, de lo actual, lo cual es más conveniente que adaptarla a lo ya cumplido, donde la concepción del ajuste ya no sería tal, sino sustitución, reemplazo y hasta ruptura. Por ello la interpretación de la Evaluación de la gestión bajo esquemas metodológicos, implica no perder de vista la naturaleza de los programas que materializan la relación Universidad-Empresa; considerando que existen programas de vinculación, asociación o cooperación, que admiten un seguimiento por monitoreo que favorece los ajustes, reducciones, o modificaciones al alcance oportuno de los actores involucrados, y bajo la intencionalidad de eficiencia.

Existe una expectativa en el proceso de Evaluación de la gestión a través del monitoreo, y es la factibilidad de la intervención, la cual se asocia con la evaluación de los objetivos (Arvila, 1991: 9) bajo cuya concepción, en muchos sistemas de la relación, se ajustarían, se revalorizarían o se redimensionarían de acuerdo con exigencias de calidad y eficiencia. Así se puede hablar de expandir los programas al tiempo que se pueda estar adquiriendo algún otro tipo de recurso que garantice más que su eficiencia (costo), la efectividad de los resultados (cumplimiento de metas); esto es posible bajo el esquema de Evaluación de la gestión por monitoreo. De este análisis también se desprende la idea de que cuando la intencionalidad de la evaluación se centre en necesidades de la Universidad como actor principal, y de la empresa como cliente, se establecen otros tipos de propósitos que dirigen la Evaluación de la gestión hacia la prospectiva.

### **3.3. Metodología Prospectiva**

Esta metodología se identifica con el modelo de Evaluación de R. Stake, citado por Arvila (1991: 13) quien señala como énfasis de la evaluación el acomodarse a las necesidades de los clientes (quienes encargan la evaluación), pero trasladable a la intencionalidad de evaluar lo que necesite el que figure como cliente en la relación Universidad-Empresa, porque sería asimilable al propósito de responder a las necesidades de explorar los deseos y planificar proyectos y programas de los cuales se aspiran determinados resultados por ambas partes.

La evaluación prospectiva exige un mecanismo descriptivo de la realidad del contexto, es decir, pasa por el monitoreo y la búsqueda de información, de oportunidades, que permita admitir juicios acerca del deber ser de la relación Universidad-Empresa. Se acerca al tipo de evaluación previa enunciado por Shurman, citado por Arvila (1991: 14) cuando se refiere al tipo de evaluación que se centra en delimitar necesidades, metas, objetivos y se puede agregar, que la evaluación prospectiva es la que permite erigir propuestas, alternativas, es decir, lo futurista. Va más allá de la evaluación contextual ya que debe valerse de lo retrospectivo y monitoreo para poder establecer coherencia entre los propósitos. De acuerdo con la terminología utilizada por Reyes (1991), la interpretación del término prospectiva está ligada al futuro, al estudio de elementos que permitan la visión de lo deseado.

Cuando se aborda la metodología prospectiva en la Evaluación de la gestión en la relación Universidad-Empresa, la clave está en la búsqueda de información para incorporar y proyectar expectativas acerca de fines, propósitos, metas, estrategias, y acciones de las distintas modalidades de vinculación establecidas. La lógica de esta metodología prospectiva está en la determinación de recursos disponibles en función del horizonte temporal, estableciendo preferencias y posibilidades, que obliguen a los actores a determinar ciertas competencias. La metodología prospectiva exige mucho dominio de información tanto de las competencias exitosas de los actores y clientes, como de los índices de probabilidad e incertidumbre en la ocurrencia de hechos que favorezcan determinada modalidad de relación.

Esta metodología prospectiva es requerida para definir estrategias y acciones muy específicas a la luz de lo que estarían haciendo otras organizaciones en las que se estima haya competencia; lo que permitirá a

quien domine la visión prospectiva, planificar el progreso académico, científico, tecnológico o sencillamente el progreso de la relación Universidad-Empresa (Reyes, 1991: 68).

