

---

**“CRITERIOS GENERALES PARA UNA BUENA PLANIFICACIÓN EN NUESTRA UNIVERSIDAD”***Alberto Vásquez Tapia**Rector*

Mayo de 2009

Antes de iniciar la formulación contenidos específicos<sup>1</sup> de la nueva planificación estratégica institucional, precisamos preguntarnos por el racional sustantivo que nos lleva a planear y que nos permita establecer el marco más apropiado para impulsar el diálogo universitario. Lo anterior supone, al menos, acordar a) el racional a la base que nos mueve a planear; b) los telos hacia los cuáles mover nuestra voluntad, energías y capacidades; c) las funciones sustantivas que constituyan lo medular, neurálgico y más querido del quehacer universitario; d) las funciones instrumentales que deben estar diseñadas para apoyar y optimizar el logro de los propósitos definidos. Estas reflexiones y definiciones apuntan a que podamos generar un plan posible, probable y querido por las personas que tendremos que llevarlo a buen puerto.

**El racional sustantivo de la planeación**

¿Por qué queremos planear? ¿Para qué necesitamos formular un plan? Existen -ya hace bastante tiempo- varios modelos o racionalidades para enfrentar el ejercicio de planificación. Entre ellas:

- planificar para disminuir la incertidumbre proveniente del medio externo
- cumplimiento necesidades y demandas del medio
- la captura de oportunidades que el medio nos provee
- reducción de las amenazas provenientes del medio
- ventajas competitivas de la industria o sector

No sería correcto que nos quedemos sólo con uno de estos modelos, sobre todo si no se corresponde con la naturaleza de nuestro proyecto universitario. Por ejemplo, planificar sólo para aprovechar las oportunidades del medio, en nuestro caso, a las demandas de matrícula, no nos diferenciaría de una organización con fines de lucro. Aunque necesario, tampoco sería suficiente basar la planificación sólo en las demandas y necesidades expresadas por el medio al que queremos servir. Como institución universitaria y católica tenemos además contenidos y proyectos a emprender que nacen de la razón, la ciencia y de la fe que las ilumina.

---

<sup>1</sup> Objetivos generales y específicos, metas, proyectos emblemáticos, ajuste de la misión y visión.

## **La finalidad y sentido de la planeación**

¿Cuáles son, pues, la finalidad y el sentido que deberían impulsar este ejercicio de definición de objetivos y metas para un nuevo periodo?

Nuestra vocación universitaria fundacional afirma el sentido de su quehacer en la contribución a la región y sus habitantes. Sin duda, un nuevo ejercicio de planeación nos debiera ayudar a concretar de mejor forma nuestra identidad universitaria, regional y católica. Para avanzar en ello, proponemos el ejercicio de reflexionar acerca de tres dilemas que nos permitan orientar el sentido de la planificación:

### **a) Crecimiento cuantitativo y cualitativo**

¿Es necesario y deseable que en los próximos años aumentemos el tamaño y nivel de desarrollo actual? ¿Planificaremos para crecer o para mantenernos en lo que actualmente estamos haciendo? ¿Cuál es el tamaño óptimo para que la universidad lleve adelante con éxito sus propósitos institucionales en los próximos años?

### **b) Concentración y diversificación**

¿En los próximos años, debemos continuar desarrollando la actividad académica en las mismas áreas disciplinarias y agrupación de saberes? ¿Precisamos diversificarnos hacia otras actividades, áreas, ámbitos? ¿Cuáles? ¿Orientaremos la planificación hacia la definición de nuevas áreas de acción o nos quedaremos con las actuales?

### **c) Mantener o modificar la estructura de producción universitaria**

¿Precisamos y queremos integración vertical y/o integración horizontal en el desarrollo de nuestras funciones universitarias? ¿Desarrollaremos decididamente el posgrado y la educación continua? ¿Nos abriremos en forma relevante a nuevas modalidades de enseñanza, como las carreras vespertinas o a distancia? ¿Corresponde que desarrollemos la formación en el nivel técnico-profesional? ¿Estas nuevas iniciativas las desarrollaremos solos o en alianzas con otras instituciones, con cuáles? ¿Mantendremos la misma forma de organizar la actividad académica en la estructura de Facultades, Institutos, Escuelas, Departamentos y Direcciones Generales?

Desde su fundación, hace cincuenta años, la Universidad Católica de Temuco ha seguido una línea de crecimiento y diversificación constante, tanto en las áreas disciplinarias que cubre, como en el número de estudiantes, académicos y funcionarios. Así también ocurre en cuanto a su infraestructura y recursos destinados para las actividades académicas. Este proceso de expansión se ha verificado especialmente a partir de la separación de la PUC y el inicio de la actual etapa de gestión como UC TEMUCO a partir de 1991.

