

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE DERECHO
COMISIÓN PDI

Acta de la sesión
del día lunes 29 de noviembre de 2010
Sala de Facultad, 13:00 hrs.

1. Registro de asistencia

1.1. Estuvieron presentes los comisionados Sres. y Sras. J.C. Aros, C. Canelo, N. Contador, S. Correa, V. Durán, E. Fuenzalida, M. Garetto, V. Grubsic, L. Lorca, C. Nash, E. Palma.

1.2. No estuvieron presentes los Sres. R. Berstein, S. Endress, D. Fernández, M.N. González, M. Ramírez, J. Rodríguez, F. Seleme y M. Tapia; los Sres. y Sras. Berstein, González, Rodríguez y Tapia excusaron previamente su inasistencia.

1.3. Asistieron, además, tres de los cuatro secretarios ejecutivos de las subcomisiones, Srtas. María Victoria Demarchi e Isabel Arriagada y Sr. Juan Ignacio Wilson. El Sr. Sebastián Flores excusó previamente su inasistencia.

2. Discusión sobre plazos de trabajo

2.1. El Prof. Contador planteó la necesidad de que la Comisión, bajo su composición actual, deje un informe completo para la futura integración de la Comisión, cuyos miembros se renovarían en mayo del año próximo; añadió que la complejidad de la temática de la misión y visión eventualmente sea mayor que la prevista, y lo mismo sucedería con la temática del perfil de egreso. La discusión respecto de estas cuestiones, dijo, tendría que servir como base para la discusión sobre el diagnóstico, a tener lugar con posterioridad. Calculando que no quedarían más que 10 sesiones plenarias aproximadamente, observó que sería conveniente “cerrar filas” en el análisis del diagnóstico, de modo tal de priorizar la profundidad en la discusión sobre misión y visión.

2.2. El Vicepresidente, Prof. Nash, manifestó su coincidencia en cuanto al énfasis sugerido por el Prof. Contador, sin perjuicio de que determinados puntos pudieran no quedar resueltos bajo la integración actual de la Comisión, simplemente por requerir de una discusión más pormenorizada que no alcance a concluir antes de mayo del próximo año. Destacó que sí sería imprescindible, en todo caso, contar con una programación que permita perfilar el proceso de discusión hasta enero del 2011. En tal sentido, planteó la posibilidad de dedicar la presente sesión a la discusión sobre misión, las dos sesiones

siguientes a discutir sobre la visión de futuro, de modo tal que las tres sesiones de enero pudieran avocarse ya al análisis de los informes de diagnóstico; al respecto, empero, añadió que sería interesante y pertinente conocer la opinión de los demás comisionados.

3. Aprobación de acta de la sesión anterior

3.1. Observación

3.1.1. La Prof. Canelo propuso introducir una clarificación en cuanto al punto 3.3. del acta, en el sentido de que lo que se entendía concluido, con la entrega del informe de la Subcomisión de Investigación, sería el trabajo de diagnóstico a nivel de subcomisiones, puesto que la Comisión ciertamente retomaría el análisis del diagnóstico más adelante.

3.1.2. La Prof. Correa, complementando lo anterior, propuso que se acordara que lo que se entendía concluido sería la primera fase de trabajo de diagnóstico, porque las subcomisiones también volverían a trabajar sobre el diagnóstico, una vez haya tenido lugar la discusión plenaria al respecto.

3.2. Acuerdo: la Comisión acordó tener aprobada el acta de la sesión del día lunes 22 de noviembre, con la indicación expresa de que lo señalado en el punto 3.3. se entendería en el sentido de lo aclarado por la Prof. Correa.

4. Continuación de discusión sobre misión y visión

4.1. Presentación de textos propuestos por los Profs. Correa y Fuenzalida

4.1.1. La Prof. Correa dio cuenta sintéticamente del texto propuesta por ella, que recoge el intercambio de opiniones que tuviera lugar en la última sesión; comentando el texto propuesto con posterioridad por el Prof. Fuenzalida, sostuvo que éste le parecería enteramente adecuado y representativo de su propio punto de vista, de modo de poder centrar la discusión tomando este segundo texto como base.

4.1.2. El Prof. Fuenzalida, quien agradeció las palabras de la Prof. Correa, destacó respecto del texto por él propuesto el énfasis en la labor de conservación, en conjunto con la de generación, del conocimiento, pues éstas dos serían las tareas centrales de una organización académica; comentó que, sobre la base de la propuesta de la Prof. Correa, le parecía necesario destacar también el carácter nacional de la Universidad, como un dato que impregnaría todo su quehacer; ésta centraría su actividad en el ámbito de lo nacional, por lo cual habría que plantear la pregunta acerca del modo en que la Facultad asume,

específicamente, una labor de conservación y generación del conocimiento jurídico en el ámbito nacional. Esto requeriría, a su vez, plantear la cuestión de cómo se habría de producir esa conservación del conocimiento, para lo cual sería importante la referencia a determinados principios orientadores, que en su texto aparecerían asociados a la noción del ejercicio de una conciencia social crítica y éticamente responsable. A este respecto, observó que la disposición a la crítica en sí misma es valiosa, pero requeriría de un complemento, representado por la responsabilidad ética, de lo cual daría cuenta el pasado reciente de nuestro país, lo cual se vería reflejado, adicionalmente, en la idea de que ser hombres y mujeres de derecho significaría un asumir compromiso con el respeto a la institucionalidad. Agregó que el trabajo de docencia y de extensión tendría que ser entendido como fundado en el presupuesto de la referencia nacional del quehacer de la Universidad, que se traduciría en un compromiso nacional con el progreso de nuestra sociedad; especificó esto señalando que el objeto de estudio y reflexión de los académicos de la Universidad tendría que estar puesto en los procesos de la propia sociedad chilena. Finalmente marcó un punto de discrepancia marginal en relación con el texto propuesto por la Prof. Correa, en cuanto al uso de la expresión “vocación de excelencia”, pues la noción de vocación se referiría más bien a un propósito, sin garantizar una acción congruente con el sentido de esa vocación; por eso, el texto por él propuesto introduce la noción de un compromiso con estándares internacionales, lo cual tendría que ser entendido en referencia directa al contexto hispanoparlante; quizá no venga en consideración, agregó, una comparación con las universidades de Oxford, Cambridge, Yale o Harvard, pero sí con universidades hispanoparlantes; en este sentido, mencionó la pertinencia de mirar la tradición argentina en materia de filosofía del derecho, como un ejemplo de cuáles deberían y podrían ser los parámetros de comparación.