#### **4. ACERCA DE LOS INDICADORES CLAVE PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA**

El proceso de Evaluación de la gestión de la relación que se estudia, podría estar en el orden del establecimiento de indicadores cuantitativos, numéricos, verificables o medibles, a la luz de las propuestas reduccionistas de índices, ratios, volúmenes, cuya fuerza principal está en el dato. Sin embargo, una orientación flexible, es la que se sustenta como propuesta en el presente trabajo, donde se intenta establecer indicadores para evaluar, desde la perspectiva de la gerencia, como marco dentro del cual se han movido las aseveraciones en el presente estudio, y que se estima que aporte criterios cual-cuantitativos, de mayor alcance en términos de objetivos y estrategias a largo plazo.

Se trata de evaluar mermando la relevancia de la realidad exterior como punto de referencia respecto del cual se juzga la exactitud de los resultados y en función de la cual se centra la preocupación por predecir y controlar. Se intenta, por el contrario, exponer un esquema de Evaluación de la gestión Universidad-Empresa donde predomine la noción de intersubjetividad sobre la objetividad, para juzgar sobre la base de la transformación o adaptación del contexto y los actores, que involucra el criterio interpretativo crítico para posibilitar a las personas, grupos evaluados y evaluadores, su intervención en el proceso de evaluación con miras a la transformación.

Al proponer indicadores de evaluación, de naturaleza interpretativa crítica, se busca una bidireccionalidad en el proceso de Evaluación de la gestión, e implica que todo lo que sea objeto de evaluación pueda influir en el evaluador, al tiempo que éste interprete el objeto de evaluación con las variadas connotaciones que puede tener de acuerdo con los diferentes contextos (socio-cultural, político-económico, político-institucional). La propuesta de indicadores de Evaluación de la gestión en la relación Universidad-Empresa con esta orientación, permite proponer alternativas que contribuyan efectivamente a transformar los mecanismos de la relación. Una de las razones principales de referirse a esta orienta-

ción interpretativa crítica, es que ésta va más allá de las mediciones de desempeño económico, porque se considera que éste es muy ambiguo en tanto se consigue midiendo las tareas económicas; y, de acuerdo con Drucker (1994: 7) no hay una descripción de tareas económicas, ni la forma de encontrarlas.

Apoyando a Drucker (1994: 13), es difícil encarar el quehacer económico en la gestión de la Universidad-Empresa, por la ausencia de una base de conocimientos y métodos propios para el análisis del desempeño económico. Y además, se dejarían de evaluar aspectos más significativos, distintos al quehacer económico, que son los que realmente permitirían –tal como señala Drucker– la “comprensión de la empresa y la comprensión al cliente”. La propuesta de Indicadores de la Evaluación de la Gestión de la relación Universidad-Empresa, está enmarcada en un **Modelo Metodológico**, basado en el enfoque holístico de Bagozzy y Phillpis (1982), que permite acercarse a un análisis teórico-práctico mediante la declaración de nociones, (constructos teóricos), conceptos (derivaciones teóricas), categorías (reglas de correspondencia), e indicadores (referentes empíricos); por ello, a los criterios para evaluar la gestión en la relación Universidad-Empresa, se trasladan referentes de las corrientes, modelos y propuestas administrativas, algunos de ellos señalados en el presente estudio.

Se expone en primer lugar la **noción** de “estrategia”, para mostrar como sus **conceptos** clave “crecimiento” y “competitividad”, en correspondencia con “cooperación”, “asociación”, “vinculación” y “diversificación” como **categorías** específicas a través de las cuales se expresan las estrategias en la relación Universidad-Empresa; lo cual permite establecer como **indicadores** a “programas de intercambio y dotación de infraestructura”, “programas de formación de recursos humanos”, programas de “transferencia de conocimientos”, y “programas de alianzas estratégicas”, en correspondencia con cada categoría establecida.

