

## **LAS RELACIONES ENTRE EL GOBIERNO, LA UNIVERSIDAD Y EL SECTOR PRIVADO: PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION DE JURISDICCIONES**

En la actualidad puertorriqueña, fecunda en cambios acelerados y complejidades, la investigación aplicada clama por ajustes necesarios para su engranaje en el funcionamiento actualizado, práctico y efectivo.

La ola de cambios que confrontan las instituciones universitarias y las organizaciones del gobierno y el sector privado imponen la necesidad de considerar nuevas combinaciones organizacionales y de levantar conocimientos frescos sobre la problemática económica, social y administrativa. En momentos en que escasean los recursos, la investigación que pueda generar nuevas avenidas de trabajo conjunto se hace más pertinente. De aquí la conveniencia de explorar el tipo de asistencia y apoyo mutuo que puedan darse la Universidad, el gobierno y el sector privado.

En vista de esta situación es conveniente que la comunidad puertorriqueña adquiera alguna familiaridad con los principios que hacen de la Universidad el punto estratégico de convergencia en las relaciones de las tres entidades. En términos generales, la conferencia que se inicia en esta mañana, se encamina a examinar aquellas formas que permiten una mejor interacción e intercambio entre la universidad, el gobierno y el sector privado industrial en Puerto Rico. Por eso, hemos seleccionado como problema objeto de estudio en sí mismo las relaciones entre la universidad, el gobierno y el sector privado. Uno de los tópicos a estudiar será las medidas que estos tres sectores organizacionales podrán adoptar para cumplir con los requerimientos básicos de investigaciones aplicadas, relevantes a los tres, además de realizar actividades conjuntas de beneficio general al país. En adición, la conferencia, que ya está en proceso, se dirige a estudiar la compatibilidad y correspondencia que pueda existir entre los problemas más urgentes que confrontan las organizaciones gubernamentales y privadas y el conocimiento y los servicios técnicos de adiestramiento y de investigación que pueda proveer la universidad. Por eso, dada la expectativa por la cual atravesamos, resulta importante explorar conjuntamente las formas de relacionar el talento y el peritaje que puede estar presente en cada uno de estos sectores con problemas de política pública y de decisión social.

Si bien en el pasado estos esfuerzos se han practicado de forma exclusivista, es decir, el sector privado en su propia arena de ingerencia; el gobierno de igual forma en la suya y la universidad en la producción y generación del conocimiento, las nuevas realidades se imponen e invitan a buscar las formas del trabajo compartido. Mientras que en el pasado pensadores como Aristóteles, San Agustín, Schopenhauer, inclusive Marx Weber hablaron de la distinción entre ciencia y política pública como dos actividades diferenciables, en el presente la actividad que se realiza en el sector público y en la empresa privada debe articularse a la actividad del quehacer universitario. Si adoptamos este reto, estamos aceptando también un problema. Un problema que requiere atención, que requiere análisis y que requiere la presentación de alternativas para bregar con el mismo. Entre los problemas que podemos inventariar para confrontar esta situación están los siguientes:

1. Pueden surgir diferencias en cuanto a la urgencia en la solución de problemas o en cuanto a la identificación de las áreas susceptibles de investigación.
2. En ocasiones puede el sector de gobierno pensar que la universidad no genera el

conocimiento apropiado para la asistencia y la confrontación de problemas de la práctica administrativa. Por otro lado, la resistencia o el excepticismo que en ocasiones se presenta en los centros universitarios con relación al trabajo que se produce en los otros dos sectores.

