



Revista de Ingeniería

ISSN: 0121-4993

reingeri@uniandes.edu.co

Universidad de Los Andes

Colombia

Torres Cadena, Gonzalo

La consultoría en el país. ¿Deben o no participar las universidades en esos procesos?

Revista de Ingeniería, núm. 27, mayo, 2008, pp. 93-99

Universidad de Los Andes

Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=121015057011>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# La consultoría en el país. ¿Deben o no participar las universidades en esos procesos?

## Consulting Practices in Colombia. Should the Universities Engage in these Processes?

Recibido 4 de abril de 2008, aprobado 21 de abril de 2008.

**Gonzalo Torres Cadena**

MSc. Vicedecano para el Sector Externo, Facultad de Ingeniería, Universidad de los Andes. Bogotá D.C., Colombia.  
gotorres@uniandes.edu.co

### PALABRAS CLAVES

Consultoría, Ingeniería, Universidad,

### RESUMEN

La participación de las universidades en trabajos de consultoría es aún materia de controversia entre los consejos profesionales, las agencias de consultoría, los profesionales independientes, los profesores, los egresados y las mismas universidades. ¿Debe una universidad orientar sus esfuerzos exclusivamente a la docencia y a la investigación? Si una universidad decidiera, por su propia iniciativa, incursionar en el campo de la consultoría, ¿es aceptable su participación en convocatorias públicas, al tiempo que lo hacen otros proponentes?, ¿lo es plantearle abiertamente una competencia a sus propios egresados, cuando ellos se desempeñan como consultores?, ¿debe comprometerse con trabajos de consultoría que buscan un resultado concreto y medible, o debe limitarse

a los trabajos de acompañamiento a las empresas contratantes en busca de una solución?, ¿cuálquier oferta de consultoría es aceptable, si el talento para desarrollarla reside en la universidad?, ¿debe ser la consultoría un ejercicio eminentemente individual, que desarrolla el profesor en el tiempo que la universidad le concede para esos fines, o debe ser un trabajo colegiado en el cual la universidad asume plena responsabilidad sobre el resultado? Despues de recorrer la experiencia de algunas universidades de reconocido prestigio alrededor de estos interrogantes, se expresan las condiciones bajo las cuales los trabajos de consultoría en las universidades se constituyen en un medio necesario y eficaz para el logro de su misión institucional.

**KEY WORDS**

Consultancy, Engineering, University.

**ABSTRACT**

University involvement in consulting practices is still a controversial matter among professional councils, consultancy firms, independent practitioners, faculty members and, even, university boards. Should a university concentrate exclusively in the teaching and research? If a university decides to offer consulting services to different prospects, Should it participate in public bids, then competing with other contestants? Should it pose an open competition to alumni when they act as consultants? Should it sign consulting agreements that seek a specific and measurable result, or instead, should it limit its action to customer coaching for the procurement of an adequate solution? Should it accept any consulting offering, no matter what the purpose to be accomplished

is, only because the capabilities to give a response have been developed in the university? Should consultancy be an independent work, developed by faculty members during the time allowed by the university for that purpose, or should it be an institutional compromise where the university assumes all the responsibilities concerning the job? After reviewing the experience in the field of some renowned universities, we express the conditions under which a consulting program may indeed represent a contribution to the attainment of university's mission and goals.

## PLANTEAMIENTO GENERAL

La participación de las universidades en trabajos de consultoría es aún materia de controversia entre los consejos profesionales, las agencias de consultoría, los profesionales independientes, los profesores, los egresados y las mismas universidades. La discusión se refiere a si las universidades deben dedicar esfuerzos al desarrollo de actividades de consultoría y, en tal caso, a la clase particular de trabajos que debiera adelantar.

El presente artículo se desarrolla a través de un conjunto de preguntas que, presumimos, sintetizan el debate en las universidades sobre esta materia. Después de recorrer la experiencia en este campo de algunas universidades de reconocido prestigio, expresamos nuestro punto de vista que resulta de las discusiones adelantadas sobre la materia en el seno de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de los Andes.