En segundo lugar, se expone la **noción** “relación”, de donde se derivan los **conceptos** “relación intrainstitucional” y “relación Interinstitucionales”, explicados desde la “conveniencia”, la “pertinencia” y la “concreción” como **categorías** específicas, que posibilitan establecer como indicadores a “programas de adaptación y ajuste de carreras”, “líneas de investigación en apoyo a Empresas”, y “actividades de extensión con apoyo en Empresas”, (alimenta la conveniencia); “dominio de información interna”, “dominio de información externa”, “dominio de infor-

mación institucional” “declaración de expectativas en el tiempo”, “declaración de propósitos de cambio” (alimentan la pertinencia); finalmente se establecen los indicadores “definición de actores desde la Universidad”, “definición de actores desde la Empresa” y “definición de actores desde la comunidad” –lo que incluiría al gobierno– (alimenta la concreción).

En tercer lugar, se muestra la **noción** “enfoques”, a partir de lo cual se derivan los **conceptos** “pensamiento administrativo”, “pensamiento gerencial” y “pensamiento organizacional”; se observan las **categorías** “planificación” y “evaluación” (pensamiento administrativo); “eficiencia” e “impacto” (pensamiento gerencial); “universidad”, “empresa”, “estructura” (pensamiento organizacional); esto permite establecer como **indicadores** a “programas de relación desde la Universidad”, “programas de relación desde la Empresa”, “programas de relación desde otra instancia”, “programas establecidos vs. cumplidos” (alimenta la planificación); “normativas desde la Universidad”, “normativas desde la Empresa”, “normativas externas”, “normativas establecidas vs. cumplidas” (alimenta la evaluación); “logros académicos”, “logros de rentabilidad”, “logros desde la Empresa” (alimenta la eficiencia); .... aumento de los aportes en dinero para la Universidad”, “aumento del beneficio económico empresarial”, “convenios ganar-ganar” (alimenta el impacto); finalmente los indicadores “proyectos de cooperación desde la Universidad vs desde la Empresa”, “proyectos de asociación desde la Universidad vs. desde la Empresa”, “proyectos de vinculación desde la Universidad vs. desde la Empresa” y “proyectos de diversificación desde la Universidad vs. desde la Empresa” (alimentan Universidad y Empresa), “coordinación desde la Universidad vs. desde la Empresa” (alimenta estructura).

En cuarto lugar, se establece la **noción** “procesos”, que deriva los **conceptos** “producción y venta”, “obtención y manejo de capital”, “obtención y manejo de personal”, “obtención y manejo de tecnología e información”, “obtención y manejo de clientes y mercados”; esto permite la declaración de las **categorías** “sistemas productivos”, “sistemas administrativos”, “servicios operativos”, “servicios no operativos”(producción y venta); “fuentes de ingreso”, “presupuesto de gasto”(capital), “ingreso de personal”, “mantenimiento de personal”, “reemplazo de personal” (personal); “hardware”, “software”, “know how” (tecnología e información); “comercialización”, “distribución, ”creatividad publicita-

ria', "marketing" (clientes y mercados); de estas categorías se derivan los **indicadores** "proyectos de fabricación de bienes", "proyectos de prestación de servicios", "proyectos para la obtención de materia prima para la industria" (producción y venta), "aumento de fondos desde la Universidad vs. desde la Empresa", "presupuesto de gastos vs. presupuesto ingresos", "fondos disponibles –Universidad y Empresa– (capital)", "productividad del recurso humano, por programa o proyecto de relación", "movilidad interna –Universidad-Empresa–", "valor nómina proyectos desde la Universidad", "valor nómina proyectos desde la empresa", "proyectos de inducción y entrenamiento", "programas de incentivos" (personal); provisión de equipos desde la Universidad vs. desde la Empresa", "asesoramiento técnico desde la Universidad vs. desde la Empresa", "nivel de automatización", "sistemas de interconexión Universidad-Empresa" (tecnología e información); y finalmente se establecen los indicadores "demanda de productos desde la Universidad vs. desde la Empresa", "oferta de productos desde la Universidad vs. desde la Empresa", "demanda de servicio desde la Universidad vs. desde la Empresa", "oferta de servicio desde la Universidad vs. desde la Empresa", "mercados ganados"(clientes y mercados)