4.2. Presentación de dos documentos elaborados por el Prof. Palma

El Prof. Palma, explicando que no habría sido posible enviar los textos por él preparados durante la mañana del día de la presente sesión, dado el malfuncionamiento del sistema de correos electrónicos, hizo una presentación oral de dos documentos, titulados “¿Por qué necesitamos de una misión-visión?” y “¿Cuál es el significado de los conceptos de misión y visión, y cómo se construyen?”, los cuales se referirían dos conjuntos de tópicos que hasta ahora no habrían sido objeto de consideración por parte de la Comisión, y de los cuales él se propusiera dar cuenta de modo primariamente descriptivo, y desde una perspectiva primariamente orientada a la dimensión de la gestión institucional, ejercicio que sería necesario en pos de la preparación del intercambio de puntos de vista valorativas al respecto. Ambos textos se encuentran incorporados íntegramente como anexos, al final de la presente acta.

4.3. Discusión relativa a los textos presentados

4.3.1. La Prof. Lorca partió efectuando un agradecimiento a los Profs. Correa, Fuenzalida y Palma, destacando su esfuerzo y dedicación en la preparación de los respectivos textos, que serían de mucha valía para el trabajo de la Comisión. Puntualizó que a su juicio cabría introducir algunos complementos al texto presentado por el Prof. Fuenzalida: en primer término, planteó la necesidad de que en el segundo párrafo se incluya una referencia expresa a la investigación, puesto que sólo se hablaría de docencia y extensión; en segundo lugar, y en cuanto al primer párrafo, mencionó la necesidad de que incorpore la terminología del texto de la Prof. Correa en su referencia a “la generación, desarrollo, integración y comunicación del saber”, que sería más exacta que la sola referencia la conservación y generación del conocimiento; y finalmente, y también en relación con lo dicho en el primer párrafo, manifestó que le parecería redundante la mención del “respeto a la institucionalidad”, idea que se encontraría suficientemente expresada en la noción de responsabilidad ética como complemento a la consciencia crítica. Terminó observando que, en la definición de los conceptos de misión y visión, posiblemente la mayor dificultad se encuentre en la identificación del centro del quehacer de la Facultad, a propósito de lo cual comentó que existirían algunos importantes matices de diferencia entre las expresiones “conocimiento jurídico”, “ciencia jurídica” y “saber jurídico”, sobre lo cual sería interesante discutir. En cuanto a lo planteado por el Prof. Palma, constató la coincidencia de su énfasis en la perspectiva de la gestión institucional con el modo en que la Subcomisión de Aspectos Institucionales habría asumido su trabajo de diagnóstico, en lo relativo a la identificación de procesos de trabajo; también comentó que la falta de socialización, mencionada por el Prof. Palma, del documento sobre misión y visión que elaborara el Decanto en enero de 2009 daría cuenta de por qué ese documento tendría que ser uno más entre varios a ser considerados en la discusión. Finalmente, planteó la conveniencia de acordar en la presente sesión un concepto compartido de misión.

4.3.2. La Prof. Durán hizo una petición de que se deje registro en acta de las propuestas de modificación del documento sobre misión y visión que fuera elaborado por los secretarios ejecutivos, así como de la nueva versión del mismo, cuya consideración podría ser de utilidad para el contraste con los textos propuestos por los Profs. Correa y Fuenzalida; en relación con esto, el secretario técnico de la Comisión aclaró que dichas propuestas se encontraban ya incorporadas en la nueva versión del documento, que sería distribuida prontamente. La Prof. Durán manifestó entonces su coincidencia con la Prof. Lorca en cuanto a su comentario al primer párrafo del texto del Prof. Fuenzalida, en el sentido de incorporar los conceptos de integración y comunicación del conocimiento, de acuerdo con el fraseo del texto de la Prof. Correa; planteó, asimismo, que cabría explicitar lo dicho en ese primer párrafo con una mención expresa del concepto de investigación, que estaría faltando en el segundo párrafo. Destacó también la relevancia de tener a la vista e incorporar determinados principios orientadores que reconoce el Estatuto de la Universidad: la libertad de expresión y el pluralismo estarían suficientemente expresados, pero habría que incorporar también una referencia a la noción de participación en la vida

institucional con respeto a la jerarquía respectiva; ello, también en atención a la falta de socialización del documento del Decanato del año 2009, que comentara el Prof. Palma, lo cual daría cuenta de la relevancia de que tales cuestiones puedan ser objeto de discusión en las instancias institucionales correspondientes, como por ejemplo el Consejo de Facultad. Finalmente, manifestó su coincidencia con la Prof. Lorca en cuanto a la redundancia de la mención expresa de la noción de respeto a la institucionalidad.

4.3.3. La Prof. Canelo partió agradeciendo al Prof. Palma por su contribución a la discusión, dado que sus documentos entregarían una importante mirada acerca del contexto histórico, la normativa aplicable y la manera de enfocar la gestión institucional; manifestando su concordancia con las propuestas de definición de los Profs. Correa y Fuenzalida, observó que lo aportado por el Prof. Palma podría servir para verificar que la definición de misión que consensúe la Comisión se ajuste a los conceptos plasmados en la normativa legal y estatutaria vinculante para la Facultad. Manifestó también su concordancia con las Profs. Lorca y Durán en cuanto a la necesidad de incluir una mención de los principios orientadores del quehacer de la Universidad que ellas trajeran a colación, así como también en cuanto a la inclusión de las nociones de integración y comunicación del conocimiento. Hizo una observación a lo dicho en el primer párrafo del texto del Prof. Fuenzalida en cuanto a que la Facultad habría de responder a los requerimientos del país, señalando que sería conveniente hablar más bien de “dar respuesta a los problemas y necesidades del país”, en pos de que se marque el carácter no puramente reactivo, sino también proactivo de la labor de identificar qué es aquello al cual la Universidad tendría que dar respuesta. En cuanto a si la mención del respeto a la institucionalidad sería o no superflua, manifestó su opinión negativa, en cuanto a que esta noción se conectaría, aunque quizá no literalmente, con la idea de respeto consagrada en el art. 1º del Estatuto de la Universidad; a este respecto, destacó la importancia de favorecer una voluntad dialogante, con conciencia crítica, pero ejercida de manera pacífica, y con respeto por el derecho y las instituciones; esto sería de máxima importancia, al igual que la referencia a los valores democráticos. Agregó que faltaría incluir referencia a dos valores, específicamente vinculados a lo jurídico, la justicia y la paz social, los cuales serían directamente atingentes para identificar la razón de ser o misión de la Facultad.

