

Impacto Científico

Revista arbitrada venezolana

del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago

ISSN: 1836-5042 ~ Depósito legal pp 200602ZU2811

Vol. 4 N° 1, Enero-Junio 2009, pp. 157 - 177

Impacto interno de los convenios de cooperación Universidad del Zulia-sector externo

***Aída Montilla¹, Leticia Prieto², Nerio Abreu³, Olga Arenas⁴
y Adela Boscán⁵***

¹*Coordinación de la Cátedra Libre Internacional Enrique Auvert Silva,
Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. mbar643@yahoo.es.*

²*Departamento de Investigación de la Facultad de Humanidades y Educación,
Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. ³Maestría en Ciencias de la
Comunicación, Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.*

⁴*Departamento de Ciencia Humanas de la Facultad Experimental de Ciencias,
Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. ⁵Departamento de Periodismo
Audiovisual, Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.*

Resumen

La investigación realizada muestra el impacto interno de los convenios de cooperación ejecutados por la Universidad del Zulia (LUZ) con el sector externo, durante el periodo 2000-2003; su objetivo consistió en determinar el impacto y los beneficios que obtiene LUZ al ejecutar un convenio. El tipo de investigación fue exploratoria – descriptiva, se revisaron 107 convenios y se realizó una entrevista semiestructurada a una muestra de 47 informantes claves como ejecutores internos. El análisis fue cualitativo y cuantitativo para la interpretación de datos arrojados. Los resultados muestran que el impacto/beneficio en las categorías (formación del recursos humanos, eventos académicos, investigación y desarrollo, publicaciones, productividad intelectual, creación de estructuras organizacionales, beneficios obtenidos en la dependencia ejecutora, estrategias para la transacción, criterios para la ejecución del convenio designado, prestigio, logros alcanzados por la ejecución interna del convenio), no evidencian un impacto positivo para LUZ, debido a la ausencia de un sistema que permita realizar

un seguimiento efectivo al cumplimiento y aprovechamiento de los beneficios que plantean sus cláusulas, ya que la firma de un convenio no obedece a las necesidades de la institución y/o dependencia a la cual se adscribe dicho convenio, ni al interés del ejecutor interno o de su contraparte. Se recomienda diseñar una política de relación universidad-sector externo para mejorar la efectividad de la relación y la cooperación.

Palabras clave: Indicadores de impacto, relación universidad-sector externo, convenio, cooperación.

Internal Impact of the Cooperation Agreements University of Zulia-External Sector

Abstract

The research indicates the impact of the cooperation agreements executed by the Universidad del Zulia (LUZ) in the external sector during the period 2000-2003, the objective was to determine the impact and the benefits LUZ get when it run a convention. 107 agreements were reviewed and a sample of 47 key informants as executing inmates. The type of research was exploratory – descriptive, analysis was performed for qualitative and quantitative data interpretation of semistructured applied to key informants. The results show that the impact/benefit categories (training of human resources, academic events, research and development, publications, intellectual productivity, creation of organizational structures, the dependence on profits from executing transactions for the strategies, criteria for performance agreement designated prestigious achievements of the internal implementation of the agreement), no evidence for a positive impact for LUZ due to the absence of a system that allows effective monitoring of compliance and the benefits posed by its terms, since the signing of an agreement is not due to the needs of the institution and/or unit to which assigned the agreement, or the executor of interest or its counterpart. Recommend a policy regarding university-external sector to improve the effectiveness of the relationship and cooperation.

Key words: Indicators of impact, university-industry relationship outside convention cooperation.

Introducción

Abordar la relación universidad - sector externo se plantea desde dos perspectivas: la academia y el sector socio productivo, no excluyen-

tes, puesto que desde su existencia siempre han mantenido contacto y se han relacionado de manera directa e indirecta.

Al respecto Espinoza (1999), considera que la relación entre la universidad y el sector externo trasciende el ámbito de las dos organizaciones, puesto que alcanza dimensiones de carácter social, económico y educacional. Los valores para el sector externo lo determinan la utilidad y los beneficios; mientras que para la universidad, están definidos por los principios de amplia indagación y libertad intelectual. En este orden de ideas, Chiavetta y col. (2002) plantean que la universidad busca crear, preservar y transmitir el conocimiento, y sus objetivos son a largo plazo; la empresa en cambio, busca obtener beneficios de tipo económico, de preferencia en el corto plazo y con confidencialidad.

Espinoza (1999) continúa señalando, que el sector externo de un país debe beneficiarse de las experiencias y de la investigación universitaria, y por su parte, las universidades deben analizar la disposición de interactuar con este sector en la generación y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos.

Para cumplir efectivamente con esta interacción propuesta, relación universidad-sector externo, el convenio se constituye en la estrategia viable y específica para desarrollar efectivamente esta relación, con una negociación planificada entre ambas partes (Montilla, 2001).

En este sentido, Montilla y col. (2006) señalan que las universidades realizan este tipo de actividades desde sus inicios, con la cooperación de instituciones equivalentes en todos los ámbitos (regional, nacional e internacional), puesto que esto forma parte de sus funciones.