## **AL CIERRE**

Reconociendo la importancia de gerenciar la relación Universidad-Empresa, se considera primordial la preparación de un actor académico que cumpla objetivos tales como transferir tecnologías o conformar empresas, entre otros; así como debe estar enmarcado en la armonía de pensamientos y culturas académicas y empresariales. O sea, que debe crearse las condiciones que definan estrategias donde realmente coincidan en el aprovechamiento de oportunidades y fortalezas (lo positivo en lo interno y externo) y en el enfrentamiento de amenazas y debilidades (lo negativo en lo externo e interno), en ambos sectores.

La ventaja de comercializar tecnología hacia fronteras externas de la Universidad, no debe hacerse en desmedro del aprovechamiento de esa **tecnología hacia dentro** de la Universidad; ese sería el principal punto de partida de la gerencia de la relación Universidad-Empresa, para lo cual las Universidades que aspiran institucionalizar una gerencia en este campo, debe prioritariamente capacitar al profesional para que optimice la gestión tecnológica, sin descuidar los espacios de investigación y



manteniendo cierta independencia en la participación y cooperación entre dos ámbitos de diferentes dimensiones. Apoyando la tesis de Sutz (1996 (b): 96), es necesario ver con profesionalismo académico que existe hoy día una euforia por la creación de conocimiento para los espacios de la economía del país; lo que pudiera extrapolar la visión de la academia hacia límites que no armonizan con investigación básica o conocimiento aplicado, con ciencias fácticas y formales, entre muchos aspectos. Es un llamado a la incorporación desde la Universidad, a la racionalidad económica (fenómeno tecnocrático aún en vigencia), que se sustenta en un **modelo de gestión eminentemente económico**, en la búsqueda de prestigio y estabilidad en los niveles de ingreso; esto es esencialmente intentar incorporarse a las filas de quienes detentan el poder económico y por ende las principales decisiones en la marcha de un país. De allí se desprende que atribuirle la condición gerencial en la relación Universidad-Empresa tiene sentido en el marco de la valorización del dinero, de la inversión, desde las esferas de lo público autónomo, en este caso representado por la academia.

Siendo así, se tiene un elemento básico a considerar y discutir, y es que desde el punto de vista de la gerencia, se tiende a atribuir ciertos “poderes” a los actores académicos inmersos en los proyectos asociacionistas y/o cooperativistas. Pero, esos “poderes” serán concernientes sólo a la decisión sobre utilización de recursos, asignación de medios de producción, organización y dirección del trabajo. De acuerdo con la tesis de García Pelayo (1974: 31), aunque ello esté ligado al surgimiento desde la Universidad de una estructura de “poder”, que tal vez no sea propia de la academia, se trata de un reto para la Universidad dentro de sus nuevas reglas de permanencia -competitividad y eficiencia-. Así, la Universidad debe contar con profesionales que gerencien su nueva función, dándole valor a; componente académico-científico, no descuidando el énfasis en la técnica y/o en la instrumentalidad. Esto obviamente no tiene que ser contrario a los aspectos teóricos, éticos, de discusión y disertación desde el ámbito del pensamiento crítico, porque la Universidad tiene conocimiento suficiente como para conducirse alternando su sentido de “competencia” con el de “colaboración”, y su sentido de “poder” con el de “servicio”, para corresponderse con la **tendencia postmodernista** de la trascendencia del pensamiento centrado en “competencia” (ámbito del mercado), y “poder” (ámbito del Estado) (Llano: 1997).

Es importante reconocer que el ámbito universitario en pleno, debe estar ganado para esta nueva forma de ver el papel de las Universidades, desde donde se intenta asumir los dos grandes retos –competencia y poder, vistos ahora como colaboración y servicio– que estuvieron por mucho tiempo atribuidos como potestad específica de actores distintos a la Universidad (mercado y Estado, respectivamente). Transferir a la Universidad este nuevo rol, obedece a los intentos de **propiciamiento de grados de desarrollo**, ajustado a las acciones que se realizan en Universidades de países desarrollados, en los cuales las relaciones entre la Universidad y la Empresa son vistas realmente como de gran impacto por la extensión de las propuestas. Este impacto da cuenta de grandes inversiones desde la industria en la investigación universitaria, que se han hecho crecientes en esta última década.