4.3.4. El Vicepresidente anunció que en su intervención marcaría dos puntos. En primer lugar, dio cuenta de su coincidencia con la Prof. Lorca en relación con los importantes matices de diferencia entre las expresiones “conocimiento jurídico”, “saber jurídico”, etc., sobre lo cual sería relevante discutir; mencionó como ejemplo la eventual incorporación de una carrera de licenciatura en ciencias jurídicas y económicas, lo cual podría tener consecuencias para ese tipo de determinaciones conceptuales. En cuanto al texto propuesto por el Prof. Fuenzalida, manifestó que en su opinión la misión de la Universidad, y por ende la misión de la Facultad, no se agotaría en responder a las necesidades del país, sino que también habría que incorporar una vocación por la región, en el sentido de perfilar un

cierto espacio de influencia en el concierto internacional; a este respecto, observó que no sería pura casualidad el número de estudiantes de pre- y posgrado, de diplomado, magíster y doctorado, provenientes del extranjero. Agregó, sin embargo, que ello tendría que ser suficientemente precisado y acotado, pero al menos a nivel regional sería imprescindible, para lo cual habría que buscar una fórmula adecuada.

4.3.5. El Sr. Grubsic, tras dejar constancia de su coincidencia, en términos generales, con las definiciones propuestas, manifestó su preocupación por el empleo de ciertos conceptos indeterminados, que podrían estar ya normativamente cargados a nivel de ciertas instancias; como ejemplo mencionó la noción de dar respuesta a los requerimientos sociales, que eventualmente podría venir de antemano entendida – quizá a nivel legal, sugirió – como dar respuesta a los requerimientos provenientes del mercado laboral, lo cual sería altamente problemático. Esto fue destacado como un punto clave por la Prof. Correa, quien para ilustrar el problema mencionó que sería necesario tener claridad, por ejemplo, en cuanto a que las definiciones de la CNAP acerca del perfil de egreso, cuestión que fuera mencionada en la exposición del Prof. Palma, no serían vinculantes para los conceptos que pueda adoptar la Comisión. Habiéndose descartado que a nivel legal existiera una definición semejante, el Sr. Grubsic dijo coincidir en el énfasis puesto por el Prof. Fuenzalida en la idea de conservación del conocimiento, pero observó que este último concepto podría ser un tanto peligroso, en la medida en que sugiriera la posibilidad de un cierto anquilosamiento de la ciencia jurídica, que podría conllevar un riesgo de cierta endogamia doctrinaria. Sugirió que quizá habría que remarcar positivamente que la labor de producción del conocimiento jamás parte de la nada, pero sin sugerir que la generación de nuevo conocimiento se encuentre rígidamente supeditada a la reproducción del conocimiento ya existente.

4.3.6. El Prof. Contador felicitó a los Profs. Correa y Fuenzalida por su contribución en perfilar un concepto de misión, y al Prof. Palma por su trabajo en pos de ilustración el contexto en que se enmarca tal proceso de definición, a propósito de lo cual comentó que habría que analizar si los elementos destacados en los textos de los Profs. Correa y Fuenzalida satisfacen los elementos de la normativa reseñada por el Prof. Palma. Retomando la referencia, hecha en la discusión de la sesión anterior, a la construcción de una imagen corporativa de la Facultad, situó la pregunta por la definición de la misión en el escenario hipotético de un estudiante que, tras rendir la PSU, está decidiendo estudiar derecho o la Universidad de Chile o en la Universidad Católica, ante lo cual la pregunta se presentaría como una de diferenciación objetiva, en términos de si sus preferencias están puestas en una universidad laica o confesional, etc. En pos de articular la correspondiente definición, destacó los elementos ya considerados de la conservación y generación de conocimiento, la tarea de dar respuesta a las necesidades y los requerimientos del país, la consciencia crítica y el apego a la institucionalidad vigente, todos los cuales tendrían que ser integrados. Apuntó, sin embargo, que cabría favorecer una redacción que invirtiera el

orden, dejando el marco de referencia de la Universidad para el final, y comenzando con la identificación del perfil más propio de la Facultad, favoreciendo el uso de expresiones claras, por ejemplo: “La misión de la Facultad es ...”. Dio lectura a un texto construido en tal sentido, el cual se reproduce íntegramente al final de la presente acta. Finalmente, manifestó su total desacuerdo con la Prof. Lorca en cuanto al carácter eventualmente superfluo de la referencia, en el texto propuesto por el Prof. Fuenzalida, al respeto de la institucionalidad, señalando que a su juicio se trataría de un compromiso esencial, por más obvio que pueda ser, sin que esté demás consagrarlo explícitamente.

4.3.7. El Prof. Palma puntualizó que la primera pregunta que habría que encarar es si la Facultad efectivamente realiza aquello que aquí se propone definir como su misión, lo cual hasta cierto punto presupondría ya un trabajo de diagnóstico. A su juicio, agregó, lo que estaría faltando sería una referencia a los componentes específicos de la propia identidad de la Facultad: que se trata de la facultad de derecho más antigua del país, comprometida con un principio meritocrático, marcada por su vinculación con el medio político y social, así como por su producción de liderazgos, tal como ello se expresa en la idea del “currículum oculto” que caracterizaría a la Facultad. En lo relativo a la influencia en la región, sostuvo que ello correspondería más bien a la definición de la visión de futuro, pues sería algo que la Facultad no ha hecho hasta el presente – quizá sólo indirectamente a través de lo que representó el Código Civil –, pero que eventualmente estaría en posición de hacer. Añadió que faltaría también atender a la necesidad de “operacionalizar” el concepto de misión que se defina, por la vía de usar verbos que designen modos de acción, porque el desempeño de esa misión tendría que ser susceptible de medición, para lo cual se requerirían criterios de gestión.

4.3.8. En relación con esto último, la Prof. Correa hizo la precisión de que no sería el desempeño de la misión lo que tendría que ser medido, sino más bien los correspondientes objetivos estratégicos. Ante ello, el Prof. Contador observó que lo dicho por el Prof. Palma tendría que ser entendido en términos de que la misión de la Facultad tendría que ser algo susceptible de corroboración en los hechos, por oposición a una mera declaración.