La naturaleza de la universidad y su relación con la sociedad, ha provocado su participación en la cooperación para el desarrollo de diversas e imaginativas maneras de vincularse, según Solleiro (1993, citado por Martínez, 1993) existen 17 maneras posibles de vinculación entre la universidad y el sector externo, entre éstas se encuentran: consultoría y apoyo a la industria a través de pasantías estudiantiles y de personal en año sabático; el desarrollo tecnológico y la transferencia de tecnología.

Sin embargo en el marco de este estudio, se considera al convenio como expresión jurídica; mientras que las categorías y subcategorías analizadas, se tomaron de la propuesta de vinculación universidad – sec-

tor externo de Waissbluth (1989), la cual considera: transferencia de tecnología, cursos, servicios, asesorías, convenios de colaboración mutua, financiamiento de investigaciones y desarrollo tecnológicos, intercambio de personal, orientación de carreras profesionales, generación de postgrados adaptados a las necesidades empresariales, participación conjunta en seminarios, congresos y demás eventos institucionales, programas de educación continua, programas de fortalecimiento académico, incentivos a la investigación, consultorías, asociación en nuevas empresas, centros co-administrados entre la universidad y la industria, e incubadoras de empresas.

Asimismo, se encuentran los sistemas de educación que facilitan la estancia de estudiantes en la industria, programas de investigación cooperativos, parques tecnológicos, financiamiento corporativo en función a premios, becas y cátedras para profesores, programas cooperativos de educación, acceso corporativo a la infraestructura universitaria, participación mutua en cuerpos directivos, centros de investigación cooperativos y tecnológicos, por lo cual se puede decir, que todos los días las universidades apoyan los esfuerzos de sus socios, universidades u otros agentes en países en desarrollo (Waissbluth, 1989).

Para este estudio se considera como sector externo a la contraparte, conformada por las empresas públicas y privadas, gremios de empresas, instituciones u organizaciones sociales, relacionadas a los procesos productivos y académicos, a través de los cuales se establece esta modalidad.

La relación entre la Universidad y el sector externo se entiende como un mecanismo de concertación de voluntades para un trabajo conjunto en el que se establecen acuerdos, se marcan metas y se definen responsabilidades de carácter integral, con acciones multidireccionales y beneficios mutuos con alto grado de autonomía de cada una de las partes (Chiavetta y col., 2002; Santiesteban, 2001; Espinoza, 1999). Esta heterogeneidad obviamente parte de la diversidad de tamaños, calidad y capacidad de las instituciones de educación superior involucradas, las cuales se han visto en la necesidad de actualizar sus programas para desarrollar y mantener activa su pertinencia social, así como el desarrollo y la actualización de su capital humano.

Bajo estas consideraciones, la relación de la universidad con el sector externo, a través de un convenio como expresión jurídica de esta rela-

ción, se define como la declaración de voluntades de dos o más partes, lo que se constituye en una de las manifestaciones más importantes de la actividad universitaria y en una forma real de estrechar lazos con la región y el área de influencia del universitario, lo cual permite conocer y sopesar las necesidades del sector externo y de servicios; en cuanto a la aplicación de conocimiento y desarrollo tecnológico, actualización, capacitación y educación continua (Espinoza, 2005).

En un estudio realizado por Espinoza (1999: 124-125), se plantean las deficiencias en la evaluación del impacto de la relación universidad - sector externo, sustentada en la opinión de rectores de algunas universidades del país con experiencia en esta relación. Una de ellas es la Universidad de los Andes (ULA), donde se han hecho esfuerzos para evaluar proyectos particulares, se observa que no presenta una metodología que refleje indicadores de impacto al respecto; el rector Felipe Pachano para el año 1999 planteó que, "... *el impacto viene dado por el interés de la industria petrolera ha venido a buscar a la Universidad de los Andes para que le estructure programas de postgrado...*" (Espinoza, 1999: 124).

De igual manera, el rector de la Universidad Central de Venezuela (UCV), Trino Alcides Díaz (1999), expresó que el impacto de los convenios "...*no la hemos evaluado en este sentido, debido a que las relaciones de este tipo no se han consolidado, no han avanzado mucho, sobre todo por falta de interés de las empresas...*" (Espinoza, 1999: 124). Dentro del mismo contexto, el rector de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (UCLA), José Bethelmy, en 1999 expresó: "*no creo que se ha evaluado el impacto de la relación. Posiblemente, sean muchas las causas, una de ellas es no tener una estructura organizativa que se encargue de eso y creo que ese es el paso que hay que dar...*" (Espinoza, 1999: 124).

En el caso particular de la Universidad del Zulia (LUZ), donde se desarrolla este estudio, el rector Neuro Villalobos para el período 1996-2000 planteó que "*actualmente no se dispone de un cuerpo de indicadores de impacto de la relación de la universidad con el sector productivo. Se asume que ha habido un impacto por la conformidad y aceptación expresada por las empresas que han desarrollado proyectos en acuerdo con la universidad*" (Espinoza, 1999: 125).

Estas afirmaciones demuestran que, hasta el presente, en las universidades nacionales el *convenio* carece de una metodología para eva-

luar el impacto entre las partes involucradas. Ante esta debilidad, los resultados del proyecto propuesto pueden contribuir a desarrollar una metodología que se aproxime a lo deseado.