Para acercarse a contextos que favorezcan la relación Universidad-Empresa, la universidad hábilmente debe tender a promover áreas que se mantengan atractivas a las relaciones con el sector productivo; en este sentido las revisiones curriculares deben fijar una visión en el compromiso de definir el bien o servicio que se pueda ofrecer a los sectores empresariales, asumiendo que no sólo las áreas como ingeniería, química, administración o geología entre algunas, puedan ser las ventanas de este tipo de relación. Estas definiciones están relacionadas con la determinación de “nuevas tecnologías” basadas en lo que ofrecen aquellas áreas que antes no representaban posibilidad alguna de relación. Se intenta recomendar como viable, **crear razones para que la industria estreche relaciones con la Universidad**. Una razón, entre tantas, puede ser el hecho de reconocer que desde la Universidad se obtienen las ideas o la capacidad innovativa de empleados y trabajadores, lo cual es la base de los eslóganes de competitividad y permanencia en la empresa. Respecto a estas consideraciones, Jetro (1993) citado por Velho *et al.* (1998: 54) señala que las compañías japonesas han establecido centros de investigación y desarrollo en Europa y Estados Unidos a partir de la idea de expandir su espectro de actividades de investigación, empleando investigadores extranjeros para conocer sus métodos y promover proyectos cooperativos.

Es una realidad el que las empresas vienen aumentando su interés en interactuar con las Universidades, sobre todo aquellas empresas que dedican gran parte del presupuesto a la investigación básica; considerando éstas que desde la universidad adquieren conocimiento que es difícil

de generar internamente, sin que signifique que las empresas sustituyan sus departamentos de investigación y desarrollo, por la Universidad. Igualmente se conoce que no todos los esfuerzos de la investigación académica, que brinda resultados teóricos y empíricos para hacer propuestas desde la Universidad, fueron reclamados desde allí, sino que muchos son los casos en los cuales éstos serían más justificados en términos de inversión, cuando los mismos son reclamados desde la empresa.

Se intenta resaltar al cierre de la presente investigación que, analizado desde la perspectiva de la “gerencia” el nuevo reto de las instituciones de educación superior, es la lucha contra la imposibilidad de los gobiernos de mantener el presupuesto de investigación; ello implica direccionarse hacia **fuentes adicionales de financiamiento**, donde se logre justificar la cooperación del Estado y los particulares (inversión privada) en lo que no sólo es facultad de la Universidad, o sea crear espacio para una “revolución académica”. Apoyando a Velho *et al.* (1998), ello no implica promover un sentido revolucionario en las relaciones de la Universidad con su entorno, sino, rescatar los lazos necesarios para el desarrollo de más elevados niveles de vida en lo cual el Estado y el mercado no sean únicos propiciadores o garantes; en todo caso, éstos deberán reconocer la Universidad como actor principal, y el sistema académico como el centro de interacción.

En el orden de ideas anteriormente planteadas, es importante señalar, lo que es reconocido por autores como Georgiou y Barker, 1991, citado por Velho *et al.* (1998), referido a la necesidad de reconocer como clave en la relación Universidad-Empresa, la participación del Estado. Se entiende que la disminución por parte del Estado del presupuesto para la investigación en las Universidades, promueve la necesidad de crear **industria basada en conocimiento**, y, sólo alentando la comercialización de la investigación, es que se logra llegar al mercado. Ello da cuenta que, en una relación en el que interactúan tres actores importantes, los procesos de Evaluación van a determinarse desde diferentes perspectivas; es decir, por una parte, existe lo que espera la Universidad, o sea la perspectiva Institucional y Sistemática de la Evaluación de los procesos operativos y administrativos; por otra parte, existe lo que espera la Empresa, que lleva a Evaluar sobre la expectativa Metodológica y Pragmática; y por la otra existe lo que demanda el Estado, o sea, mecanismos de Evaluación cuyas expectativas estén ajustadas a Normativas y al necesario carácter Explicativo de interés público.