La pregunta por el alcance y el sentido del crecimiento, supone conjugar las exigencias de calidad y pertinencia en las nuevas iniciativas que se emprendan, con las exigencias de

---

sustentabilidad del proyecto universitario, dadas las tendencias del entorno y los requerimientos financieros de los objetivos que nos fijemos en la planificación. De esta forma, las preguntas por el crecimiento se centran en identificar cuál es el tamaño crítico y óptimo que permita responsablemente asegurar mejor los efectos de nuestras funciones sustantivas, por cuál es el tamaño requerido para generar los recursos que permitan mejorar la calidad y cumplir con los demás objetivos que establezcamos.

Respecto a la alternativa de incorporar nuevas áreas de conocimiento a la actividad que desarrolla la universidad, la respuesta debe fluir de un diálogo con las tendencias de nuestro entorno de influencia, los territorios, sus habitantes, sus desafíos y problemas, auscultar la evolución y transformación del conocimiento, y analizar la dinámica de las profesiones, pues éstas demandarán nuevas y más relaciones interdisciplinarias, para responder a las necesidades y demandas que se instalarán a futuro. Esto debe contrastarse con nuestras actuales necesidades, capacidades y potencialidades, a fin de discernir si corresponde de acuerdo a nuestra identidad y misión institucional, ampliarse a otras áreas del saber. Por lo pronto, sabemos que hay disciplinas claves para el desarrollo universitario y regional que requieren potenciarse para que podamos entregar mejores respuestas, tales como la Filosofía y la Economía. Sabemos también que la incorporación de una nueva disciplina o área de conocimiento no necesariamente debe asociarse a la apertura de programas de pregrado, pero también es una realidad que la mayor fuente de flujos financieros proviene de los aranceles de matrícula. ¿Cuáles áreas requerimos desarrollar en el próximo período para cumplir mejor con nuestros propósitos institucionales de universidad **católica** y **regional**? ¿Cuáles son las modalidades adecuadas para incorporar estas áreas nuevas? ¿Cuáles de ellas pueden asociarse a programas de pregrado y cuáles no? ¿Cuáles áreas requerirán de subsidios internos para que las podamos desarrollar adecuadamente?

La definición de nuevas formas de agrupar la actividad académica, alterando o reordenando la actual estructura, pasa por evaluar su funcionalidad para responder mejor a nuestra misión institucional, para conformar comunidades académicas que alcancen una masa crítica adecuada, para asegurar la correcta organización y articulación de actividades afines, para mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión. Supone también implementar medidas orientadas a fortalecer las áreas en las que nos hemos destacado y que marcan el sello de lo que hacemos como institución.

### **Las funciones sustantivas**

La planeación implica sobre todo formular objetivos, metas y desafíos que nuestra universidad debe abordar en las funciones sustantivas que le son propias.

- La Generación de bien público: entendiendo por ello; el rol político ciudadano que le corresponde a la universidad en su función constructora de una buena sociedad regional, nacional e internacional, mediante la reflexión lúcida, crítica y propositiva con el entorno; la asistencia frente a sus demandas; el fortalecimiento de determinadas opciones de desarrollo; y, la promoción de la equidad, la justicia y la amistad cívica.

- La Formación de personas (“amplísima”), en especial la formación de profesionales contribuir al desarrollo social y productivo de la región.
- La generación de bienes científicos, artísticos y técnicos: pertinentes, realistas y eficaces para la producción y aplicación de conocimiento y soluciones tecnológicas, con foco en el desarrollo productivo y social de la región.

### **Las funciones instrumentales**

La planificación supone, finalmente, abordar la apropiada implementación y gestión de las funciones de carácter instrumental que constituyen el soporte de las funciones sustantivas en la Universidad. Las funciones instrumentales respecto de las cuales se pueden establecer objetivos y metas específicas para el próximo periodo son, entre otras:

- Tecnología
- Infraestructura
- Personal
- Finanzas
- Gestión de la calidad
- Gestión directiva

El nivel de calidad con que operen las funciones instrumentales, su adecuada gestión y su disponibilidad serán gravitantes para el cumplimiento de los propósitos institucionales en cada función institucional sustantiva.

En resumen, el proceso de planificación que estamos llevando adelante debe esclarecer y hacer explícitos su finalidad y método, buscando que ellos sean coherentes con la naturaleza, identidad y contexto de nuestra universidad, coherentes también con el correcto desarrollo de las funciones sustantivas y un mejor cumplimiento de la misión institucional.