Para efectos de la presente discusión, hemos consultado la experiencia de universidades de reconocido prestigio en el mundo: MIT, Stanford University y el Sistema de Universidades de Texas en los Estados Unidos, el Instituto Tecnológico de Monterrey y la Universidad de Campinas en Latinoamérica; y la Universidad Nacional de Colombia y la Pontificia Universidad Javeriana, a nivel local.

### ¿DEBE UNA UNIVERSIDAD ORIENTAR SUS ESFUERZOS EXCLUSIVAMENTE A LA DOCENCIA Y A LA INVESTIGACIÓN? O, POR EL CONTRARIO, ¿DEBE CREAR ESPACIOS PARA EL TRABAJO EN CONSULTORÍA?

#### LA VISIÓN DE OTRAS UNIVERSIDADES

MIT, en el documento de Políticas y procedimientos donde se expresan los derechos y las responsabilidades de sus profesores, establece que “La docencia y la investigación son las funciones principales del Instituto... El servicio a la comunidad y a la nación es una obligación inherente a su misión institucional”. Es claro, entonces, que esta universidad encuentra en

el servicio a la sociedad uno de sus principales pilares del desarrollo, una de cuyas manifestaciones es precisamente el trabajo de consultoría [1].

Más adelante señala, en el mismo documento, que “Los objetivos del Instituto se satisfacen y sus programas se enriquecen mediante la participación de sus profesores en actividades externas...”, enfatizando la importancia del vínculo de los profesores con el sector externo para el logro de las metas institucionales pero, al mismo tiempo anticipando que se trata de un ejercicio independiente del profesor [1].

Por su parte, el Consejo Superior Universitario de la Universidad Nacional de Colombia, establece que “Es función de la Universidad... adelantar programas de extensión para hacer partícipes de los beneficios de su actividad académica e investigativa a los sectores sociales que forman la nación colombiana”, creando de esta forma espacios institucionales para el desarrollo de actividades de consultoría de beneficio social. Precisamente, el mismo documento clasifica como servicios académicos de extensión: la Asesoría, la Consultoría, la Asistencia Técnica, las Pruebas y Ensayos, y, para sorpresa de algunos, la Interventoría [2].

Las cifras que se muestran a continuación revelan la importancia que, con los años, ha adquirido la prestación de servicios externos como una fuente de ingresos para las universidades. En el año 2007, el 13% de los ingresos obtenidos por MIT para financiar la investigación fueron aportados por la industria. En el mismo año, el 31% de los ingresos de la Universidad de Stanford correspondió a investigación financiada, mientras que en el Sistema de Universidades del Estado de Texas, el 20% de los ingresos provino de contratos y contribuciones. En Colombia, la Universidad Nacional reportó en el 2006 una participación del 17% de las actividades de extensión en sus ingresos totales, mientras que, en 2007, el 20% de los ingresos obtenidos por la Facultad de Ingeniería de la Universidad de los Andes correspondió a contratos y servicios [3, 4, 5, 6, 7].

#### NUESTRA VISIÓN

La relación con el sector externo es considerada esencial para la Facultad de Ingeniería, en varios sentidos:

- Contribuye al logro de los objetivos institucionales y de la Facultad. Específicamente, el Plan de Desarrollo Integral 2006-2010 de la Universidad señala, como uno de los objetivos institucionales, “Aportar a la sociedad colombiana de manera crítica, analítica e independiente” [8].
- Incide en el mejoramiento de la docencia, en la medida que enriquece el debate en el salón de clase al exponer a los estudiantes a problemas reales de la ingeniería.
- Propicia el crecimiento de las maestrías y del doctorado, lo cual genera recursos para la financiación de asistentes graduados.
- Valoriza el resultado de la investigación básica de los profesores, descubre campos de aplicación que le dan sentido al trabajo realizado y abre nuevas oportunidades para la investigación.
- Fortalece los vínculos de la Universidad con la empresa pública y privada, y aporta a la solución de problemas que les son relevantes.
- Aumenta la visibilidad externa de la Facultad.

