



UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
SECRETARÍA GENERAL
DECRETACIÓN

**Aprueba Plan Estratégico de la Facultad de Cs.
Jurídicas y Empresariales 2022 – 2026.**

TEMUCO, 08 de agosto de 2023

RESOLUCION EXENTA 2601/2023

VISTO:

- Ley N°21.094, Ley sobre Universidades del Estado.
- DFL N°17 de 1981 del MINEDUC que crea la Universidad de La Frontera.
- DFL N°156 de 1981 del MINEDUC que aprueba Estatuto de la Universidad de La Frontera.
- D.S. N°132 de 2022, que aprueba nombramiento del Sr. Rector de la Universidad de La Frontera.
- D.U. N°314 de 2010 que aprueba nombramiento de Secretario General de la Universidad de La Frontera, y

CONSIDERANDO:

Que, la Decana de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales, doña Paulina Sanhueza Martínez, en Ord. N°012/8500 de fecha 04 de abril de 2023, solicita punto de tabla para presentar el Plan Estratégico de Desarrollo de la Facultad, período 2022 – 2026.

Que, el acuerdo del Consejo Académico de la Universidad de La Frontera en Sesión ordinaria N°264 de fecha 06 de julio de 2023, en orden de aprobar el Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales 2022 – 2026.

RESUELVO:

**APRUEBASE PLAN ESTRATÉGICO DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES 2022 – 2026.**

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PRESENTACIÓN DE LA FACULTAD

La *Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales* (FCJE según sus siglas) fue creada en el año 2013. La FCJE es la facultad más joven de la Universidad de La Frontera y nace con una propuesta innovadora, integrando de forma articulada tres disciplinas y carreras: Contador Público y Auditor, Ingeniería Comercial y Derecho.

Al momento de creación de la facultad, las carreras del ámbito de las ciencias empresariales ya contaban con una reconocida trayectoria en la formación de profesionales. La carrera de Contador Público y Auditor es un programa que está cumpliendo 54 años de existencia y en la actualidad se encuentra con una malla completamente actualizada y en fase de implementación de un nuevo Plan de Estudios. Además, la carrera de Ingeniería Comercial cumple 26 años de experiencia en la región y se encuentra culminando un nuevo proceso de autoevaluación. A estos dos programas se suma la carrera de Derecho, una de las más nuevas de la universidad, que ya se ha consolidado a través de sus 11 años de historia y avanza en su proceso de autoevaluación como parte de su compromiso con la autorregulación y mejora continua.

En el caso del postgrado, desde el año 2017 la facultad comenzó a impartir el *Magister en Administración de Empresas, MBA-UFRO*, único acreditado en la región, que además obtuvo la máxima acreditación para nuevos programas de postgrado.

Al crearse la facultad, se establece una estructura orgánica original y equilibrada compuesta por dos departamentos, dos escuelas, tres carreras y un decanato. Este último está compuesto por la figura de un(a) decano(a); una dirección de Calidad Académica; una dirección de Finanzas y



Desarrollo de Personas; una dirección de Postgrado e Investigación; y una dirección de Vinculación con el Medio.

El *departamento de Administración y Economía* fue creado en el año 1969 en la ex Universidad Técnica del Estado, y como unidad pertenecía a la facultad de Ingeniería y Ciencias; mientras que el *departamento de Ciencias Jurídicas* se creó a partir del año 2013 con la facultad.

Asimismo, la facultad es la única unidad de la universidad que cuenta con dos escuelas, ambas funcionando desde el año 2014: la *Escuela de Derecho* y la *Escuela de Ciencias Empresariales*.

Este proyecto colectivo e innovador que agrupa tres disciplinas fue liderado en un inicio por el decano instalador abogado Sr. *Víctor Reyes Hernández* (enero a junio de 2014), y luego dirigido durante dos períodos por la primera decana mujer de la universidad, la *Dra. Valeska Geldres Weiss* (2014-2020), académica del departamento de Administración y Economía. Desde noviembre de 2020 a la actualidad, la facultad es liderada por la decana *Dra. Paulina Sanhueza Martínez*, economista y académica del mismo departamento.