3. La ausencia que en ocasiones queda manifiesta en términos de la red de información que permite la identificación de áreas y problemas en los cuales la universidad podría tener una gran ingerencia y también la dificultad que en ocasiones queda manifiesta por parte del cuerpo o de la organización del sistema universitario para identificar rápidamente aquellos recursos de peritaje que pueden estar disponibles para las necesidades que tiene tanto el gobierno como el sector privado.
4. Dificultades que existen en relevar los recursos claustrales para que se desempeñen en trabajos o proyectos particulares tanto en el gobierno como en la empresa privada.
5. La misma organización universitaria segmentada en base a bloques de conocimiento hace difícil en ocasiones la investigación interdisciplinaria y aplicada.
6. La resistencia que puede ofrecer el cuerpo de claustrales a involucrarse en aquellas actividades públicas y privadas que se entiende que violan la ética profesional basada en normas de objetividad, independencia y autonomía y que en ocasiones se interpreta como una incursión en el mundo de los asuntos políticos.
7. El sistema de incentivos que tiene estructurado el sistema universitario en base a permanencia y promoción genera criterios que excluyen en cierta medida aquellas actividades de investigación y consultoría aplicada tanto en el gobierno como en el sector privado industrial.
8. La falta de acuerdos sobre si la universidad debe trabajar para el estado rindiendo un servicio o desempeñando consultoría y si esta actividad justifica que el cuerpo de claustrales adquiera ingresos adicionales como parte de esta actividad, ya que en ocasiones se ha definido la misión de la universidad como una particularmente dedicada a la enseñanza y la investigación básica. Sin embargo, en años recientes se enfatiza la dimensión de servicios a la comunidad. Esto, claro está, representa un cambio en términos de la dirección en que trabaja el sistema universitario.
9. La falta de mecanismos que permiten la publicación de trabajos académicos que tienen una orientación hacia la investigación aplicada.
10. El conflicto que surge frecuentemente entre las necesidades del gobierno y de la empresa privada de producir estudios confidenciales y la ética que se valoriza en la universidad en términos de la generación y diseminación del conocimiento y de permanecer apolíticos.
11. La falta de conocimiento que en ocasiones permea a los académicos, al gobierno y a agentes del sector privado en términos de lo que constituye el contorno de trabajo y los procedimientos propios de los demás.
12. La preocupación que en ocasiones se escucha en estos sectores porque los representantes de los mismos puedan reemplazarse unos a otros.

Hemos mencionado ligeramente algunos de los problemas identificados en estas relaciones, sin embargo, en la tarde de hoy queremos que reflexionemos conjuntamente sobre experiencias concretas cuando estas relaciones se han producido en forma exitosa y que también reflexionemos sobre aquellas experiencias que se han producido de una forma menos exitosa.

Estamos apuntando o queremos hacer resaltar la idea que quizás parte del problema que se confronta cuando hablamos de las relaciones entre el gobierno, la universidad y el sector privado es que la estructura de estos sectores, los objetivos y la misión que

tradicionalmente se les reconoce a los mismos impide la interacción más apropiada entre estos componentes. Es decir, puede darse el caso en que la estructura de estos sectores no esté diseñada para facilitar la interacción entre sí. Por el contrario, puede ser que la estructura como originalmente se concibiera estuviera predicada sobre las bases de la autonomía de las operaciones de cada uno de estos tres componentes. Sin embargo, el mensaje que queremos discutir colectivamente durante estos dos días es que las nuevas realidades por las cuales atraviesan las sociedades del presente invitan a una reflexión sobre esta situación, invitan a un re-pensar. Para dar un ejemplo, podemos indicar que el modelo clásico de la universidad se basa en el hecho que la enseñanza y la investigación son los objetivos fundamentales de esta organización. La universidad—entonces, en base a estos postulados de organización, se rehusaba a incentivar aquellos miembros de la facultad que se lanzaban al trabajo en el sector privado y en el sector de gobierno. Sin embargo, empieza a plantearse el hecho de que hay que elaborar criterios de reconocimiento y de promoción para el profesional académico que trascienda meras consideraciones de enseñanza y de investigación básica y que incorpore consideraciones de consultoría y de investigación aplicada. Por otro lado, estos problemas tienen sus equivalentes en el sector de gobierno y en el sector privado. Es de común conocimiento que en el sector de gobierno por su propia naturaleza, se solicitan soluciones políticas a los problemas que confronta este sector. Como entidad política-administrativa el sector de gobierno normalmente no se interesa en soluciones académicas u objetivas. Por otro lado, frente a esta situación, el personal universitario reacciona argumentando que el riesgo personal de perder su independencia académica puede en ocasiones estar legitimando o justificando la toma de decisiones en base de los criterios estrictamente políticos que no reflejen la investigación adecuada y que apunten en dirección contraria a su sistema de valores. Se argumenta también por parte de algunos académicos que en el gobierno las decisiones se demandan o se solicitan de una forma rápida y acelerada y que la imposición que algunas veces se presenta al mundo académico en términos de un calendario o un itinerario de tiempo para generar soluciones a los problemas que se confrontan no es aceptable al mundo académico. Por otro lado, en el sector privado las decisiones que se requieren en ocasiones tienen un carácter altamente técnico e inmediato y rutinario, cosa que se rechaza por miembros del sistema universitario.