5. Método de discusión posterior

La Comisión acordó, tras producirse un intercambio acerca de los plazos para socializar ulteriores comentarios y propuestas, que el secretario técnico de la Comisión prepararía una síntesis de los documentos de los Profs. Correa y Fuenzalida en función de los comentarios hechos en la presente sesión, siguiendo la estructura de redacción propuesta por el Prof. Contador, para contrastar dicha síntesis con el propio texto propuesto por el Prof. Contador (que se incorpora a la presente acta), con las definiciones del Estatuto de la Universidad, así

como con otros textos que puedan ser enviados previamente a la próxima sesión del día lunes 6 de diciembre.

6. Complemento a solicitud de información de Subcomisión de Investigación

La Comisión acordó solicitar al Decanato que se complemente la solicitud de información relativa a las labores de investigación de los académicos dentro del periodo 2000-2010 con el envío del documento, elaborado por la Subcomisión de Investigación, que contiene una determinación del alcance del concepto de investigación para tales efectos, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de Carrera Académica.

7. Textos agregados con posterioridad

7.1. Texto elaborado por el Prof. Contador

MISIÓN

REF: Borrador preparado por el Profesor Contador, a partir de las propuestas de la Profesora Sra. Correa y del Profesor Sr. Fuenzalida.

La Facultad de Derecho tiene como misión el desarrollo de las Ciencias Jurídicas, que emanan de la generación propuesta por el nuevo conocimiento y del análisis y conservación del conocimiento jurídico ya desarrollado por la Ciencia del Derecho, para responder a los requerimientos que sobre la materia el país necesita, desde una perspectiva social crítica y éticamente responsable; propicia además, el respeto total y permanente a la institucionalidad establecida en las normas que regulan su funcionamiento, todo ello inspirado en los valores democráticos que rigen nuestro país y la Universidad.

Esta misión se cumple, impartiendo la enseñanza del Derecho en todos los niveles o grados de docencia, investigación y extensión, bajo las máximas de la excelencia académica, caracterizándola como la Facultad que por más de cien años ha mantenido el liderazgo en nuestro país, formando grandes líderes nacionales y juristas, con destacado desempeño en el ejercicio de la actividad pública y privada, tanto nacional como internacional y que recibe en su seno, a los estudiantes provenientes de los mas variados estratos de nuestra sociedad, para que se desarrollen en esta Facultad, que forma parte de una Universidad pública y autónoma; nacional y laica; abierta a la diversidad nacional y a la cultura universal y solidaria en la entrega de sus conocimientos.

7.2. Texto modificado, sugerido por el Prof. Endress

La Facultad de Derecho tiene como misión el desarrollo, análisis y preservación de las Ciencias Jurídicas, basado en el conocimiento de las Ciencias de Derecho, con el fin de contribuir a la satisfacción de las necesidades de nuestro país. Esta tarea se realiza en forma crítica y éticamente responsable, respetando los valores y normas de una sociedad democrática.

Esta misión se cumple, impartiendo la enseñanza del Derecho en todos los niveles o grados de docencia, fundado en la investigación y extensión, sometida a las máximas de la excelencia académica, que recibe en su seno, a estudiantes de mérito, cualquiera sea su condición social, religiosa o étnica. La Facultad forma parte de una Universidad pública y autónoma; nacional y laica; solidaria en sus conocimientos, abierta a la diversidad nacional y a la cultura universal.

Esta misión la caracteriza como formadora de líderes nacionales y de juristas, con destacado desempeño en el ejercicio público y privado, tanto nacional como internacional.

**¿POR QUE NECESITAMOS DE UNA VISION-MISION? ANTECEDENTES PARA
UN DEBATE SOBRE LA VISION Y MISION DE LA FACULTAD DE DERECHO DE
LA UNIVERSIDAD DE CHILE**

**Intervención en la Comisión de PDI respecto de la visión-misión de la
Facultad**

Prof. Dr. Eric Eduardo Palma

29 de noviembre de 2010

¿POR QUE NECESITAMOS DE UNA VISION-MISION? ANTECEDENTES PARA UN DEBATE SOBRE LA VISION Y MISION DE LA FACULTAD DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE

Eric Eduardo Palma¹

1. Misión, perfil de egreso y visión de futuro como instrumentos de verificación de la calidad

La historia de la educación superior en Chile experimentó en la década de 1980 un cambio significativo al permitirse la fundación por particulares de distintos tipos de instituciones de educación superior (instituciones profesionales, centros de formación técnica y universidades), bajo la modalidad de corporación con o sin fin de lucro.

Por espacio de casi dos décadas la calidad de estas instituciones, sus carreras y programas, quedó entregada al mecanismo del licenciamiento y la examinación. Instrumentos que a la postre se mostraron insuficientes para garantizar la calidad de la formación proporcionada: las instituciones, sus carreras y programas, experimentaban severos cambios luego de la aplicación de estos procesos. Al mismo tiempo los interesados en acceder a

¹ Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad de Chile. Profesor asociado, Facultad de Derecho, Universidad de Chile. Doctor en Derecho. Magíster en Historia. Diplomado en Docencia Universitaria. Diplomado en gestión Universitaria por la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (UMCE). Presidente de la Comisión de Postgrado Área de Derecho de la Comisión Nacional de Acreditación. Par evaluador de la Comisión Nacional de Acreditación de pregrado y postgrado en Derecho.

la denominada oferta de educación superior carecían de información veraz y suficiente para tomar decisiones correctas.

El desarrollo del fenómeno superó las regulaciones diseñadas por la autoridad administrativa y motivó el establecimiento en el año de 1999 de la Comisión Nacional de Acreditación de Postgrado (CONAP) y la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP), instituciones a las que se encargó la implementación de un sistema de acreditación de la calidad de las instituciones, carreras y programas.

La reflexión y práctica iniciada en el año de 1999 se orientó a la formulación de un modelo de **gestión** de la educación superior que permitiera velar por la calidad, sin que ello afectara la autonomía de las instituciones de educación superior. Este modelo tuvo implicancias en la concepción de la **gestión institucional** y se expresó a través de la exigencia de una **misión** institucional, una **visión** institucional, y, para el caso de las carreras y programas, un **perfil de egreso**².

Se exigió entonces la presentación de un **proyecto institucional** caracterizado por una **visión-misión**, y al mismo tiempo, y en relación con las demandas del mercado laboral, la entrega de información suficiente sobre la adecuación de la formación ofrecida en términos de carrera y programa a dicho mercado (**perfil de egreso**).

² Destacamos en el texto con negrita las expresiones **gestión**, **gestión institucional**, **proyecto institucional**, **propósitos declarados**, **visión**, **misión** y **perfil de egreso**.

Se perseguía con esta política poner a disposición de los demandantes de educación superior la información necesaria y suficiente que les permitiera una adecuada elección.

