

## **Los desafíos para el gobierno corporativo universitario en la era del conocimiento**

Es sabido que la era del conocimiento se distingue por la existencia de cambios rápidos, constantes, sistemáticos e ininterrumpidos en prácticamente todo el orbe y en las más diversas dimensiones del quehacer humano. Probablemente, el rasgo más característico de esta era estriba en que el conocimiento se constituye en la piedra angular para el progreso y el desarrollo de la sociedad.

La creación de conocimiento avanzado es la base de la convergencia tecnológica y –por consiguiente– se alza como un determinante estructural de la esperanza y la calidad de vida de las personas. El conocimiento es también la fuente más fundamental de la ventaja competitiva de las naciones, de las organizaciones e incluso de las personas, tal como lo predijo hace más de dos décadas el connotado pensador austríaco Peter Drucker.

Desde luego, las instituciones universitarias juegan un papel fundamental como entidades cuyo rol es la creación y difusión de conocimiento avanzado, así como también la formación de capital humano avanzado. Dimensiones que son determinantes para generar flujos y stocks de conocimientos, cuyos principales efectos confluyen al sistema global de conocimiento que da vigor al desarrollo de las naciones.

Un elemento crítico para que las universidades cumplan efectivamente con sus roles está en la calidad del gobierno corporativo. En términos simples, el gobierno corporativo universitario puede ser entendido como un conjunto de principios y normativas que regulan el diseño y la implementación de la estructura de gobierno en una organización permitiendo el equilibrio entre la perspectiva, posición e intereses de los consejos directivos, la alta administración y la comunidad universitaria. Un elemento distintivo en el gobierno corporativo de las instituciones universitarias reside en la importancia del cuerpo académico, e incluso de los funcionarios y estudiantes, en los procesos de toma de decisiones.

Se debería esperar que un mejor gobierno corporativo conduzca a mejores resultados en las instituciones universitarias. Por consiguiente, el desafío fundamental implicaría un diseño correcto del gobierno universitario y una buena implementación. Se dice fácil, pero la realidad muestra que instituciones con regímenes jurídicos equivalentes, y recursos académicos y económicos similares, tienen sin embargo trayectorias de resultados significativamente diferentes, en un contexto de prácticas y principios de gobierno corporativo que sí se diferencian entre sí.

Paradójicamente, las universidades, instituciones fundantes de la sociedad del conocimiento, exhiben sin embargo con mucha frecuencia una gran dificultad en emplear el conocimiento para mejorar sus sistemas, políticas y prácticas de gobierno corporativo y de gestión superior. Este síndrome no es nuevo: la literatura sobre las universidades como organización tiene una larga tradición de disputa de la proposición de que las universidades son, propiamente, organizaciones. Por el contrario, se ha hablado de ellas, por ejemplo, como “anarquías organizadas”, en la célebre formulación de 1972 de Michael D. Cohen, James G. March, y Johan P. Olsen.

En 1972 las universidades podían ser anarquías organizadas y sobrevivir y aún prosperar. Ya no. El entorno de la economía política no lo permite: en sistemas cada vez más competitivos, con altas

exigencias de rendición de cuentas, y con Estados que empujan a las instituciones al autofinanciamiento, gobernar con la intuición puede ser fatal.

Por supuesto, las universidades de hoy, como las de ayer, deben crear y difundir conocimiento, por cuanto este rol es parte de su esencia misional, máxime en una era en la cual el conocimiento es la fuente esencial de la ventaja competitiva en todos los ámbitos.

Además, la investigación debe permear a la docencia de pregrado y postgrado favoreciendo la comprensión de las problemáticas que la ciencia y la tecnología tienen como desafíos, en un marco de desarrollo sustentable. A su turno, la generación de innovaciones tanto de proceso o como de productos se posiciona como un aspecto al cual las instituciones universitarias no pueden renunciar si pretenden contribuir decisivamente al desarrollo de las zonas geográficas en las cuales se encuentran presentes, así como al país y a la sociedad en su conjunto.

Sin embargo, esto no basta para sostener el desarrollo de universidades potentes y relevantes. El conocimiento es cada vez más importante también para la dirección y la gestión de las universidades. El conocimiento es un determinante estructural de la toma de decisiones en diferentes niveles y –por ende– de la definición del camino que la institución habrá de seguir, influyendo –incluso– en los pasos que se dan para avanzar en el camino delineado.

Por lo tanto, los gobiernos corporativos tienen la obligación de gestionar el conocimiento del entorno. Un entorno de cambios sistemáticos, en el cual –además– la información y el conocimiento están disponibles en una escala nunca antes vista.

El punto es que la dirección universitaria, al trazar el norte estratégico y al definir la estrategia corporativa y competitiva, debe tomar decisiones. Dichas decisiones se toman en un contexto, y para adoptar las mejores decisiones se requiere conocimiento. El conocimiento está y existe abundantemente en el entorno, pero seleccionar cuál es el adecuado y pertinente para generar valor al conocimiento disponible, compartir dicho conocimiento y aplicarlo, constituye un desafío tan relevante para la realización de la misión de la institución como la investigación, la docencia y la tercera misión. De hecho, no es exageración que el buen gobierno es análogo a una cuarta función de la universidad, en cuanto posibilita las otras tres.

No todos los equipos de dirección gestionan el conocimiento adecuadamente. El crear conocimiento a partir de la información disponible es un proceso de suyo difícil que requiere el manejo de un anclaje conceptual y experiencia para construir nuevo conocimiento relevante para tomar las mejores decisiones y adoptar los mejores caminos. En el ambiente académico y universitario este “background” y capacidades no son abundantes ni están comúnmente disponibles en todos los equipos de alta dirección, ni en los órganos de gobierno como las juntas directivas y los consejos académicos. La carencia de equipos –en el nivel del gobierno corporativo– capaces de generar conocimiento para decidir estratégicamente puede ser un determinante fundamental del éxito y del fracaso en las instituciones universitarias.

A su turno, no basta con que un equipo en el nivel corporativo logre crear o identificar conocimiento existente sobre la gestión: dicho conocimiento debe ser compartido y aplicado. Compartido entre los miembros del equipo decisor y aplicado para resolver los desafíos estratégicos planteados. En consecuencia, la gestión del conocimiento en los gobiernos corporativos parece una tarea primordial para que –más allá del diseño– estos órganos funcionen y sobre todo adopten las mejores decisiones.

La interrelación dentro de un equipo es clave; pero también lo es la interacción entre diferentes equipos en el gobierno corporativo. Expresado en forma clara: para las corporaciones universitarias no es suficiente que el equipo de alta dirección gestione el conocimiento en forma adecuada, sino que se requiere un proceso de integración y difusión del mismo con los órganos que representen al sostenedor –como lo puede ser la junta directiva– y con el organismo que sea representativo de la comunidad universitaria –como lo puede ser el consejo académico– con la finalidad de lograr los mejores resultados y la mejor aceptación para su futura implementación.

Dr. Andrés Bernasconi  
Pontificia Universidad Católica de Chile  
Santiago, Chile  
abernasconi@uc.cl

Dr. Emilio Rodríguez-Ponce  
Universidad de Tarapacá  
Arica, Chile  
erodriguez@uta.cl