Debe quedar claro, sin embargo, que estos problemas insinúan una posible solución. Nos sentimos optimistas en términos de la posibilidad de identificar soluciones a este tipo de dificultades. No obstante, tenemos que tener presente que cuando se plantea el tema de las relaciones entre el gobierno, la universidad y el sector privado se pueden adelantar las siguientes observaciones:

1. Para que se pueda trabajar efectivamente con este tópico como área de problema y de estudio hay que envolver en forma sostenida las tres partes envueltas.
  2. Como ya se ha indicado, no debe haber prisa por formalizar algún tipo de estructura que organice u ordene la interacción entre estos tres sectores.
  3. Es conveniente hacer un inventario de las relaciones que existen al presente antes de crear una estructura permanente que coordine esta interacción.
  4. Para promover este tipo de comunicación es importante identificar la diversidad de incentivos o beneficios que pueden estar disponibles para estimular el trabajo compartido de estos tres sectores.
  5. Se debe desarrollar un cuerpo que entable un diálogo sostenido entre estos tres componentes de manera de compartir problemas, preocupaciones y posibles soluciones.
- En la medida en que podamos alcanzar estos objetivos se desarrollará confianza, nexos de comunicación y apoyo que en ocasiones culminarán en la producción de un área

de trabajo común. No se viola una institución universitaria ni las ideas del concepto de universidad por estar preocupados por los problemas sociales que confronta el país. No es retrayéndonos en la torre de marfil en donde se pueden alcanzar estos objetivos. En el proceso de este proyecto todos los sectores tienen que laborar. Esto nos plantea las siguientes interrogantes. ¿Cómo se puede establecer la confianza necesaria que permita el trabajo compartido? Ciertamente, esto no se puede hacer por un simple decreto por parte del gobierno o por la legislatura o por un pronunciamiento del sector privado o por una definición arbitraria sobre lo que es el concepto de universidad. Se nos antoja considerar que si vamos a trabajar en el examen de los posibles lazos que puedan existir entre la Uñiversidad, el gobierno y el sector privado en el futuro, debemos enfatizar menos los mecanismos institucionales y hacer resaltar el proceso de comunicación que envuelve este esfuerzo.

Uno de los objetivos que se puede alcanzar mediante la consideración seria y sistemática de estas relaciones es el mejoramiento de la organización de los sistemas de investigación y producción de conocimiento que hay disponibles en el país. Esto también implica la necesidad de producir conjuntamente un inventario de alternativas de esfuerzos para responder a las controversias y a los asuntos principales que requieren decisión social. Hemos insinuado que una de las características del momento presente es la necesidad de generar un conocimiento especializado que puede no estar disponible y que a su vez aumenta o incide en la creciente inter-dependencia de estos distintos componentes organizacionales. Hacemos referencia al componente de gobierno, al componente universitario y al componente del sector privado industrial. Cuando se trabaja en esta dirección la universidad puede enfocarse como una enorme cantera de recursos técnicos que pueden brindar contestaciones a los problemas que confronta el gobierno y el sector privado así como un componente o un compañero potencial en el entendimiento y en la confrontación de un futuro no anticipable.

### El establecimiento de nexos

Antes de comenzar a estudiar concretamente el tipo de programas y de esfuerzo que se puede establecer entre el gobierno, la universidad y el sector privado hay que tener presente que para lograr esto hay que garantizar la protección de las fronteras o las jurisdicciones características de cada uno de estos sectores hasta que no se llegue a un acuerdo con relación a este asunto ya sea dentro de la universidad así como en el gobierno o en el sector privado no se podrán establecer unos fundamentos sólidos de cooperación entre estos tres sectores.

Una de las primeras tareas que se pueden desempeñar entre estos tres componentes es la identificación de aquellas fuentes internas donde se produce investigación y desarrollo de asistencia técnica. Esto para los tres sectores. Este ejercicio puede tener la utilidad de asegurar que el trabajo que se pretende lograr para el futuro pueda establecerse a través de los mecanismos que pueden estar disponibles y así evitar la controversia entre distintas unidades organizacionales. Por otro lado, el establecer unos vínculos organizacionales confirma el deseo que puede tener la universidad de proveer asistencia técnica al gobierno o al sector privado. Esto implica a su vez que hay que tener conversaciones con aquellos actores universitarios que estén directamente relacionados a las unidades de investigación y análisis de política pública. Como dijéramos al principio, para que estas relaciones puedan prosperar es necesario que haya comunicación interna en cada uno de estos tres sectores, por ejemplo, en la universidad implicaría el que se reafirme la institución universitaria como volcada al servicio público y que este, a su vez constituya un criterio en la evaluación, en la promoción y en la permanencia de los profesores envueltos. Implica, también el estímulo de la experimentación y la investigación como método para

estimular la comunicación entre la universidad, las agencias de gobierno y las organizaciones privadas y también apunta a la necesidad de recomendar o diseñar procedimientos que sean lo suficientemente efectivos para articular servicios externos que se requieran tanto por el sector privado como por el sector de gobierno con relación a la investigación y al conocimiento que pueda desarrollarse en la universidad.