La autoridad entendió que la institución debía garantizar el cumplimiento de lo ofrecido en su **proyecto institucional**. En consecuencia, el sistema de acreditación de la calidad de la formación ofrecida supone una revisión de cómo se expresa en la implementación del mismo, es decir, en la gestión de la actividad académica, la **misión** y el **perfil de egreso**, y qué capacidad real existe de alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo que la institución se ha trazado en su Plan de Desarrollo Institucional (**visión**).

El concepto de calidad propuesto por la CNAP señala:

“La calidad se define como la articulación y consistencia entre el logro de los **propósitos** que son definidos por las carreras e instituciones y la satisfacción de los requerimientos sociales para la formación del capital humano, que se objetivan en los criterios de evaluación externos. La calidad así entendida consiste en el ajuste de las acciones y resultados de las carreras y entidades terciarias a las prioridades y principios que emana de su **misión** institucional y a lo que públicamente ofrecen (esto es la consistencia interna), con los estándares consensuados por la comunidad académica,

disciplinaria o profesional correspondiente para la formación profesional o el desarrollo institucional (la consistencia externa)”³.

La experiencia acumulada por la CONAP y la CNAP sirvió de base para el diseño del actual sistema de calidad de la educación superior, cuyas características están reguladas en la ley 20.129 del año de 2006, y cuya gestión corresponde actualmente a la Comisión Nacional de Acreditación

El Mensaje del Ejecutivo expresa este respecto:

“Por otro lado, el proyecto establece los mecanismos necesarios no sólo para dar pública garantía de la calidad de la educación superior, sino también para promover y apoyar el mejoramiento de las instituciones autónomas de educación superior y de los programas que ellas ofrecen.

Para hacerlo, trabaja con una definición de calidad que es al mismo tiempo rigurosa y flexible.

Es rigurosa, porque recoge la experiencia y las expectativas del medio académico y profesional, el que establece las exigencias que tanto instituciones como programas deben satisfacer en el contexto nacional.

³ CNAP 1999-2007, **El Modelo chileno de acreditación de la educación Superior**, Comisión Nacional de Acreditación. Ministerio de Educación, Santiago de Chile, 2007, pág., 64.

Es flexible, porque esas exigencias deben ponerse en el marco de los respectivos **proyectos institucionales**, siendo fieles a las prioridades y principios establecidos por su **misión** y **propósitos**.

Así, cada institución y programa se evalúa en función de un doble conjunto de criterios: los provenientes de su grupo de referencia institucional, profesional o disciplinario, y los que surgen de los requerimientos planteados por su propia definición de **misión** institucional. Ello permite garantizar la calidad salvaguardando la autonomía y la diversidad”⁴.

2. Visión-misión en la Universidad de Chile

La CNAP desarrolló un conjunto de reuniones a las que convocó a distintas instituciones universitarias, entre ellas la Universidad de Chile, para incorporarlas a una experiencia piloto de acreditación. Nuestra Universidad se incorporó y obtuvo, al igual que la Universidad Católica, el máximo del tiempo contemplado en el sistema. Ello significó para nuestra **gestión institucional** aceptar que la calidad implicaba la capacidad de autoevaluación y de anticipación a los escenarios futuros, y que no serían criterios externos los que determinarían lo esencial de nuestra actividad, sino, la **misión-visión** que la propia universidad se fijara.

Toda esta concepción y sus frutos se expresan en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) que debatió y aprobó la institucionalidad universitaria.

⁴ Mensaje del Ejecutivo con que se inicia el proyecto de ley de aseguramiento de la calidad.

Dicho proceso corrió paralelamente a la aprobación del nuevo Estatuto de la Universidad de Chile (DFL número 3, de 10 de marzo de 2006) y en el cual se expresa nítidamente esta concepción.

Cabe precisar que esta nueva concepción, no obstante su origen y estrecha vinculación con la idea de mercado universitario, no implica renunciar a lo que ha sido la tradición de la Universidad de Chile según se desprende de los artículos 1 a 4 del DFL número 3 de 2006.: **Art. 1.** La Universidad de Chile, Persona Jurídica de Derecho Público Autónoma, es una Institución de Educación Superior del Estado de carácter nacional y público, con personalidad jurídica, patrimonio propio, y plena autonomía académica, económica y administrativa, dedicada a la enseñanza superior, investigación, creación y extensión en las ciencias, las humanidades, las artes y las técnicas, al servicio del país en el contexto universal de la cultura.

Art. 1º bis, inciso 2º: La Universidad asume con vocación de excelencia la formación de personas y la contribución al desarrollo espiritual y material de la nación. Cumple su misión a través de la docencia, investigación y creación en las ciencias, las tecnologías, las humanidades y las artes, y de extensión del conocimiento y la cultura en toda su amplitud. Procura ejercer estas funciones con el más alto nivel de exigencia.

Art. 1º ter: Asimismo, corresponde a la Universidad contribuir con el desarrollo del patrimonio cultural y la identidad nacionales y con el perfeccionamiento del sistema educacional del país. En cumplimiento de su labor, la Universidad responde a los requerimientos de la Nación constituyéndose como reserva intelectual caracterizada por su conciencia

social, crítica y éticamente responsable y reconociendo como parte de su misión la atención de los problemas y necesidades del país (el subrayado es nuestro).

Con ese fin, se obliga al más completo conocimiento de la realidad nacional y a su desarrollo por medio de la investigación y la creación; postula el desarrollo integral, equilibrado y sostenible del país, aportando a la solución de sus problemas desde la perspectiva universitaria y propende al bien común y a la formación de una ciudadanía inspirada en valores democráticos, procurando el resguardo y enriquecimiento del acervo cultural nacional y universal (el subrayado es nuestro)

Art. 1º quáter : Los principios inspiradores que guían a la Universidad en el cumplimiento de su misión, inspiran la actividad académica y fundamentan la pertenencia de sus miembros a la vida universitaria, son: la libertad de pensamiento y de expresión; el pluralismo; y la participación de sus miembros en la vida institucional, con resguardo de las jerarquías inherentes al quehacer universitario *(el subrayado es nuestro)*...

Forman parte también de estos principios orientadores: la actitud reflexiva, dialogante y crítica en el ejercicio de las tareas intelectuales; la equidad y la valoración del mérito en el ingreso a la Institución, en su promoción y egreso; la formación de personas con sentido ético, cívico y de solidaridad social; el respeto a personas y bienes; el compromiso con la institución; la integración y el desarrollo equilibrado de sus funciones universitarias, y el fomento del diálogo y la interacción entre las disciplinas que cultiva (el subrayado es nuestro).