El cuerpo académico de la facultad se compone de 34 académicas(os) (28 Jornadas Completas Equivalentes), de las cuales 15 tienen grado de Doctor, 12 tienen grado de Magíster y 7 cuentan con título profesional. Además, la facultad se compone de 25 funcionarias(os) que entregan el soporte necesario al quehacer de la FCJE: nueve de ellas son administrativas(os), tres técnicas(os), seis auxiliares y siete profesionales.

En lo relativo a la formación de pregrado, las tres carreras suman una matrícula de 1.157 estudiantes y, desde su creación, han ingresado 77 estudiantes al programa de postgrado MBA-UFRO.

Una parte importante de la labor de las escuelas es desarrollada por las dos clínicas creadas en 2017: la *Clínica Jurídica* tiene el fin de vincular a la carrera de Derecho con el medio regional y nacional a través de asesorías jurídicas gratuitas, patrocinio en litigios, pasantías institucionales y la participación de servicios de información y difusión. Por otro lado, la *Clínica Empresarial de apoyo a la microempresa CEAM*, tiene el fin de aportar al desarrollo profesional de las y los estudiantes mediante el asesoramiento gratuito y la aplicación de sus conocimientos y habilidades en el trabajo con emprendimientos locales de la región y el país.

El *Plan Estratégico de Desarrollo* que se presenta a continuación, para el periodo 2022-2026, ha sido el fruto de un trabajo colaborativo, triestamental y reflexivo sobre el futuro que queremos para la FCJE, lo que nos ha permitido trazar una hoja de ruta para los próximos cinco años y llevar a la facultad a un nuevo nivel de desarrollo enfocado en fortalecer los procesos de autorregulación y mejora continua, incrementar la productividad científica disciplinar y formativa, y fortalecer la vinculación territorial y bidireccional.

1.2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN

El proceso de planificación para la elaboración de este el *Plan Estratégico de Desarrollo* comenzó a principios del año 2021 bajo una metodología inédita para este tipo de procesos en la universidad y que fue propuesta y acompañada por la Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional (DADI).

Para llevar a cabo el proceso de planificación, se estableció un Equipo Gestor al interior de la facultad conformado por las(os) siguientes directivas(os):

- Dra. Paulina Sanhueza Martínez, decana.
- Dr. Sergio Salgado Salgado, director de Calidad Académica
- Mg. Cristian Nawrath Poveda, director de Finanzas y Desarrollo de Personas¹
- Dra. Carolina González Suhr, directora de Vinculación con el Medio

¹ De acuerdo a la Resolución Exenta 2364 de septiembre del 2022, la Dirección de Finanzas y Recursos Humanos de la FCJE modifica su nombre a Dirección de Finanzas y Desarrollo de Personas.



Revisión planes UFRO: serán insumos para establecer los nuevos lineamientos de la facultad: Cuadro de Mando 2020-2022 UFRO; Plan de Fortalecimiento a 10 años	Equipo Gestor	Entrega de la documentación disponible
Revisión de las leyes atinentes: 21.091 sobre Educación Superior, 21.094 sobre Universidades Estatales y 20.129 Sistema de Aseguramiento de la Calidad	Equipo Gestor	-

Tareas de la etapa 1 del proceso de planificación

Productos: Resolución interna que conforma el Equipo Gestor; Evaluación del Plan de Desarrollo 2016-2021; Revisión de la Leyes de Educación Superior; Revisión de los planes y compromisos institucionales.

Etapa 2. Caracterización y diagnóstico participativo de la facultad

La etapa 2 consistió en el levantamiento de información a través de diferentes actividades con la comunidad de la facultad para realizar un diagnóstico interno y externo.

Tarea	Responsable	Apoyo de la DADI
Diagnóstico externo: Levantamiento de información y análisis del contexto e identificación de variables clave para el quehacer de la facultad	DADI y Equipo Gestor	DADI: Apoyar en el levantamiento de información externa y
		elaboración de los reportes
Identificación de compromisos transversales derivados de los procesos de acreditación de carreras y programas o procesos internos de aseguramiento de la calidad	Equipo Gestor	-
Caracterización KPI de facultad: evolución de los indicadores clave institucionales calculados para la facultad (evolución en los últimos 5 años)	DADI	Elaboración de informe
Entrevistas y encuestas con actores clave internos (académicas/os, funcionarias/os y estudiantes) y externos (tituladas/os, empleadoras/es y referentes del medio)	DADI	Aplicación de encuestas de diagnóstico en plataforma web. Procesamiento y análisis de la información levantada
Talleres de levantamiento de información: espacios de participación para integrantes de la comunidad (directivas/os, académicas/os, funcionarias/os y estudiantes de la facultad)	Equipo Gestor	Apoyo en el diseño y facilitación de las actividades