En este marco de acción se establece la necesidad de diseñar una estructura funcional que se enmarque en la relación universidad-sector externo, para subsanar esa debilidad, en el entendido de que LUZ acepte la conveniencia y la necesidad de comprometerse con todos los aspectos de la vida social, económica y productiva del país.

La relación universidad – sector externo inicia en la Universidad del Zulia a través de los convenios suscritos en 1967 con el Instituto Agrario Nacional (IAN), con el propósito de fortalecer y desarrollar las relaciones con todos los organismos que hacen vida en Venezuela y en el mundo, a través de instituciones dedicadas a las actividades científicas, empresariales, educativas y culturales. Es en 1989 cuando se instala la Oficina de Cooperación Institucional en la Universidad, que en 1994 se denominó Dirección de Relaciones Interinstitucionales (DRI), “dependencia comisionada ante los entes externos, para establecer la declaración jurídica de los convenios y velar por el cumplimiento de los mismos” (Montilla y col., 2006: 246).

Por lo antes expuesto, se plantea en esta investigación evaluar los indicadores de impacto interno de los convenios de cooperación ejecutados por la Universidad del Zulia con el sector externo durante el periodo 2000-2003, lo que permitirá diseñar un sistema de monitoreo para tener un mejor y mayor conocimiento del impacto del convenio de cooperación ejecutado en las diferentes instancias de LUZ.

Asimismo, se busca el establecimiento de una base de datos actualizada (memoria tecnológica) que llevaría a organizar un conjunto de escenarios posibles y una cartera de oportunidades para establecer condiciones óptimas de integración entre LUZ y su entorno, además de, las estrategias de negociación, la modalidad que mejor se adapte a las partes involucradas y el posible diseño de una metodología que pueda contribuir a mejorar la existente.

Además, permitiría hacerle un mejor seguimiento a quien le corresponda ejecutar un convenio en cada dependencia, y así tener información más precisa de los beneficios obtenidos con la firma de uno ellos y, a su vez, determinar qué sector o área del conocimiento amerita un mayor impulso para lograr un impacto más efectivo.

El papel de trabajo refleja la metodología que se siguió para el logro de los objetivos planteados, su análisis descriptivo y las conclusiones a que dieron lugar.

Metodología

Para evaluar el impacto de los convenios de cooperación ejecutados por la Universidad del Zulia con el sector externo, se utilizó una metodología de carácter exploratorio descriptivo, mediante una revisión documental de los expedientes de los convenios suscritos en el período 2000-2003. Para ello, en una primera fase, se revisaron y analizaron tanto los elementos teóricos como empíricos de los expedientes de cada convenio, para ubicar el carácter general y específico, los criterios y los sectores de desempeño para luego, en una segunda fase, (que corresponde a este trabajo), evaluar el impacto/beneficio de los convenios de cooperación para la Universidad del Zulia. Para tal fin se aplicó una entrevista semiestructurada a las personas nombradas por el Consejo Universitario o de cada Facultad para cumplir la función de hacerle seguimiento a cada convenio.

Una vez realizado el diagnóstico, se procedió a identificar a 47 informantes claves, conformados por personal docente y administrativo de LUZ, a quienes la Dirección de Relaciones Interinstitucionales de LUZ propone, ante los órganos competentes, la responsabilidad de la ejecución interna del convenio respectivo, según información contenida en el expediente del mismo.

Para la selección de los informantes claves se tomó como criterio a los beneficiarios directos e indirectos del convenio de cooperación, que demostraron alguna participación en el convenio asignado.

El instrumento que se utilizó, en esta segunda fase, fue una entrevista semiestructurada. En la primera parte, se recabaron los datos generales del informante clave como usuario directo o indirecto del convenio de cooperación: la dependencia que lo asignó como ejecutor, la participación en la negociación y las responsabilidades asignadas.

En la segunda parte se midieron los indicadores de impacto, es decir, los logros de la ejecución del convenio, tales como: formación de capital humano, asesorías, participación, organización y realización de ac-

tividades académicas (eventos), creación y participación en organizaciones, ejecución de programas y proyectos de investigación y desarrollo, fortalecimiento de áreas de estudio o combinación de éstas (creación de carreras, cambios de pénsun), publicaciones, estímulos y premios, fuentes de financiamiento, dotación de laboratorios y espacios de trabajo, acceso a instalaciones industriales de interés en LUZ, así como los criterios que se tomaron en cuenta para la ejecución del convenio y los beneficios que recibió la dependencia interna donde se llevó a cabo. Además, se obtuvieron sugerencias para hacerle seguimiento y mejorar la efectividad de la ejecución de los convenios de cooperación.

Una vez recabada la información aportada por los informantes claves, se estudiaron los datos utilizando un análisis descriptivo para los ítems cerrados y, para las preguntas abiertas se analizaron las categorías de respuestas, agrupándolas en respuestas similares. Los datos obtenidos se clasificaron según el sector de desempeño: educativo, gobierno, salud, comunicación, social, económico e industrial, categorización generada en la primera fase de este estudio.

Caracterización de los convenios de cooperación de LUZ

Los resultados que se presentan persiguen contribuir al conocimiento de la evaluación del impacto de los convenios de cooperación, como expresión jurídica entre las partes, ejecutados por la Universidad del Zulia con el sector externo. Éstos permiten plantear una discusión sobre los criterios, caracterización y gestión de los convenios.