En términos de la universidad hay que plantear que a nuestro parecer no debe permitirse que la universidad, como institución, tenga que inmiscuirse en aquellos problemas y situaciones que no guardan ninguna relación con sus propios fines. Sin embargo, esto no quiere decir que tenemos que caer en la apreciación que adelanta el economista Keneth Boulding en el sentido de que el dilema en este tipo de relación resulta en la orientación hacia la solución de problemas de una manera científica en lo cual se envuelve la universidad y la preocupación por la sobrevivencia política y la reducción de conflictos en que el gobierno se encuentra inmerso. Volvemos a enfatizar el hecho de que para que se produzca una interrelación efectiva es necesario considerar aspectos de diseminación de información y conocimiento y la posibilidad de identificar incentivos y beneficios que puedan estar disponibles para los actores de estos tres componentes. Debemos adelantar nuestra apreciación en el sentido de que es posible diseñar mecanismos de colaboración efectiva que le permita a los consumidores potenciales de la investigación aplicada, la legislatura, el gobierno o el sector privado y a sus productores la universidad cooperar sin comprometer la autonomía, la integridad y la función social especializada que se le reconoce a cada uno de estos sectores. Para trabajar en esta dirección se puede ir pensando en la posibilidad de establecer algún tipo de programa que pueda desarrollarse conjuntamente por agentes del gobierno, oficiales del sector privado y miembros de la universidad para estudiar problemas sociales y de política pública que revisten una importancia vital para nuestra sociedad. Esto desde una perspectiva interdisciplinaria. Esta experiencia ha generado muchos frutos en el sistema universitario de California donde se ha desarrollado un comité de representantes de la Legislatura, de la Rama Ejecutiva y de la Universidad para definir un número limitado de problemas de política pública sobre los cuales se hace necesario conducir investigación aplicada por miembros de la universidad, por estudiantes y por especialistas y técnicos de investigación. Esta experiencia se discute periódicamente por un comité que luego elabora y redacta los resultados de estos esfuerzos en el nombre del grupo. El comité o grupo de trabajo revisa periódicamente aquellos trabajos de investigación que guardan relación a problemas de política pública y a asuntos que requieren decisión social.

### Consideraciones al desarrollar una estrategia interinstitucional

Para estimular las relaciones entre el gobierno, la universidad y el sector privado en función de unos problemas en específico se pueden considerar los siguientes cursos de acción:

1. Puede ser conveniente que la universidad se lance a la identificación de aquellas unidades académicas donde se elabora y se organiza investigación y que se identifiquen algunos actores que puedan estar interesados en conducir y organizar este tipo de esfuerzo en términos del peritaje que pueda tener la institución universitaria en relación a unas áreas y problemas de política pública.
2. Una vez se identifica o se articula una política institucional con relación a la investigación aplicada y se establecen objetivos y funciones, se debe pensar en criterios de ejecución que puedan ser relevantes.
3. Se debe tener un entendimiento claro del alcance de las expectativas externas que se puedan generar con relación a estos esfuerzos, identificar necesidades, articular a los

actores apropiados dentro de la universidad como posibles clientes de esta operación y así por el estilo.

4. Se debe evitar que los nexos que se establezcan entre estos tres sectores tengan un carácter efímero.

5. La relación que se establezca entre estos tres sectores va a depender de la motivación de cada uno de los mismos. La relación que puede existir entre el deseo de una institución académica para volcarse hacia el servicio público y la relación que esto implica con el sector privado va a ser función de la política institucional que se articule para estos propósitos. Hay que advertir que esta relación es una de naturaleza dinámica con tendencias a evolucionar. Mientras que los patrones organizacionales serán variados para cada una de estas experiencias, la valorización que se haga del servicio público y de este tipo de actividad en la universidad y en relación a los asuntos de gobierno y a los asuntos de la empresa privada será determinante en la influencia que se pueda hacer en el sistema político y en los enfoques que se puedan establecer. Lo que esto quiere decir, a nuestro parecer, es que tenemos en nuestras manos debido al momento histórico en que vivimos la oportunidad de construir nuevas formas de relacionar la universidad con el gobierno y el sector privado. Esto es uno de los propósitos que justifica y explica la conferencia de hoy.