Tareas de la etapa 2 del proceso de planificación



Productos: Informe de la entrevista de directivas(os) de la facultad; Informe de resultado de las encuestas a académicas(os), funcionarias(os) y estudiantes, Informe de entrevistas a referentes del medio nacional, Informe del taller de diagnóstico triestamental; Informe del taller de priorización de desafíos para la facultad; Informe de tituladas(os); Informe de empleadoras(es) de la FCJE.

Etapa 3. Propuesta misión, visión, ejes y objetivos estratégicos

La etapa 3 consistió en elaborar y definir los lineamientos estratégicos del Plan. Esto implicó definir la misión de la facultad, su visión para los próximos cinco años y los ejes y objetivos estratégicos que tendrá el plan hasta el año 2026.

Tarea	Responsable	Apoyo DADI
Revisión, evaluación y eventual ajuste de la Misión, a través de un trabajo participativo	Equipo Gestor	Propuesta metodológica para la revisión y facilitación de instancias de levantamiento de información
Identificación de principios y valores que la facultad promueve y respeta, a través de un trabajo participativo	Equipo Gestor	Apoyo en la aplicación de una encuesta web
Definición de lineamientos estratégicos: visión, ejes estratégicos y objetivos estratégicos a través de un trabajo participativo	Equipo Gestor	Propuesta metodológica para la definición de la visión y los ejes y objetivos estratégicos

Tareas de la etapa 3 del proceso de planificación

Productos: Misión, Visión y Valores de la FCJE; Ejes y Objetivos Estratégicos del Plan 2022-2026.

Etapa 4. Construcción del Cuadro de Mando Integrado

Etapa que consistió en la elaboración del Cuadro de Mando Integrado que permita la operacionalización de los lineamientos estratégicos definidos en la etapa 3 del proceso. El Cuadro de Mando Integrado considera metas desde el año 2022 al año 2024, para que en el año 2024 la facultad realice una evaluación parcial del plan y defina las metas para los años 2025 y 2026.

Tarea	Responsable	Apoyo DADI
Definición de objetivos operativos	Equipo Gestor	Colaboración en el diseño de las instancias de trabajo y apoyo metodológico
Definición de los indicadores o medios de verificación que permitirán evidenciar el logro de cada objetivo	Equipo Gestor	-



Establecimiento de las metas anuales para cada año de ejecución del Cuadro de Mando	Equipo Gestor y unidades	-
Identificación de la unidad responsable del cumplimiento de las metas	Equipo Gestor	-

Tareas de la etapa 4 del proceso de planificación

Productos: Cuadro de Mando Integrado 2022-2024 de la FCJE.

Etapa 5. Validación del Plan Estratégico de Desarrollo

La etapa 5 que consiste en la presentación y validación del Plan Estratégico de Desarrollo 2022-2026 en las instancias y cuerpos colegiados, de acuerdo con lo que indica el Protocolo de Planificación de la UFRO (Res. Exenta 2755 de 2018).

Tarea	Responsable	Apoyo de la DADI
Presentación del Plan al Equipo Directivo de la facultad	Equipo Gestor	-
Presentación del Plan de Desarrollo en el Consejo de Facultad	Equipo Directivo	-
Presentación del Plan de Desarrollo en el Consejo Académico de la universidad	Equipo Directivo	-
Socialización de documento final con la Comunidad Universitaria	Equipo Gestor	Apoyo en la difusión en medios de comunicación y
Tarea	Responsable	Apoyo de la DADI
		comunidad universitaria