La dependencia que asignó las responsabilidades de ejecución interna de los convenios de cooperación a los ejecutores internos fue la Dirección de Relaciones Interinstitucional (DRI), la cual representó un 23% en el sector educativo; en el resto de los sectores osciló entre 2 y 3 convenios de cooperación. Este resultado determinó que la DRI es la dependencia que asignó en mayor proporción la ejecución de los convenios de cooperación a sus respectivos ejecutores. Sin embargo, según los resultados del diagnóstico que se realizó en una primera fase de la investigación, no se observaron en los expedientes revisados, ni en las entrevistas realizadas, los criterios específicos que determinarían el porqué se hacen

estas designaciones, en función a qué criterios se realizó esta negociación y las necesidades que resolverían los beneficios que se pudiese generar para dar valor agregado a esta negociación (Montilla y col., 2006).

En cuanto a la participación del ejecutor en la negociación del convenio, el sector educativo obtuvo la mayor frecuencia con un 66,6% (14 convenios), en los cuales los informantes claves participaron en la negociación; los demás oscilaron entre 2 y 3 convenios. Al analizar los criterios para formular estos convenios, se observó que la participación de las partes se realizó mediante reuniones, estudios de postgrado y contacto de los ejecutores internos con las instituciones o se formalizó a través de un proyecto de investigación que realizaron los ejecutores. Estos datos, unidos a los criterios que aportaron los informantes claves, determinaron que el proceso de negociación no tiene parámetros claros y no se realizaron de una manera planificada y con una estrategia específica, donde haya una visión explícita de los beneficios que se alcanzarían con cada uno de los convenios de cooperación que se establezcan en esta universidad.

Responsabilidades asignadas al ejecutor interno según el sector de desempeño

En cuanto a la responsabilidad asignada a los ejecutores internos, la coordinación académica del sector educativo obtuvo una mayor representatividad con un 29,7% (19 convenios); las demás responsabilidades oscilaron entre 2 y 4 de los respectivos sectores (Tabla 1). Estos resultados certifican los datos alcanzados en la primera fase de esta investigación (Tabla 2), donde la cooperación académica alcanzó 59,8%, lo que equivale a 64 convenios de los ciento siete (107) diagnosticados, así como también, se demostró que los datos del sector educativo alcanzaron el mayor porcentaje con 55,1%; desde esta perspectiva se puede inferir que la designación de mayor relevancia fue la coordinación académica (Montilla y col., 2006).

Es preciso plantear que al analizar estos datos sería pertinente que el ejecutor abordara el convenio, es decir, que cubra la coordinación general del convenio, porque de esta manera se puede tener un mejor control y los parámetros necesarios para las siguientes etapas de la declaración jurídica.

Tabla 1. Responsabilidades asignadas al ejecutor interno en el convenio de cooperación asignado/ Relación con el sector de desempeño

Sectores	Acciones	fa	Porcentaje
Educativo	Redactar informes	2	3,1
	Distribuir y promocionar eventos	3	4,7
	Otros	5	7,8
	Supervisar el desarrollo del convenio	7	10,9
	Coordinar administrativa los recursos	13	20,3
	Organizar la logística	15	23,4
	Coordinación académica	19	29,7
	Total	64	100%
Gobierno	Crear base de datos	1	12,5
	Coordinar la administración de los recursos	1	12,5
	Preparar y dictar talleres	2	25
	Coordinar proyecto	4	50
	Total	8	100%
Salud	Supervisar actividades	3	100
	Total	3	100%
Comunicación	Organizar logística	1	14,3
	Contactar permanente a la contraparte.	1	14,3
	Supervisar el desarrollo del convenio	1	14,3
	Coordinación general	2	28,5
	Coordinar la administración de los recursos	2	28,5
Total	7	100%	
Social	Organizar logística	2	50
	Coordinar la administración de los recursos	2	50
	Total	4	100%
Económico	Investigador responsable	1	25
	Crear flujo de información	1	25
	Coordinar el convenio	2	50
	Total	4	100%
Industrial	Ejecutar experimentos.	1	33,3
	Coordinar la administración de los recursos.	2	66,6
	Total	3	100%

Fuente: autores.

Tabla 2. Materia de la modalidad convenio de cooperación

Materia	fa	Porcentaje
Intercambio académico y docente	6	5,6
Prestación de servicios	7	6,5
Apoyo institucional	30	28,0
Cooperación académica	64	59,8
Total	107	100,0

Fuente: autores.

En lo relativo a la renovación del convenio, el sector educativo ocupó el 61,9 % (13 convenios); el resto osciló entre 2 y 3 convenios de cooperación en los diferentes sectores durante el periodo 2000-2003. Esto confirma los planteamientos anteriores que demuestran que, el ámbito académico es el área de desempeño de mayor relevancia e importancia para su renovación. En los resultados aportados tanto por los informantes claves, como los reflejados en los expedientes diagnosticados, no se observaron criterios que expliquen los motivos por los cuales no hubo un número significativo de renovación en los demás sectores y, porqué algunos se renovaron.