6. Se hace necesario que nos planteemos como objeto de discusión la necesidad de identificar los patrones de interacción que ya pueden existir entre el gobierno, la universidad y el sector privado para determinar su efectividad. El confirmar si estos mecanismos son deseables o indeseables puede ayudarnos a economizar energías. También implica que tenemos que pensar como los distintos programas de nuestra institución están relacionados con los asuntos públicos y privados del país.

7. Hay que tener conocimiento que la organización universitaria, su asunto administrativo y sus programas especiales se encuentran en el límite de la frontera que define esta organización.

8. Hay que determinar la estructura de poder y el flujo de influencias en estos tres componentes, de manera de trabajar en aquel nivel donde se puedan conseguir resultados. Esto es así porque la distribución de poder en estos sectores organizaciones varía de acuerdo al planteamiento o problema de política pública que se considere. Este tipo de análisis es importante para no desperdiciar energía. Este enfoque político-organizacional puede llevarnos a incrementar la probabilidad de que los trabajos que se conduzcan afecten las decisiones que se desean.

9. Hay que tener presente la necesidad de establecer un flujo de comunicación de manera de hacer resaltar los beneficios que este tipo de interacción tendrá para los tres sectores. Por tal razón, se hace necesario evitar que un sector se beneficie más que otro como resultado de estos esfuerzos.

10. La información de investigación que se haga necesaria o que se piense que es necesaria para aumentar la efectividad de la interacción entre el gobierno, la universidad y el sector privado con frecuencia no se define de una forma organizacional en cada uno de estos sectores. Por lo tanto, de lo que estamos hablando es de auscultar la forma de integrar trabajos y el conocimiento profesional que se produce en cada una de estas áreas.

11. De una forma más incremental hay que tener cuidado de no desarrollar unas expectativas demasiado de altas que luego no podrán cumplirse. Para evitar esto, debemos trabajar con proyectos pequeños que puedan producir resultados visibles y dramáticos.

12. Se debe intentar definir los problemas y los asuntos de política pública de manera operacional de manera que la universidad pueda responder a estos retos en forma organizada. También hay que reconocer que estos esfuerzos se prestan para incorporar no solamente personal del gobierno, de la universidad y del sector privado, sino estudiantes

que puedan beneficiarse pedagógicamente de este tipo de experiencias y de interacción. Como ya se ha hecho alusión, hay que reconocer finalmente que la identificación de problemas y áreas que merecen investigación y atención profesional debe hacerse conjuntamente por actores que representen estos tres sectores.

Nos reafirmamos en el hecho de que la identificación de soluciones a problemas que puedan ser elaborados por estos tres sectores debe ser un esfuerzo colectivo donde las agencias del gobierno, la universidad y el sector privado industrial trabajen conjuntamente.

La universidad no puede unilateralmente identificar e imponer soluciones. El sector de gobierno no puede tomar decisiones unilateralmente con relación a los problemas que se consideran importantes y el sector privado no puede organizar sus asuntos sin considerar la influencia que tiene sobre éste el gobierno y la universidad. Aunque reconocemos que el éxito de este tipo de interacción estará siempre limitado por factores sobre los cuales no hay un control total, se destacan dos elementos que pueden contribuir positivamente a la efectividad del mismo. Estos no son sólo elementos, sino factores de una consecuencia directa e indiscutible en los diseños que se implementen para lograr la proyectada interacción:

1. El primer factor que se precisa es el reconocimiento, de parte de la comunidad académica, de la realidad estructural y procesal del sector de gobierno y el privado, ya que existe una condición equivalente en la universidad. Por un lado, en el sector de gobierno el proceso es, entre otras cosas, fragmentado, pluralista, descentralizado, y por otro lado, en el sector privado existe una alta organización y se toman decisiones en base a consideraciones técnico-administrativas. Es obvio que muchos de estos elementos son propiedades organizacionales que también se pueden encontrar en la universidad. Más aún, estas características se pueden utilizar para describir la universidad. Ahora bien, al intentar articular estos componentes se deben identificar aquellas áreas o niveles que permiten esta articulación. El argumento aquí es el siguiente: Tanto el gobierno como la universidad y el sector privado industrial tienen unidades o características organizacionales que corresponden unas a las otras. Sin embargo, puede darse el caso de que estas unidades sean contrarias a la interacción debido a su diseño. Nos parece pertinente advertir aquí que las articulaciones interorganizacionales que se pretende controlar y fiscalizar de cerca tienden a fallar a través del tiempo por su incompatibilidad con la forma en que se identifican, se consideran y se resuelven las decisiones públicas.