2.1. Obligatoriedad de la normativa referida a la misión de la Universidad y efecto sobre su visión y perfil de egreso

La normativa referida es obligatoria para las autoridades universitarias en los distintos niveles así como para el profesorado en atención a su calidad de ley de la República y a la condición de funcionario público de los mismos.

A mayor abundamiento cabe considerar lo que dispone a este respecto la ley 20.129 en su artículo 18:

“Artículo 18.- Corresponderá a la Comisión fijar y revisar periódicamente las pautas de evaluación para el desarrollo de los procesos de acreditación institucional, a propuesta de un comité consultivo de acreditación institucional.

Dichas pautas deben considerar los siguientes aspectos:

1.- La institución debe contar con políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad referidos a las funciones que le son propias, implementarlas sistemáticamente y aplicar los resultados en su desarrollo institucional. Para estos efectos: a) Debe contar con **propósitos y fines institucionales** claros que orienten adecuadamente su desarrollo y con políticas y mecanismos formales y eficientes que velen por el cumplimiento de los **propósitos** declarados en su **misión** institucional.

b) Debe demostrar que sus políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad se aplican sistemáticamente en los diversos niveles institucionales de manera eficiente y eficaz.

c) Debe evidenciar resultados concordantes con los **propósitos institucionales declarados** y cautelados mediante las políticas y mecanismos de autorregulación.

d) Debe demostrar que tiene capacidad para efectuar los ajustes y cambios necesarios para mejorar su calidad y avanzar consistentemente hacia el logro de sus **propósitos declarados**.

2.- La gestión estratégica institucional debe realizarse sobre la base de la **misión** declarada, de modo tal de resguardar el cumplimiento de los **propósitos** institucionales. Para ello, la institución debe contar con adecuados mecanismos de evaluación, planificación y seguimiento de las acciones planificadas. La gestión estratégica debe considerar, a lo menos, los siguientes aspectos:

a) Diagnóstico estratégico de la institución, tomando en consideración elementos internos y externos.

b) Establecimiento de prioridades institucionales a mediano y largo plazo.

c) Traducción de esas prioridades a la formulación y puesta en práctica de **planes de desarrollo**.

d) Verificación del grado de avance hacia las metas establecidas.

e) Utilización de los resultados de la verificación para ajustar metas, acciones y recursos.

f) Capacidad de análisis institucional y de manejo de información para la gestión.

Que sea obligatoria significa que la actividad universitaria debe expresar esta **misión** y que su **visión** debe ser coherente con la misma. Lo propio cabe decir respecto de los **perfiles de egreso** de las distintas carreras.

Los énfasis y las modalidades de cumplimiento de la **misión** y **visión** dependerán de las características existentes al momento en que se resuelva sobre ellas a nivel de la Universidad y de las Facultades.

Actualmente está vigente una **misión-visión** expresada en el Plan de Desarrollo Institucional aprobado por las entidades competentes de la Universidad y en las cuales participan los tres estamentos universitarios.

Como es evidente es posible innovar dentro de este marco legal fijado por el DFL número 3 de 2006, sin embargo, las innovaciones no pueden traducirse en una negación de lo preceptuado en la normativa legal. Una transformación con tales características es posible previa modificación de dicha regulación.

3. Misión y visión de la Facultad de Derecho

Lamentablemente ocurrió que la Reforma del año de 2002 (realizada en el decanato del profesor Antonio Bascuñán) y la formulación del nuevo Plan de Estudios no tuvo a la vista estos antecedentes. Mientras la Universidad se incorporaba plenamente a la nueva concepción de la gestión institucional y de la calidad, nuestra Facultad se mantuvo alejada de los conceptos de

visión, misión y perfil de egreso: La Reforma no se hizo cargo de los compromisos adquiridos a nivel de Casa Central.

La reflexión del profesorado de la Facultad en la década de 1990 y 2000 sobre el Plan de Estudios se hizo desconociendo, ignoramos la causa, el debate académico y las decisiones institucionales que a este respecto tenían lugar en el país y en la propia Universidad de Chile⁵.

Esta cuestión se estaba revirtiendo con el proceso de acreditación iniciado en su fase preparatoria en el año de 2008 y que fuera truncado con la toma del año de 2009.

No era posible avanzar en el proceso de acreditación si se carecía de una **misión-visión** y de un **perfil de egreso**, cuestiones que debieron quedar resueltas en el año de 2002 o en el año de 2007⁶.

⁵ La CNAP se ocupó de las carreras y programas por lo que, en relación con el Derecho, convocó a abogados y profesores universitarios para que debatieran y acordaran un perfil de egreso básico para la carrera de Derecho (dicho resultado se conoció con anterioridad a la reforma de los estudios de nuestra Facultad de Derecho).

⁶ Al respecto cabe tener presente que la Comisión Técnica de Planes y Programas que revisó la reforma del año de 2002 y que estaba conformada por académicos que tuvieron un rol destacado en dicha Reforma (eran mayoría) tampoco realizó ninguna labor en este sentido, es decir, no se ocupó de establecer una **misión-visión** ni un **perfil de egreso**.

La misma omisión se observó en el período del decanato del profesor Ortiz (mayo de 2009- junio de 2010) en que teniendo nuevamente la posibilidad de avanzar en esta materia, no se hizo absolutamente nada. Cabe no perder de vista la tardanza en constituir la Comisión de PDI a pesar de estar electos todos sus miembros durante dicho decanato.

3.1. Misión de la carrera y perfil de egreso aprobados en enero de 2009

Está vigente una **misión** de la Carrera que fue aprobada por el decanato en enero del año de 2009. De acuerdo con lo planificado debía tener lugar el proceso de socialización de dicha **misión** en los meses de abril a junio de dicho año. La toma de la Facultad hizo imposible cumplir con dicho itinerario. Además el proceso de acreditación fue intervenido por la Dirección de Escuela y se paralizó en el mes de septiembre de 2009.

CONCLUSION

¿Por qué necesitamos de una misión-visión? Necesitamos de una misión-visión y un perfil de egreso porque son los criterios con que la política universitaria chilena configura actualmente el concepto de calidad, que inciden a su vez en la gestión institucional; porque dichos criterios están recogidos en el DFL número 3 de marzo de 2006 (Estatuto de la Universidad de Chile); porque igual cosa acontece con la ley 20.129 (De aseguramiento de la calidad de la educación superior); porque la gestión institucional de la Universidad de Chile se expresa a través de un Plan de Desarrollo Institucional (PDI) en el que se recogen esta comprensión de la gestión institucional y porque estamos interesados en contribuir con esta reflexión al mejoramiento continuo de la calidad de la formación que entregamos como Facultad de Derecho.