Impacto/beneficio interno de los Convenios de Cooperación de LUZ

El impacto/ beneficio interno en la categoría *formación de capital humano*, con la ejecución del convenio de cooperación, se generaron 87 que corresponde a la actividad *cursos a distancias* que representó un 23,1% en el sector educativo. La otra actividad que mostró mayor frecuencia fueron las *asesorías* en los diferentes sectores de desempeño; en el sector gobierno 29,6%, los cuales correspondieron a las *asesorías de profesores a la contraparte*; en el sector salud, el 70,4% (95) correspondió a la *asesoría de estudiantes*; en el sector social, la *asesoría a empresas conjuntas* con un 82,1%.

Este impacto poco significativo permite deducir que, se carece de un plan que encierre las necesidades de esta categoría. Por ello, es importante establecer criterios específicos para que la negociación alcance

el impacto esperado (logros/ beneficios) del mecanismo de relación universidad sector socio productivo (convenio).

Estos resultados evidencian también que la relación universidad-sector externo se lleva a cabo de manera personal, es decir, de acuerdo a los intereses o necesidades de los ejecutores internos, lo cual ratifica la premisa de la debilidad existente en la universidad dentro de esta relación, fundamentado en la carencia de un sistema de categorías que identifique las necesidades de las dependencias, de los ejecutores internos y de su contraparte, con la cual se fortalezca y se alcance el mejor provecho de la cooperación que se constituya.

Del impacto/ beneficio interno en la categoría *eventos académicos*, con la ejecución del convenio de cooperación, se generaron 50 *conferencias* que representó un 33,5% en el sector educativo. La otra actividad que mostró un impacto/beneficio fueron los *seminarios* con 55, de los cuales un 93,2 % fueron en el sector salud. Los demás sectores realizaron diferentes actividades en esta categoría pero, no del todo significativo, siendo ésta fundamental en la cooperación académica; puesto que es el factor de actualización del capital humano tanto interno como de la contraparte. Sin embargo, se puede señalar que hubo cierta efectividad, aunque de acuerdo a la trayectoria y trascendencia de LUZ no se observó un impacto positivo, tomando como base la expectativa que representa esta modalidad en la relación que establece la Universidad con la contraparte.

En cuanto al impacto/ beneficio interno en la categoría *investigación y desarrollo*, con la ejecución del convenio de cooperación, se evidenciaron 15 estrategias de negocio correspondientes a la actividad *ejecución de proyectos* en el área de aplicación, que representaron un 83,3% en el sector educativo. En los demás sectores no se observaron beneficios significativos, ni hubo mayor impacto, aún cuando es uno de los componentes que permite el desarrollo tecnológico de un país.

En la categoría *publicaciones* del convenio de cooperación se alcanzaron 10 productos en el marco de estas estrategias de negocio, correspondiente a la subcategoría *artículos*, la cual representó un 40% en el sector educativo; mientras que en los demás sectores no se observó un impacto significativo, aún cuando se considera que esta categoría demuestra la productividad intelectual de la comunidad académica de una universidad y mide su impacto científico y tecnológico.

Asimismo, el impacto/beneficio interno en la categoría *productividad intelectual*, con la ejecución del convenio de cooperación, se evidenciaron 4.008 productos que correspondieron a la actividad *producción de material* fotográfico, gráficos, CD, multimedia con un 99,6% en el sector gobierno. En los demás sectores no se observó un impacto significativo. Estos datos permitieron deducir que una de las buenas prácticas que no se contemplan en el sector educativo es la documentación de su desempeño, la cual sí se observó en los demás sectores, específicamente en el de gobierno, quienes registran toda su productividad. Estos resultados legitiman el poco impacto/beneficio que generó esta estrategia para la institución.

En relación al impacto/beneficio interno en la categoría *creación de estructuras organizacionales (oficinas de cooperación, de enlace cátedras libres, laboratorios, entre otras)* se crearon cuatro estructuras en el marco de esta estrategia de negocio con el sector educativo. En los demás sectores no se evidenció un impacto significativo. Esta categoría tuvo muy poco impacto en la ejecución de convenio, minimizando los beneficios de la cooperación entre los cuales está mejorar la capacidad de gestión de las dependencias involucradas en el convenimiento, así como también dar mayor prioridad a temas de eficiencia, transparencia y de responsabilidad académica que participen en la negociación del convenio de cooperación.

Es necesario acotar que la cooperación necesita buscar mecanismos que aseguren su continuidad institucional y operativa para el mejor y mayor uso de sus recursos humanos y financieros. De esta manera, se puede contribuir al auto-financiamiento de sus organizaciones y de sus acciones, reduciendo cuanto sea posible su dependencia de los recursos externos.

En otros impactos internos revelados por los informantes claves en la ejecución del convenio de cooperación, se obtuvo un 96,4% correspondiente a la *promoción de actividades académicas de interés institucional* en el sector comunicación y las *asesorías a organismos internacionales* en el sector educativo con un 26,6%; el resto osciló entre 1 a 3 categorías de las señaladas. Se observó que en la medida que se ejecuta el convenio, surgen categorías no contempladas en los mismos, lo que indica que la firma de un convenio no obedece a las necesidades de la institución o dependencia a la cual se adscribe, ni al interés del ejecutor interno y tampoco a la contraparte.