2. El segundo factor que favorecería el éxito de la inter-relación que puede establecerse entre estos tres sectores, sería la identificación del expediente político de los actores envueltos y las soluciones ad hoc de los problemas que demandan solución años tras año. El problema de incorporar el quehacer científico al desarrollo de decisiones y de política pública es uno de naturaleza realmente difícil y que crece y se hace importante en el mundo entero debido a la interdependencia, y a la complejidad tecnológica. Nuestra habilidad para mantener algún control sobre las consecuencias sociales se reduce recientemente porque la universidad es en cierta medida responsable del crecimiento del conocimiento, base que se utiliza para la creación de nuevos productos en la aplicación de nuevos procesos. Debemos entonces estar abiertos a compartir el entendimiento de las implicaciones potenciales que esto puede tener para el gobierno y para el sector privado. Una agenda de trabajo tentativa sobre la cual se pueden desarrollar trabajos compartidos entre la universidad, el gobierno y el sector privado industrial podría ser la siguiente:

1. Producir y distribuir un inventario de proyectos de investigación que en la actualidad se llevan a cabo en cada uno de estos tres sectores y tratar de relacionar estas actividades a los problemas que conjuntamente se identifiquen como importantes y los cuales se hace necesario confrontar.

2. Facilitar la coordinación y el apoyo entre estos tres sectores a través de simposios, conferencias, seminarios, consultorías y análisis técnicos entre estudiantes, personal del sector privado y empleados de gobierno en relación a problemas de interés social donde se hace necesario la competencia y la investigación técnica por parte de los cuadros universitarios.

3. Conducir discusiones conjuntamente ya sea a través de comités o de seminarios para determinar la necesidad de información y para proveer las directrices que van a guiar las investigaciones aplicadas en relación a los resultados y a la ayuda técnica que puede proveer la universidad.

4. Auspiciar y coordinar la preparación de monografías y trabajos técnicos además de su publicación con relación a problemas específicos que puedan proveer un punto de partida para que el gobierno y el sector privado conjuntamente con la universidad se inicien en la consideración de asuntos de interés social.

5. Coordinar o diseñar un mecanismo en la universidad que le permita a este sistema disseminar la investigación y la información que produce además de proveer el acceso a los hallazgos y a los recursos científicos disponibles.

6. Organizar reuniones inter-institucionales, inter-universitarias para asegurar que las recomendaciones en término de los procesos institucionales que inciden en problemas de política pública y de interés social y que la universidad como un todo puede confrontar, tenga el respaldo de todos los cuadros inter-universitarios.

7. Estimular y desarrollar trabajos con las unidades del gobierno universitario para aumentar el desarrollo de investigaciones técnicas que puedan promover el uso y la aplicación de esta investigación en el sector de gobierno y el sector privado industrial.

8. Establecer contactos con agencias de gobierno y con el sector privado para informar a estos las áreas donde la universidad tiene un peritaje mayor. Esto debe incluir la preparación y distribución de información sobre la capacidad para el servicio público que tiene la universidad según queda reflejada en los programas de investigación e instrucción que tiene la misma.

9. Distribuir regularmente a las distintas facultades y cuerpos de profesores y administradores de la universidad información sobre los problemas que corrientemente señala el sector privado que merecen atención, además de aquéllos otros que puedan anticiparse, cosa de poder identificar las áreas disponibles para la iniciativa de profesores en término de su competencia en la investigación y sus destrezas técnicas.

10. La creación de un inventario en el sector universitario de las destrezas y áreas de peritaje de los distintos grupos de facultad.

11. Estimular el establecimiento de programas inter-universitarios en relación a la investigación aplicada y otros asuntos técnicos que tengan el potencial de contribuir a la confrontación de los problemas que afectan tanto al sector privado como al sector de gobierno.