## Modelo Metodológico de la Evaluación de la Gestión Universidad-Empresa

Noción	Conceptos	Categorías	Indicadores
<b>Estrategia</b>	Crecimiento	Cooperación	Programas de Intercambio y Dotación de Infraestructura.
		Asociación	Programas de Formación Recursos Humanos.
	Competitividad	Vinculación	Proyectos de Transferencia de Conocimiento.
		Diversificación	Programas de Alianzas Estratégicas.
<b>Relación</b>	Intrainstitucionales	Conveniencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación y Ajustes de Carreras.</li> <li>• Líneas de Investigación con apoyo en Empresas.</li> <li>• Actividades de Extensión con apoyo en la Empresa.</li> </ul>
		Pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio de Información Interna.</li> <li>• Dominio de Información Externa.</li> <li>• Dominio de Información Institucional.</li> <li>• Declaración de Expectativas en el tiempo.</li> <li>• Declaración de propósitos de Cambio.</li> </ul>
	Interinstitucionales	Concreción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de Actores desde la Universidad.</li> <li>• Definición de Actores desde la Empresa.</li> <li>• Definición de Actores desde la Comunidad.</li> </ul>

Noción	Conceptos	Categorías	Indicadores
<b>Enfoques</b>	Pensamiento Administrativo	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de Relación desde la Universidad.</li> <li>• Programas de Relación desde la Empresa.</li> <li>• Programas desde otra instancia.</li> <li>• Programas establecidos vs. cumplidos.</li> </ul>
		Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativas establecidas desde la Universidad.</li> <li>• Normativas establecidas desde la Empresa.</li> <li>• Normativas establecidas vs. cumplidas.</li> </ul>
	Pensamiento Gerencial	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logros Académicos (desde la Universidad.)</li> <li>• Logros de Rentabilidad (desde la Universidad.)</li> </ul>
		Impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de aportes en dinero (para la Universidad)</li> <li>• Aumento de Beneficios Económicos a la Empresa.</li> <li>• Establecimiento de Convenios Ganar-Ganar.</li> </ul>
Pensamiento Organizacional	Universidad y Empresa		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de Cooperación desde la Universidad vs. desde la Empresa.</li> <li>• Proyectos Asociación desde Universidad vs. desde la Empresa.</li> <li>• Proyectos de Vinculación desde la Universidad vs. desde la Empresa.</li> <li>• Proyectos de Diversificación desde la Universidad vs. desde la Empresa.</li> </ul>
		Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de Proyectos desde la Universidad vs. desde la Empresa.</li> </ul>

Noción	Conceptos	Categorías	Indicadores
<b>Procesos</b>	Producción y Venta	Sist. Productivos. Administrativos. Operativos. No Operativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• . Proy. de fabricac. de bienes (prestación de servicios) desde la Universidad vs. desde la Empresa.</li> <li>• Proyectos de Obtención de Materia Prima para la Industria.</li> </ul>
	Obtención y Manejo de Capital	Fuentes de Ingreso y Psto. de gastos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de Fondos desde la Universidad vs. desde la Empresa.</li> <li>• Diferencia entre psto. de gasto y presupuesto de ingreso.</li> <li>• Fondos disponibles para la relación desde la Univer. vs. desde la Empresa.</li> </ul>
	Obtención y Manejo de Personal	Políticas de Ingreso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad del recurso humano por proyectos.</li> </ul>
		Políticas de Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilidad interna desde la Empre. vs. desde la Universidad.</li> <li>• Valor de la Nómina de proyectos de relación. desde Universidad vs. Desde la Empresa.</li> </ul>
		Políticas de Reemplazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de Inducción y Entrenamiento facilitados por la Universidad vs. desde la Empresa.</li> </ul>
	Obtención y Manejo de Tecnología e Información	Hardware. Software Know How	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión de Equipos desde la Universidad vs. Desde la Empresa.</li> <li>• Asesoramiento técnico desde la Universidad vs. Desde la Empresa.</li> <li>• Nivel de Automatización desde la Universidad vs. desde la Empresa.</li> </ul>
Obtención y Manejo de Clientes y Mcdos	Comercialización y Distribución  Creatividad y Market.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de productos desde Universidad vs. desde la Empresa.</li> <li>• Oferta de Productos desde la Universidad vs. desde la Empresa.</li> <li>• Mercados ganados Universidad vs. Empresa.</li> </ul>	