#### ¿ES ACEPTABLE LA PARTICIPACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES EN CONVOCATORIAS PÚBLICAS, AL TIEMPO QUE LO HACEN OTROS PROPONENTES?

##### LA VISIÓN DE OTRAS UNIVERSIDADES

No hemos encontrado referencias a esta pregunta en las fuentes consultadas. Surgen entonces algunas inquietudes: Es probable que a nadie se le haya ocurrido hacerse este cuestionamiento en el pasado o que no sea considerado relevante. O quizás, para todos es clara su respuesta.

#### NUESTRA VISIÓN

La Universidad no considera prioritaria su participación en proyectos en los que su superioridad técnica no es evidente, como puede ser el caso de las invitaciones abiertas a varios proponentes. Comúnmente, a las convocatorias concurren proponentes de naturaleza diversa, quienes en mayor o menor grado pueden acreditar su capacidad para atender con solvencia los requerimientos del proyecto.

Una de las preocupaciones de la Universidad al momento de participar en una convocatoria, está en garantizar la idoneidad técnica del equipo de trabajo que asumirá el proyecto, la cual se verá reflejada en la generación de valores agregados para el contratante. También consideraría su participación si, en igualdad de condiciones frente a otros proponentes, puede esperarse de ella una nueva experiencia para el equipo de trabajo que les representará beneficios en otras dimensiones de la actividad académica.

En nuestro concepto, la participación de la Facultad en trabajos de consultoría debe estar limitada a aquellas ofertas que surjan de:

- La iniciativa de los profesores, gracias a sus vínculos con el sector externo, lo cual contribuiría al logro de sus metas individuales.
- Una invitación expresa por parte de la entidad interesada, al considerar que la Universidad está en mejor capacidad que otros para satisfacer sus requerimientos.

#### ¿ES ACEPTABLE PLANTEARLE UNA COMPETENCIA A SUS PROPIOS EGRESADOS, CUANDO ELLOS SE DESEMPEÑAN COMO CONSULTORES?

##### LA VISIÓN DE OTRAS UNIVERSIDADES

Tampoco se han encontrado referencias a esta pregunta en los documentos que hemos consultado. Es, sin duda, una pregunta que ha llamado la atención de los investigadores y de los centros de investigación de nuestra Universidad.

La Universidad Nacional de Colombia, por su parte, ve en sus egresados unos potenciales aliados para la prestación de servicios a la industria, cuando en uno de los acuerdos del Consejo Superior Universitario señala que “El equipo ejecutor del proyecto deberá estar integrado prioritariamente por miembros del personal académico, estudiantes de pregrado y posgrado y egresados de la Universidad” [2]. No hace referencia entonces a los egresados de la Universidad como sus eventuales competidores.

#### NUESTRA VISIÓN

Ésta es una pregunta recurrente que creemos no haber entendido cabalmente. Nuestra respuesta es una nueva pregunta: ¿Por qué no hacerlo?

¿Bajo qué circunstancias se considera que en una oficina de consultoría, ella sí un potencial competidor de la Universidad, están representados los intereses de nuestros egresados? O, más bien, ¿de qué forma deben estar vinculados nuestros egresados a esas oficinas para concluir que, al competir con ella también se compite con nuestros egresados? ¿Quizá cuando son sus socios mayoritarios, cuando son sus gerentes generales o cuando son sus empleados?

La Universidad ha hecho esfuerzos importantes por hacer de sus egresados profesionales competitivos en el mercado laboral. ¿Acaso tiene sentido subestimar su capacidad? Por otro lado, de la competencia surgen oportunidades de mejoramiento en su práctica profesional, que se traducen en beneficios para el contratante y para la sociedad.