El documento del mes de enero de 2009 que define la misión de la Carrera de Derecho, gestado a propósito de la preparación de la acreditación de la carrera (salvando una omisión que se arrastraba desde el año 2002), y

que está plenamente vigente, es un antecedente relevante que debe tenerse a la vista al momento del debate, sin embargo, resulta incompleto ante la nueva demanda de establecer la misión-visión de la Facultad.

Dicha reflexión implica un mayor radio de acción en la medida que involucra al postgrado y también la actividad de extensión e investigación.

La reflexión sobre estos tópicos debe hacerse teniendo presente que constituyen al mismo tiempo la medida de la calidad de nuestra actividad y los parámetros usados para su medición.

**¿CUAL ES EL SIGNIFICADO DE LOS CONCEPTOS DE MISION Y VISION Y
COMO SE CONSTRUYEN?**

**ANTECEDENTES PARA UN DEBATE SOBRE LA VISION Y MISION DE LA
FACULTAD DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE**

**Intervención en la Comisión de PDI respecto de la visión-misión de la
Facultad**

Prof. Dr. Eric Eduardo Palma

29 de noviembre de 2010

¿CUAL ES EL SIGNIFICADO DE LOS CONCEPTOS DE MISION Y VISION Y COMO SE CONSTRUYEN?

Prof. Dr. Eric Eduardo Palma¹

1. La planificación estratégica en la organización

Los conceptos de **misión**² y **visión** tienen sus raíces en la administración y la gestión. Están íntimamente vinculados a la noción de gestión estratégica y se vinculan con la administración de una organización³.

Toda organización supone un conjunto de factores que la conforman, entre otros: 1. La infraestructura; 2. Sus recursos financieros; 3. Las personas que la integran; 3.1. El liderazgo o dirección; 4. La cultura o modus vivendi (estructura organizativa). 5. Los procesos que en ellas se verifican; 5.1. El acceso a la información. 6. Los bienes que produce⁴; 7. Los fines o propósitos que persigue; 8. La actividad propiamente tal o desempeño de la totalidad de sus factores (productividad efectiva, etc.

¹ Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad de Chile. Profesor asociado, Facultad de Derecho, Universidad de Chile. Doctor en Derecho. Magíster en Historia. Diplomado en Docencia Universitaria. Diplomado en gestión Universitaria por la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (UMCE). Presidente de la Comisión de Postgrado Área de Derecho de la Comisión Nacional de Acreditación. Par evaluador de la Comisión Nacional de Acreditación de pregrado y postgrado en Derecho.

² Para efectos de este documento vamos a poner en negrita los conceptos más relevantes.

³ Las nociones en uso están vinculadas a los debates y propuestas que han generado las teorías de la covariación estructural y la teoría avanzada de sistemas. El debate se viene desarrollando desde fines de la década de 1960.

Implican pasar de la administración tradicional a la denominada gestión del talento humano.

⁴ Algunos autores también atienden a los demandantes de los bienes que produce la organización, es decir, el público objetivo al que va dirigida la actividad.

La **gestión** de la organización en base a metas se expresa en un tipo de actividad organizacional caracterizada por la existencia de una **planificación estratégica**. Para su configuración se ha recurrido a las nociones de **misión**, **visión** y **plan de desarrollo institucional**, las que deben considerar la totalidad de los factores enunciados (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8).

La **planificación estratégica** implica orientar de manera premeditada la actividad de la organización hacia la obtención de ciertas metas que se estiman como deseables para la institución. Dichas metas tienen que ver con los bienes y fines que produce la organización y el contexto interno y externo de producción.

La planificación estratégica debe servir para movilizar a los miembros de la organización hacia la obtención de los fines de la misma. Tiene presente la capacidad de acción y anticipación (proactividad) de las personas más que su pura capacidad reactiva.

La **estrategia** puede ser entendida como el conjunto de acciones que se estima necesario ejecutar para alcanzar los objetivos de que se trate, para lo cual debe atenderse tanto al entorno interno como externo. Comprende por lo tanto: 1. La **misión** de la organización (lo que la organización es y hace en el medio social, la razón de su existencia, lo que le da sentido, su función básica y relativamente permanente); 2. La **visión** (lo que la organización espera hacer en el corto, mediano o largo plazo considerando escenarios venideros, una suerte de aspiración o de cómo se ve positivamente la organización en el futuro); 3. Los **planes de acción** (es decir la programación propiamente tal para alcanzar los objetivos propuestos, lo específicamente

operativo, el cómo y cuándo se va a hacer tal o cual acción); 4. La **estrategia** propiamente tal (conjunto de orientaciones y programas).

No se puede avanzar hacia una definición adecuada de la **misión** y **visión** si no se atiende a la totalidad de los factores organizacionales.

La **orientación estratégica** parte de una realidad dada que se aspira normalmente a mejorar, sin embargo, lo que se pueda alcanzar en el corto, mediano o largo plazo está relacionado con lo que se es actualmente en términos de infraestructura, recursos financieros, personal, bienes producidos, fines, entorno externo, etc. Se trata de hacer una planificación que sea sustentable

Conviene precisar que esta visión de la administración organizacional va acompañada de la noción de **organización para el aprendizaje**, es decir, se estima que el personal que integra la institución, así como el liderazgo, pueden incorporar nuevo conocimiento a la gestión y como consecuencia, instalarse en la creencia del mejoramiento continuo: la comprensión del aporte del factor humano implica valorar su creatividad, aptitud para la innovación, el compromiso institucional, la capacidad de aprender y la contribución a un buen clima laboral que permita la identificación con los fines de la organización y el apoyo al liderazgo.

Esto implica que la organización puede incorporar en su **plan estratégico** un avance progresivo y que se acepta que el modo de ser de la institución debe irse adoptando a los cambios tanto en el contexto interno como externo. Así, a vía de ejemplo, si una institución decide modificar su personal e incorporar mayor capacidad de gestión, el fruto de dicha

incorporación tendrá que ver con lo que la institución es (por ejemplo en infraestructura y recursos financieros) y con el impacto que provocarán en la institución el nuevo factor (por ejemplo podría ocurrir que la cultura organizacional se manifestara como factor de resistencia), lo que obliga a generar al mismo tiempo una cultura de la autoevaluación institucional.