Todas las ideas que hasta la fecha hemos presentado de una manera u otra se relaciona a problemas económicos, a problemas del ambiente político, a problemas de ejecución administrativa y a los criterios de aplicación en todos los niveles del sector de gobierno, De la universidad y del sector privado industrial. También tienen relevancia con la productividad y la efectividad con que se desempeñan las tareas en cada uno de los tres sectores. Al establecer la comunicación y la interacción entre el gobierno, la universidad y el sector privado industrial, la secuencia es un mejor entendimiento de problemas de productividad, de problemas de implementación de política, de problemas de diseño en el mejoramiento de la efectividad de programas; el mejoramiento de la motivación de los empleados y el desarrollo de la creatividad; la coordinación entre estos tres sectores y los problemas relacionados con la administración de programas o estrategias de acción.



Ahora bien, en cierta medida y de manera informal hemos tratado de categorizar algunas de las áreas de problemas que inciden en las iniciativas para estimular la interacción. Hemos enfatizado hasta el momento aquellas restricciones que pueden confrontar las personas interesadas en desarrollar este tema, el que consideran de mucha importancia. Si bien es cierto que por un lado nos confrontamos con problemas y dificultades, por otro lado, creo que ya se ha discutido la manera de subsanar los mismos. Hemos abundado sobre los beneficios y sobre la posibilidad de capitalizar en los tres sectores. Vamos a mencionar algunos de los beneficios que se pueden lograr, de establecerse una mayor interacción sostenida.

en los tres sectores. Vamos a mencionar algunos de los beneficios que se pueden lograr, de establecerse una mayor interacción sostenida.

1. La elaboración de un sinúmero de oportunidades para el desarrollo de investigaciones y estudios de política pública que envuelven el potencial de distintos profesionales. A través de este intercambio se pueden satisfacer distintos requerimientos que pueden tener estudiantes, empleados de gobierno, profesionales de la empresa privada y profesores de la universidad. El gobierno puede recibir ayuda para confrontar problemas político-administrativos. El sector privado se puede beneficiar del conocimiento técnico y los profesores pueden canalizar sus energías de investigación y enseñanza con relación a los problemas que confrontan los otros dos sectores. Los estudiantes, a su vez, se exponen a experiencias de la práctica privada y amplían también su horizonte para futuros empleos. Por otro lado, la universidad y su cuerpo de facultades puede desempeñar un rol de objetividad al tratar de ayudar a grupos con intereses y valores divergentes a reconocer aquellos factores que tanto el gobierno como el sector privado tienen en común. Ya hemos mencionado que los estudiantes pueden desempeñar un trabajo profesional, de primera, bajo la supervisión adecuada y si se les expone a los problemas apropiado para canalizar su atención.

Cuando hablamos de la interacción y de las relaciones entre el gobierno, la universidad y el sector privado estamos aludiendo a la necesidad de crear un escenario que permita la consideración de problemas comunes para estos tres sectores en relación a la producción y generación de conocimiento. Dentro del contexto de lo que constituye una política pública el trabajo conjunto entre estos tres sectores debe entenderse como el proceso de establecer conjuntamente prioridades y guías que les sirvan de orientación. Sin embargo, estas pretensiones nos confrontan a una serie de dilemas que constituyen retos o estructuras de interés. El primero consiste en descifrar cómo se integrarán las valorizaciones y los deseos de la institución universitaria y sus estudiantes, con las necesidades que tiene el gobierno y el sector privado industrial.

Nos reafirmamos en el hecho de que a pesar de que existen estas áreas sensitivas opinamos que los beneficios que se pueden producir mediante una interrelación sostenida entre estos tres sectores superan con mucho las dificultades que implica este tipo de proyecto. El reto de diseño organizacional consiste en balancear las expectativas y los intereses y las valorizaciones de cada uno de estos tres componentes organizacionales de manera de identificar el espacio organizacional que le permite a estos tres sectores trabajar conjuntamente. Nos parece que aquellos componentes que permiten identificar el espacio organizacional para el trabajo conjunto, desde el ángulo universitario, pero con resonancia y justificación en los otros sectores, son los siguientes:

1. la necesidad que tienen los académicos y los estudiantes de volcar su competencia (corresponde a los deseos de superación en las otras dos áreas.)
2. la necesidad que tienen los estudiantes de conseguir trabajo y conducir experiencias prácticas profesionales.
3. la necesidad que experimenta la universidad de adquirir fondos externos.

4. la necesidad que tienen los profesores de publicaciones profesionales y de reconocimiento profesional.

5. la necesidad que tienen los profesores de estar activos en asociaciones profesionales.

6. la posibilidad de asesorar y adiestrar personas del gobierno y de la empresa privada.