La valoración de los indicadores de impacto /beneficio interno en cuanto a la categoría *formación de capital humano*, arrojaron un 26,6% de las respuestas de los informantes claves. Estos datos muestran que no hubo suficientes elementos que permitan valorar el impacto como positivo; asimismo, se puede inferir que la planificación, en cuanto a la selección del sector externo y las diferentes categorías a desarrollar con la ejecución del convenio no están presentes en LUZ.

El cuanto al impacto interno de *las estrategias de negociación* utilizadas, se observó que 10 categorías (correspondientes a un 26,31%) fueron en el sector educativo. En referencia a los demás sectores, los datos muestran el poco conocimiento que se tiene para establecer una negociación con la firma de un convenio en LUZ. También estos resultados evidencian que es la categoría más indicada para formalizar un convenio de cooperación, con el fin de que el convenimiento sea efectivo y cumpla con las exigencias tanto de las partes como de la cooperación, como condición para fortalecer el principio “ganar- ganar”.

Pensar en Ganar - Ganar supone aprendizaje recíproco, influencia mutua y beneficios compartidos. En idear opciones para la ganancia mutua, e insistir en criterios objetivos, normas y principios externos donde ambas partes puedan compartir¹.

En cuanto a los criterios tomados en cuenta para la firma de un convenio, los datos con mayor relevancia fueron las condiciones: *prestigio, reconocida trayectoria y responsabilidad social* en el criterio *valor*, alcanzando un 21,7% en el sector educativo; se observó que los demás sectores, no le dieron mayor relevancia a estas categorías, quizás, porque para ellos en LUZ se encuentran representada esas condiciones.

En la valoración de los logros internos alcanzados con la ejecución del convenio de cooperación, los informantes claves señalaron haber logrado muchas veces *productividad* y el *logro de objetivos* (27,3%) establecidos en el convenio. En el sector educativo y gobierno se observó que el

1 Adaptado del libro de Stephen R. Covey (1990). Los 7 hábitos de gente altamente efectiva. (En línea) Disponible en: http://html.rincondelvago.com/los-siete-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva_stephen-r-covey.html [2009, enero 01].

logro de estas categorías no reflejan un impacto tangible, debido a la carencia de un sistema de categorías que identifique las necesidades de las dependencias, de los ejecutores internos y de la contraparte, con la cual se fortalezca y se alcance el mejor provecho de la cooperación que se constituya.

Los datos que determinaron si los informantes claves conocen la forma de hacerle seguimiento al convenio asignado y ejecutado por ellos, alcanzó un 52,4% en el sector educativo, mientras que el 47,6% desconoce la estrategia que debe utilizarse; el resto de los sectores se vieron representados entre 1 y 3 convenios, donde los informantes manifestaron en algunos casos el conocimiento y, en otros, el desconocimiento de la manera cómo debe hacerse este seguimiento. Estos datos demostraron que ésta es una de las grandes debilidades que presenta esta estrategia de negocio en LUZ, puesto que no se tiene un sistema de monitoreo de la ejecución, productividad y eficacia de la misma.

Sugerencias para mejorar la efectividad del convenio según el sector de desempeño

En cuanto a las sugerencias que dieron los informantes claves para mejorar la efectividad y eficiencia en la ejecución del convenio de cooperación, estos expresan que se deben mejorar los *procesos administrativos* para hacerlos más efectivos (representado en un 23,3%) y evidenció que los informantes claves, aun cuando ejecutan el convenio, sienten que debe haber mayor atención por parte de los entes gestores y de adscripción, así como también señalaron una serie de procedimientos que de alguna forma se deben tomar en cuenta para lograr la eficacia y eficiencia de esta estrategia de negocio (Tabla 3).

Formas de seguimiento a los Convenios de Cooperación de LUZ

Por su parte, los informantes claves sugirieron las diferentes formas de hacerle seguimiento al convenio de cooperación en LUZ, entre las que mayor presencia tuvieron: nombrar un(a) comité/comisión y presentar informes (17 veces en los diferentes sectores), lo que representó un 23% respectivamente en el sector educativo. Se pudo observar también, que

Tabla 3. Sugerencias para mejorar la efectividad de convenio de cooperación en LUZ/ relación con el sector de desempeño.

Sectores	Sugerencias para mejorar la efectividad de los convenios	fa	%
Educativo	Designar a un coordinador por facultad	1	3,3
	Mejorar los canales de comunicación en LUZ.	1	3,3
	Apoyar a los ejecutores	1	3,3
	Disponer de lugares para invitados.	1	3,3
	Reuniones con las autoridades universitarias	1	3,3
	Reconocer a quienes ejecutan el convenio	2	6,6
	Crear cuenta bancaria para los convenios	3	10
	Participación activa de las partes.	3	10
	Revisar cumplimiento de objetivos	3	10
	Difusión del alcance de los convenios	3	10
	Negociar para financiamiento.	4	13,3
	Mejorar los procesos administrativos efectivos	7	23,3
	Total	30	100
Gobierno	Elaborar manual de procesos	1	20
	Presentar informe	1	20
	Revisar periódica de objetivos de los convenios	1	20
	Mejorar los procesos administrativos para la adquisición de divisas	1	20
	Mejorar los canales de comunicación en LUZ.	1	20
Total	5	100	
Salud	Mejorar canales de comunicación	3	100
	Total	3	100
Comunicación	Mejorar los procesos administrativos para la adquisición de divisas.	1	16,6
	Mejorar canales de comunicación en LUZ	1	16,6
	Recurso especializado en áreas específicas del conocimiento	2	33,3
	Crear fondo de cooperación para la ejecución de convenios	2	33,3
	Total	6	100
Social	Involucrar a los ejecutores en los productos del convenio	2	100
	Total	2	100
	Disminuir / mejorar los procesos administrativos	1	50
	Diseñar un sistema de seguimiento con indicadores de gestión para cada convenio	1	50
Económico	Total	2	100
Industrial	Firmar convenios con intereses comunes	1	100
	Total	1	100