#### ¿DEBEN COMPROMETERSE LAS UNIVERSIDADES CON TRABAJOS DE CONSULTORÍA QUE BUSCAN UN RESULTADO CONCRETO Y MEDIBLE?

##### LA VISIÓN DE OTRAS UNIVERSIDADES

Tal vez es ésta una discusión interna, muy propia de nuestra Facultad. Hace referencia a si una universidad debe limitarse al desarrollo de trabajos de acompañamiento a las empresas contratantes en busca de

una solución. Hasta donde conocemos, otras universidades no se han expresado acerca del alcance de sus servicios de consultoría y de los compromisos que en ese sentido está en capacidad de asumir.

#### NUESTRA VISIÓN

La Universidad tiene la capacidad para ofrecer una respuesta adecuada a los requerimientos de un trabajo de consultoría, siempre que aquél corresponda a sus áreas de interés, es decir, a sus líneas de investigación.

Si bien, en ocasiones, la realización de labores de acompañamiento puede responder a las necesidades de las empresas, es una labor para la cual también estamos calificados. Creemos que una Facultad como la nuestra también puede comprometerse en la búsqueda de soluciones concretas a problemas de la ingeniería, simplemente porque está en la esencia de nuestra disciplina tal competencia: preparamos a nuestros estudiantes para resolver adecuadamente problemas de ingeniería. No comprometernos con resultados significa renunciar a nuestra propia condición de ingenieros. No podemos ser inferiores a lo que enseñamos.

#### ¿CUALQUIER OFERTA DE CONSULTORÍA ES ACEPTABLE SI EL TALENTO PARA DESARROLLARLA RESIDE EN LA UNIVERSIDAD?

##### LA VISIÓN DE OTRAS UNIVERSIDADES

Para MIT, el trabajo de consultoría que adelantan sus profesores debe aportar a su crecimiento profesional. En su documento de políticas y procedimientos internos, enfatiza en el desarrollo de “...actividades externas que contribuyan al avance de la profesión de sus miembros o que abran oportunidades para su crecimiento profesional a través de la interacción con la industria, los negocios, el gobierno...” [1].

En una perspectiva diferente, el Centro de Propiedad Intelectual y Transferencia de Tecnología del Instituto Tecnológico de Monterrey (CEPITTE) habla de los fines que debe perseguir la consultoría para ser institucionalmente aceptable, no de los beneficios

para quienes la ejecutan. Está en la misión del Centro “ofrecer servicios que permitan apoyar el crecimiento y la competitividad de empresas de la región” [8]. El bienestar de la sociedad es el fin último que se persigue con la consultoría y, a la vez, una condición para ofrecerle su apoyo.

Contrasta con las posiciones anteriores la visión de la Pontificia Universidad Javeriana para la cual, la consultoría es interpretada como una fuente de crecimiento para la investigación. Al respecto señala que “Es frecuente que en el curso del ejercicio investigativo se generen nuevas hipótesis que a su vez conduzcan a la formulación de nuevos proyectos de investigación. Éstas también se originan en la solución de las problemáticas objeto de las asesorías y las consultorías” [9].

#### NUESTRA VISIÓN

Después de múltiples discusiones sobre el asunto, adelantadas en el seno la Facultad, hemos llegado a concluir que cada proyecto realizado para el sector externo debe cumplir las siguientes condiciones:

- Aparecer asociado con alguna de las líneas de investigación de la Facultad, porque en ellas se sintetizan nuestras fortalezas.
- Garantizar la satisfacción de altos estándares de calidad.
- Presentar un balance financiero positivo, simplemente en el sentido de ser una actividad autosostenible.
- No poner en riesgo la imagen o el patrimonio de la Universidad, cuando no tenemos la certeza de estar en capacidad para ofrecer una respuesta superior.

Así mismo, coincidimos en que cada proyecto con el sector externo debe ofrecer al menos uno de los siguientes beneficios para las partes involucradas:

- La creación de nuevo conocimiento; un fin inherente a una universidad como la nuestra que ha decidido tomar el camino de la investigación.

- El mejoramiento de los procesos académicos o de investigación, en línea con los planteamientos de la Universidad Javeriana antes citados.
- La generación de un valor agregado para la entidad contratante, como ya se ha mencionado.