## Bibliografía

- ALBORNOZ, M. 1993. **La Universidad con el Sector Productivo en Argentina** CYTED, San Pablo (Argentina).
- ARVILA, F. 1991. **Metodología de la Evaluación de Programas**. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid (España).
- BAGOZZY y PHILLIPS. 1982. “Enfoque Holístico”. Mimeo. Programa de Doctorado en Ciencias Humanas L.U.Z., Maracaibo (Venezuela).
- BENAVIDES, C. 1998. **Tecnología, Innovación y Empresa**. Pirámide, Madrid (España).
- BEXWELL, R. 1998. **Benchmarking. Para competir con ventaja**. McGraw Hill (España).
- DAVID, F. 1994. **La Gerencia Estratégica**. 9ª edición, Legis (Colombia).
- DENNIS, L. y SMITH, D. 1985. **¿Cómo gerenciar la Calidad Total?** Legis (Colombia).
- DRUCKER, P. 1994. **La Gerencia Efectiva**. Hermes, México.
- DRUCKER, P. 1995. **Gerencia para el Futuro**. Norma (España).
- ESCOTET, M.A. 1990. **Evaluación Institucional Universitaria**. Losada (Argentina).
- FERRER, BUSTAMANTE y ROMERO. 1994. **Memoria Red-Post**. AstroData, Maracaibo (Venezuela).
- GARCÍA, O. 1999. “Estructuras Operativas de Primera Línea, con Posiciones Gerenciales. Caso CocaCola embotelladora Valera”. Trabajo especial de Ascenso. Universidad de Los Andes. Núcleo Trujillo.
- GARCÍA, P. 1974. **Burocracia y Tecnocracia**. Alianza S.A., Madrid (España).
- HAMMER y CHAMPY. 1995. **Reingeniería**. Norma (Colombia).
- LLANO, C. 1997. **El Postmodernismo en la Empresa**. McGraw Hill, México.
- PALMA, P. 1995. La Privatización. Revista **Metro Economía**, Caracas (Venezuela).
- PAREDES, L. 1994. Vinculación Universidad-Empresa. En: **Memorias Impacto de los Programas de Postgrado**. Astro Data, Maracaibo (Venezuela).
- REYES DEL OLMO, E. 1991. **Métodos Prospectivos: una síntesis de enfoques sobre futuro**. Cendes, Caracas (Venezuela).
- SALLENAVE, J.P. 1995. **Gerencia y Planificación Estratégica**. Norma (Colombia).
- STONER, J y WANKEL, Ch. 1994. **Administración**. McGraw Hill, México.

- SUTZ, J. 1996a. **Universidad, Producción, Gobierno**. CYESU. Montevideo (Uruguay).
- SUTZ, J. 1996b. **Estudios Sociales de la Ciencia y Tecnología en América Latina**. Albornoz-Kreimer Editores, Montevideo (Uruguay).
- STUFFLEBEAN y SHINKFIELD. 1995. **Evaluación Sistemática**. Paidós (España).
- VELHO, VELHO, DAVYT 1998. Las Políticas e Instrumentos de Vinculación Universidad-Empresa en los países del Mercosur. **Cendes**: Vol. 9 N° 1.
- VESSURI, H. 1996. Pertinencia de la Educación Superior Latinoamericana a finales del siglo XX. **Nueva Sociedad**. N° 106.