Fuente: autores

Tabla 4. Formas de hacerle seguimiento al convenio de cooperación en LUZ

Sector	Forma de hacer seguimiento a los convenios	fa	Porcentaje
Educativo	Difundir los productos que se generan	2	7,7
	Monitorear las actividades	4	15,4
	Crear una dependencia	4	15,4
	Reuniones de ejecutor y dependencia	4	15,4
	Nombrar un (a) comité/comisiones	6	23
	Presentar informes	6	23
	Total	26	100
Gobierno	Generar bases datos	1	25
	Reuniones de ejecutores	1	25
	Presentar informes	2	50
	Total	4	100
Salud	Presentar informes	3	100
	Total	3	100
Comunicación	Presentar informes	1	16,6
	Reuniones de ejecutores	1	16,6
	Nombrar a un comité/comisiones	2	33,3
	Crear una dependencia	2	33,3
	Total	6	100
Social	Presentar informes	2	100
	Total	2	100
Económico	Presentar informes	1	50
	Diseñar un sistema de monitoreo	1	50
	Total	2	100
Industrial	Presentar informes	1	100
	Total	1	100

Fuente: autores.

en los demás sectores la señalan, pero con menor frecuencia; sin embargo, se puede entrever que es una necesidad sentida en los ejecutores internos, así como otras categorías que presentan y se deben tomar en cuenta para hacer más efectiva esta estrategia de negocio en LUZ.

En síntesis, se hace necesario diseñar un sistema de monitoreo y seguimiento de la ejecución del convenio de cooperación en LUZ, puesto que permitiría hacerle correcciones en su momento oportuno, además de hacer sugerencias para la renovación del convenio, analizar las fortalezas, debilidades y oportunidades que se presenten en la primera oportunidad de la negociación.

Conclusiones

En el marco del impacto/beneficio que proporcionó el convenio de cooperación ejecutado por la Universidad del Zulia se puede concluir que, al ahondar en el análisis de los indicadores de impacto / beneficio, se carece de criterios explícitos (al menos en los expedientes diagnosticados) que le permitan ser más efectiva y eficaz, debido quizás, a la carencia de un sistema de criterios evidentes para determinar cuál es el impacto del convenio o el beneficio para esta Universidad.

De la opinión obtenida de los informantes claves se deduce que se carece de mecanismos generales para diseñar un convenio que sea más efectivo, que cubra las necesidades y expectativas de la comunidad académica de esta universidad, que alcance un desarrollo sostenible de la cooperación para potenciar la relación universidad-sector externo y fortalecer el principio "ganar- ganar", brindando un valor agregado al desempeño de esta universidad como actor principal en el desarrollo de la región y del país.

Además, los resultados demuestran que el comportamiento del convenio de cooperación en LUZ, no evidencia un impacto positivo ante los sectores, debido a la falta de un sistema que permita buenas prácticas en el accionar de esta estrategia de negocio o al desconocimiento de las ventajas que tiene la cooperación en la modalidad de relación universidad-sector externo como declaración jurídica entre las partes.

En cuanto a la efectividad y valoración de los indicadores de impacto, los datos reflejan una realidad muy poco alentadora, ya que al analizar ciento siete (107) convenios durante el período 2000-2003, éste no fue significativo y tuvo poca relevancia para fortalecer la presencia de LUZ en los diferentes sectores de desempeño y en afianzar la relación universidad-sector externo. Se reflejan debilidades muy trascendentales

que permiten considerar la necesidad de revisar los indicadores de impacto de los convenios de cooperación suscritos por LUZ.

La Universidad no presenta una estrategia clara para capitalizar los recursos externos y obtener beneficios compartidos, aun cuando la realidad científica, social y económica de los sectores de desempeño, demanda el establecimiento de vínculos estrechos con esta universidad como generadora de conocimientos para transformarlos en aplicabilidad tecnológica. Evidenciándose que los convenimientos se firman sólo para acciones generales, pero no en función de un plan estratégico de desarrollo.

A pesar de los esfuerzos realizados, el presente estudio muestra que en la Universidad del Zulia todavía persisten los obstáculos tradicionales que han enmarcado la relación universidad-sector externo durante décadas. Esta institución no logra desarrollar una mayor dimensión social, en cuanto a establecer un puente axiológico orientado hacia el beneficio mutuo, el mejoramiento continuo, la excelencia, la competitividad, la productividad, la solución de problemas y la satisfacción de necesidades de sus sectores de desempeño.