7. la posibilidad de hacer investigaciones y de publicar reportes con relación a problemas específicos en el sector privado y de gobierno.

8. la necesidad que tiene la universidad de lanzarse o de inmiscuirse en asuntos de servicio público.

Por otro lado, debemos superar lo que en ocasiones se ha definido como el dilema en que se encuentran algunos programas universitarios. Por ejemplo, un prestigioso tratadista en el campo de la administración pública ha dicho que las escuelas profesionales se encuentran en una posición difícil tratando de crear técnicos que puedan bregar con problemas concretos y por otro lado intentando producir académicos. Esta aseveración incide en el problema del tipo de educación que va a prevalecer en la universidad en el futuro. Por un lado hay algunos bloques académicos que no se entusiasman por el tipo de investigación aplicada y el tipo de enseñanza que está basado en la consideración de problemas concretos político-administrativos. Nuestra intervención en esta tarde no es para asumir posición con relación a este tipo de controversia sino para indicar que es importante el iniciar el diálogo abierto que exponga los distintos ángulos que se tiene de este problema. Este diálogo abierto puede ayudar a tomar decisiones con relación al tipo de inter-relación que pueda producirse entre el gobierno, la universidad y el sector privado industrial.

Esto implica que la conferencia que hoy se inicia aquí respira futuro. Probablemente constituye un primer paso al entendimiento de la complejidad que manifiesta el estudio de las relaciones entre el gobierno, la universidad y el sector privado. Algunos analistas organizacionales han elaborado sobre las relaciones que establece una organización con su contorno. Se argumenta que siempre que una burocracia de gran escala o que un sistema organizacional complejo como la universidad se abre a las influencias externas, esto trae cambios en su estructuración externa de manera que permite los ajustes necesarios que requiere la nueva situación. Estos cambios organizacionales, especialmente en lo que a tareas innovativas se refiere, tienen la tendencia a aumentar la diferenciación interna del sistema organizacional. También enfatiza o hace que sobresalgan aquellas configuraciones distintivas de los diferentes grupos e individuos que componen la organización en cuestión. La diferenciación organizacional causa unos cambios marcados en las prioridades, en las formas de influencias así como en el sistema de incentivos que tiene una organización. Consecuentemente, para evitar dinámicas estériles es importante identificar aquellas áreas dentro de estos tres componentes organizacionales que son más susceptibles de responder a las necesidades y a los problemas que confronta nuestro país. Más aún, esta forma de enfocar los problemas sociales puede tener implicaciones para la forma en que se distribuyen recursos fiscales de estos componentes organizacionales. En el caso de la universidad, muy fácilmente se puede dar prioridad fiscal a aquellas actividades que tienen el potencial de contribuir más significativamente al análisis y al estudio aplicado de los problemas sociales. Esto implicaría reorientar la estructura de incentivos para motivar las facultades a trabajar con problemas de investigación aplicada. Esto no implica que se debe abandonar el valor o el peso que se coloca sobre investigaciones básicas o sobre publicaciones de corte academicista sino por el contrario, que se va a enfatizar otra área de competencia dentro del sistema organizacional universitario, matizando el trabajo con problemas de gobierno y del sector privado.

En conclusión, quisiéramos indicar que el problema de estudiar las relaciones entre el sector de gobierno, la universidad y el sector privado industrial es uno que tiene una dimensión recíproca para los tres componentes. Es imposible para la universidad estudiar las relaciones entre el gobierno y el sector privado sin que el gobierno estudie las relaciones de la universidad con el sector privado y viceversa. La efectividad de los esfuerzos compartidos no se puede dar en ausencia de uno de estos componentes. Reconocemos que como todo tipo de inversión, este tipo de iniciativa envuelve paciencia y sacrificios. Habrá que convencer a algunos actores de importancia de este tipo de actividad. Sin embargo, opinamos que si más de nosotros estamos dispuestos a asumir el trabajo que implica el coordinar este tipo de actividades entonces, tanto los estudiantes como los empleados de gobierno, como los empleados del sector privado y demás ciudadanos podrán alcanzar mayor beneficio de los resultados que genere este tipo de iniciativa. Con una visión clara de lo que implica este tipo de esfuerzo, se puede mejorar la dirección de los valores de excelencia en lo que a la enseñanza y a la investigación se refiere. Nos parece que el resultado final será una universidad más fuerte, un gobierno más efectivo y un sector privado con mayor vitalidad.