Para algunos autores la definición de un plan estratégico constituye un paso decisivo en la capacidad de la organización en materia de comunicación interna, más concretamente, en su capacidad para alinear todos los recursos en función de los bienes, fines, propósitos y valores que la organización promueve: no habría desvíos de recursos existiendo una visión compartida, es decir, acciones, plazos y metas comunes conocidas y compartidas por todos.

Surge entonces la noción de **comunicación estratégica**, es decir, lo que la organización va a presentar tanto interna como externamente como imagen institucional y que debe expresar necesariamente la misión y visión de la misma.

La **imagen corporativa** determina la evaluación que la opinión pública hace de la institución y por ende, en cierta medida, sus posibilidades concretas de expresar cabalmente su misión en el medio social.

Es un factor decisivo de diferenciación y posicionamiento en la sociedad y requiere por lo tanto que todos los factores de la organización estén alineados en las definiciones que permiten una construcción veraz de la misma: la **misión**, la **visión**, el **plan estratégico** y la **comunicación**

estratégica configuran las bases del éxito o fracaso de la gestión de la institución en el período de que se trate⁵.

La misión, visión y el plan estratégico implican también una reflexión y decisión sobre los intereses que se quieren satisfacer y las prioridades o posibles jerarquías de los mismos. La literatura emplea el concepto de *stakeholders* para designar a quienes tienen una relación directa o intereses directos en relación con la actividad institucional, como por ejemplo, empleados, proveedores, gerentes, clientes.

Las preguntas decisivas en esta materia serían: 1. ¿Qué interés tutela la gestión organizacional?; 2. ¿Qué intereses persigue satisfacer la gestión organizacional?, 3 ¿Qué intereses deben ser prevalentes y cuáles no deben ser ignorados para garantizar la misión de la organización, es decir, su misma existencia?

Los principios y valores que conforman la misión y la visión expresan la cultura institucional o la filosofía de la misma e inspiran las relaciones de los individuos vinculados directa o indirectamente con la organización.

1.1. Construcción de la misión y visión

La **misión** se entiende como el propósito general de la organización o la razón de su existencia. El que esté claramente determinada y sea conocida por el personal permite orientar la actividad de los factores y darle

⁵ Bibliografía consultada ALBRECHT, Karl, **La misión de la empresa**, editorial Paidós, Colección Empresa, 1996; SENGE, Peter, **La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje**. Editorial Granica, 1990

coherencia a la totalidad del quehacer organizacional: La dirección tiene claridad respecto del sentido que debe darse a dicho quehacer y verifica que se esté haciendo efectivamente. Pone de manifiesto el propósito de la organización en el medio social.

Permite al personal conocer qué se espera de su accionar y cómo debe contribuir a la realización de los fines de la institución.

También para establecer si las actividades desplegadas tienen relación con lo que es y lo que se espera de la organización.

Confiere unidad, sentido de dirección y es una guía cierta para la adopción de decisiones. Es un marco de referencia del accionar de la organización.

Se establece respondiendo a la pregunta ¿Para qué existe o qué hace en el medio social; quiénes son sus destinatarios; qué aporta; qué necesidades satisface; qué la distingue de otras organizaciones que ofrecen servicios semejantes; qué pueden esperar de la organización o institución las personas que reciben sus servicios; que imagen corporativa la identifica, cuál es su identidad?

Sintéticamente señala la literatura: “¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad;

¿Qué buscamos? = Propósitos; ¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones; ¿Para quiénes trabajamos? = Clientes”.

La misión debe considerar al menos los siguientes aspectos: la identidad de la organización, los bienes o servicios que ofrece, sus potenciales usuarios y los fines o principios que la inspiran.

La literatura administrativa señala que la **visión** se construye a partir de la caracterización de un posible escenario futuro soñado influenciado por los factores que conforman el entorno externo e interno de la organización: supone desarrollo de la organización hacia un norte claramente establecido. Para que sea estratégica, es decir efectivamente orientadora, se requiere atender a los objetivos e intereses de la organización. Responde a la pregunta ¿qué queremos que ocurra con la organización en los próximos años?

Se entiende que una adecuada **visión** presenta las siguientes características:

1. Coherente: Expresa a cabalidad la misión de la organización, sus fines, valores y principios que la inspiran.

2. Realista: se funda en una adecuada valoración de todos los factores que conforman la organización según el estado presente.

3. Factible: La circunstancia que sea una aspiración a alcanzar no debe provocar el efecto de transformar la visión en una utopía. Las metas a alcanzar deben ser posibles de realizar teniendo presente la articulación y funcionamiento de los distintos factores presentes y futuros.

Lo deseado no puede ser imposible.

4. Tiempo preciso y definido: El plazo debe ser el suficiente para permitir el desarrollo de los factores que se vayan a intervenir.

5. Medible: La visión de futuro factible de realizar en el tiempo establecido debe expresarse en términos que hagan posible la verificación de lo esperado.

6. Flexible: La visión estratégica es un plan de acción que orienta la actividad de la organización en función de metas a alcanzar en un determinado plazo, sin embargo, dado que la organización está atenta al desarrollo de sus factores y al impacto del entorno externo, no puede rigidizar la actividad de la organización.

7. Inspirar la acción: Dado que se establecen metas a alcanzar en un determinado plazo y a partir de determinadas acciones, la visión estratégica debe inspirar el accionar de la organización, es decir, alentar y alinear los factores de la organización.

No debe caerse en el error de una declaración meramente retórica o poética que no inspire el accionar.

8. Inclusiva: La visión debe ser compartida por los integrantes de la organización y su implementación por el liderazgo de la organización debe entenderse como la obtención de logros que son comunes y de interés de toda la organización.

9. Motivadora: Debe expresar la mirada optimista de la organización acerca de su futuro y en atención a las acciones planificadas.

10. Socializada: Dado que la visión estratégica persigue orientar los factores de la organización hacia el cumplimiento de metas en un tiempo determinado debe ser conocida por todo el personal de la misma, así como por los actores externos con que se vincula la organización.

Cierta literatura propone recurrir a los elementos del análisis FODA para orientar esta decisión. En la medida que se conocen las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la institución se cuenta con un escenario presente y futuro susceptible de operacionalizar en metas e indicadores para abordar cada una de estas facetas (el desarrollo involucra un accionar). Dichas metas según su tipo y características se distribuyen entre el personal para establecer responsables de nivel intermedio, sin perjuicio de la responsabilidad del liderazgo que debe velar por la totalidad de la visión estratégica.