Igualmente no se ha logrado alcanzar un beneficio económico, donde la participación ideal de la universidad se inserte mediante la aplicación estratégica de los recursos, basados en el conocimiento para sustentar el desarrollo de la economía local y regional.

Este trabajo permitió clasificar y establecer una serie de condiciones y características de la modalidad de relación universidad sector externo, que llevaría a introducir criterios básicos para desarrollar una política para ésta, con condiciones claras para una mayor efectividad, con el propósito de crear un espacio de enlace donde las partes puedan interactuar y establecer una negociación de acuerdo a sus necesidades.

Con el propósito de fortalecer los indicadores de impacto que permitan evaluar y aprovechar los beneficios que se obtienen a través de la firma de un convenio de cooperación se propone:

- Diseñar e implementar un sistema de seguimiento del convenio de cooperación que permita a la Universidad constituirse en un modelo a seguir; en cuanto al desempeño, la dimensión social y económica en la relación con el sector externo.

- Establecer como fuente primaria la designación de ejecutores internos y externos que permitan la implementación, realización y desarrollo del convenio de cooperación en la Universidad del Zulia.
- Mejorar la calidad del trabajo, la coordinación y la información, así como superar los modelos de gestión basados en la tramitación, sustituyéndolos por otros menos burocráticos, con la intención de hacerlos más efectivos. La especificidad de la cooperación académica, el papel más activo de la universidad y la necesidad de articular una relación entre éstas, sugiere poner en marcha en LUZ una estructura de política y gestión especializada en la cooperación académica, los intercambios y en el apoyo institucional.
- Diseñar estrategias de mercadeo y publicidad para dar a conocer la productividad de la Universidad del Zulia, definidos en función de un cliente al cual se dirigirá el negocio de bienes y servicios, mediante una estrategia que se reconozca como competitiva frente a las otras alternativas presentes en el mercado.
- Presentar un sistema de comunicación e información para garantizar la comunicación y transferencia de información donde se requiera, dentro y/o fuera de la institución, en beneficio de toda la comunidad académica, de sus homólogas y de la contraparte, a través de la modalidad convenios de cooperación.
- Establecer un sistema de seguimiento de los resultados para la productividad del convenio de cooperación, en aras del mejoramiento continuo de carácter general y específico ofrecido; no sólo en términos de su calidad, sino también de su extensión a otros ámbitos del país.
- Crear un espacio de enlace donde las partes interactúen y puedan establecer una negociación de acuerdo a sus necesidades.

Referencias bibliográficas

- Chiavetta, D., Christlieb, I., Martínez, M. y Seco, R. (2002). **Relación universidad sector productivo en el marco del desarrollo sustentable** (En línea). Disponible en: <http://www.iacd.oas.org/LaEduca132/martinez/martinez133.htm>. (Consulta: 2001, febrero).
- Covey, S. (1990). **Los 7 hábitos de gente altamente efectiva**. (En línea) Disponible en: http://html.rincondelvago.com/los-siete-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva_stephen-r-covey.html [2009, enero 01].

- Espinoza, R. (1999). **Naturaleza y alcance universidad- sector productivo.** Editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ), Venezuela, p. 76.
- Espinoza, R. (2005). **Sugerencia y Recomendaciones.** Presentación del proyecto convenios de cooperación universidad sector externo. Evaluación del impacto interno. Línea de investigación del Doctorado en Ciencias Humanas. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo - Venezuela.
- Martínez, E. (1993). **Estrategia de planificación y gestión de ciencia y tecnología.** Universidad Federal Do Rio o de Janeiro, Brasil, p. 518.
- Montilla, A. (2001). **Relación universidad-sector productivo. Caso: Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia.** Trabajo de Grado para optar al grado de Magíster en Planificación y Gerencia de Ciencia y Tecnología. Universidad del Zulia. Facultad Experimental de Ciencias, Maracaibo, Venezuela. p. 138.
- Montilla, A., Prieto, L., Arenas, O. y Colina, B. (2006). **Diagnosis de los convenios de cooperación de la Universidad del Zulia. Revista Venezolana de Gerencia (RVG),** Año 11. N° 34, 244-261. Universidad del Zulia, Maracaibo - Venezuela.
- Santiesteban, Ll. (2001). **Relación Universitaria. Seminario: relación de la Universidad al sector productivo.** El papel de las organizaciones Universidad -Empresa en Iberoamérica.
- Asociación Colombiana de Universidades (ASCUM). La Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP) y la Universidad de Salamanca, Cartagena de Indias - Colombia.
- Solleiro, J.L. (1993). **"Gestión de la Vinculación Universidad-Sector Productivo"**. En Martínez, Eduardo (Editor). **Estrategias, Planificación y Gestión de Ciencia y Tecnología.** Edit. Nueva Sociedad, Caracas, pp. 403-429.
- Waissbluth, U. (1989). Nuevos **mecanismos para la vinculación de la Universidad con el Sector Productivo.** Martínez, E. (comp) 1989. Interrelaciones entre la Ciencia y la Tecnología y el Desarrollo: Teorías y Metodología (UNESCO/ORCYT), en preparación.