En consecuencia, es preciso desestimular la conformación de empresas de consultoría en la Facultad, entendidas como aquellas unidades que prestan el mismo servicio repetidamente a un amplio número de clientes. Ellas no favorecen el desarrollo de nuevo conocimiento, una función principal de la Universidad.

#### ¿DEBE SER LA CONSULTORÍA UN EJERCICIO EMINENTEMENTE INDIVIDUAL QUE DESARROLLA EL PROFESOR EN EL TIEMPO QUE LA UNIVERSIDAD LE CONCEDE PARA ESOS FINES? O ¿DEBE SER UN TRABAJO COLEGIADO EN EL CUAL LA UNIVERSIDAD ASUME PLENA RESPONSABILIDAD SOBRE EL RESULTADO?

#### LA VISIÓN DE OTRAS UNIVERSIDADES

MIT expresamente considera que la consultoría es un ejercicio discrecional del profesor, no de la institución. Al respecto manifiesta que “...el Instituto ha concedido a sus profesores de planta el privilegio de disponer de un día a la semana, en promedio, para el desarrollo de sus actividades profesionales externas a lo largo del año académico...” [1].

Por su parte la Universidad de Stanford asume posiciones similares a las de MIT, pero advierte que “La naturaleza del trabajo de consultoría debe ser tal que, de ninguna forma, atente contra el prestigio de la Universidad o contra el reconocimiento profesional de sus miembros” [10].

Resulta interesante citar la perspectiva de la Universidad de Campinas acerca de la forma como se deben crear espacios para atender solicitudes de consultoría. Entre otras modalidades de organización, en esa Universidad se ha dado paso a la conformación de las denominadas empresas junior, “...organizaciones jurídicamente autónomas, dirigidas por alumnos

bajo supervisión docente, aptas para la prestación de servicios de consultoría, apoyo técnico, la realización de estudios y el desarrollo de proyectos dirigidos a empresas, entidades y, en algunos casos, a la misma Universidad" [11].

#### NUESTRA VISIÓN

Si bien la Universidad admite la práctica individual de la consultoría en el tiempo libre del profesor, para lo cual tácitamente se le ha concedido un espacio de 8 horas a la semana, también exige de él una declaración anual sobre las actividades externas que haya desarrollado o pretenda desarrollar para identificar posibles fuentes de conflicto de intereses con la Institución.

Al mismo tiempo, cuando la consultoría supone la conformación de equipos de trabajo cuyos miembros sean profesores o estudiantes de la Universidad, ella debe presentarse a título institucional. Como pocas organizaciones, la Universidad tiene la capacidad de convocar rápidamente especialistas en distintas disciplinas para ofrecer una solución adecuada al problema objeto de la consultoría. Ésta es, quizás, la mayor fortaleza de cualquier universidad en el ejercicio de estas funciones.

#### REFERENCIAS

**[1] MIT.**

*Policies and procedures – Faculty rights and responsibilities.*

**[2] UNAL.**

Acuerdo 004 de 2001 del CSU.

**[3] MIT.**

2007. En: <http://web.mit.edu/facts/financial.html>

**[4] Stanford University.**

2007. En: <http://www.stanford.edu/home/stanford/facts/finances.html>

**[5] University of Texas**

Statistical Handbook.

**[6] Universidad Nacional de Colombia.**

*Informe de gestión Gerencia Nacional Administrativa y Financiera.*  
2006.

**[7] Universidad de los Andes.**

Plan de Desarrollo Integral 2006-2010.

**[8] Instituto Tecnológico de Monterrey.**

*Investigación / Desarrollo tecnológico / Centro de Propiedad Intelectual y Transferencia de Tecnología.*

**[9] Pontificia Universidad Javeriana.**

*Oficina para el fomento de la investigación / Investigación en la Javeriana.*

**[10] Stanford University.**

*Stanford Research Policy Handbook - Faculty consulting policy.*

**[11] Universidad de Campinas.**

*UNICAMP Administração Superior/Desenvolvimento Tecnológico.*