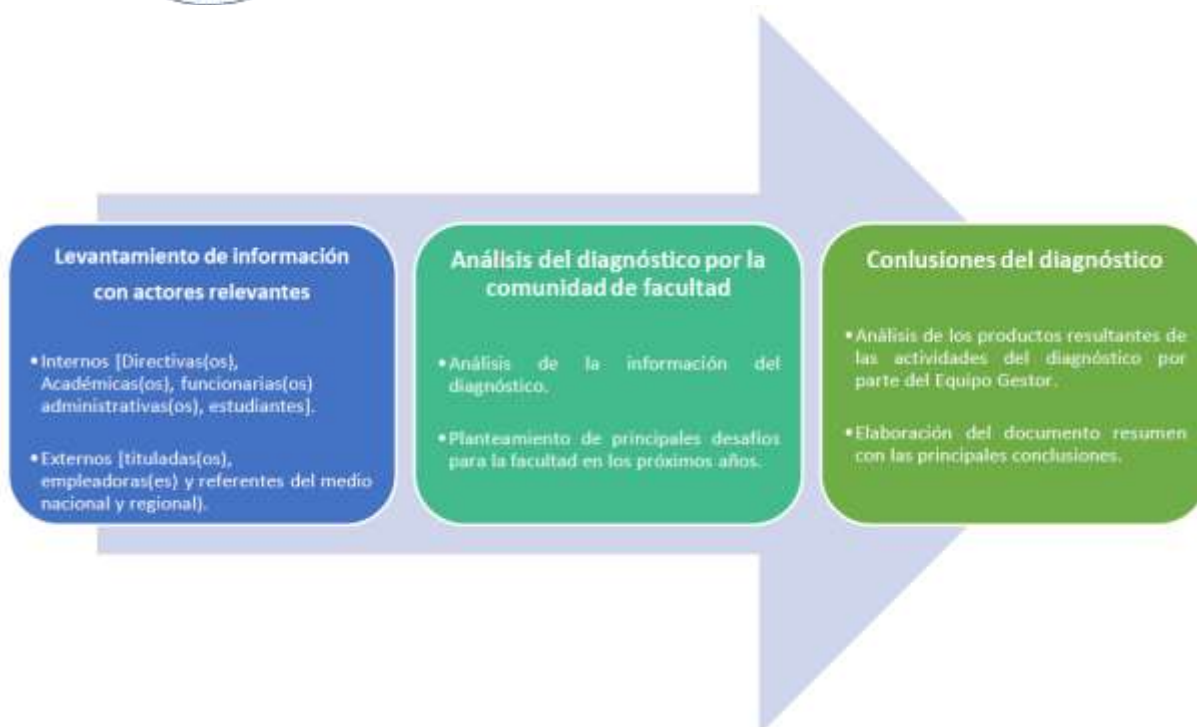
Tareas de la etapa 5 del proceso de planificación

Producto: Plan Estratégico de Desarrollo 2022-2026 de la FCJE.

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1 PROCESO DE DIAGNÓSTICO DE LA FACULTAD

El proceso de diagnóstico consistió, en un inicio, en obtener información relevante de la comunidad de la facultad: Directivas(os), académicas(os), funcionarias(os) administrativas(os) y estudiantes (actores internos); y tituladas(os), empleadoras(es) y referentes del medio regional y nacional (actores externos), con el fin de generar espacios de participación, discusión y análisis sobre el quehacer de la facultad. Las diferentes actividades llevadas a cabo permitieron plantear los principales desafíos para los próximos cinco años de gestión.



Secuencia del proceso de diagnóstico

La aplicación de instrumentos a actores internos permitió describir los principales logros del periodo 2016-2021, recoger las inquietudes de la comunidad y definir los principales desafíos futuros para la facultad; por su parte, y a partir de los actores externos, se obtuvo información valiosa respecto a los requerimientos del medio laboral, así como también de las buenas prácticas realizadas en otras instituciones de Educación Superior.

A continuación, la tabla muestra las diferentes actividades realizadas y el nivel de participación en cada una de ellas.

Estamento / Actividad	Entrevistas individuales	Taller "Café Mundial" de diagnóstico participativo	Encuestas	Taller Priorización de Desafíos	Encuesta de evaluación de Misión y Visión vigentes	Consulta sobre la propuesta de nueva Misión y Visión
Directivas(os)	11	-	-	23	33	34
Académicas(os)	-	9	58			
Administrativas(os)	1	11	22	10		
Estudiantes	-	12	264	6	-	-
Tituladas(os)	-	-	51	-	-	-
Empleadoras(es) y Stakeholders	11	-	9	-	-	-
Total	23	32	404	39	33	34

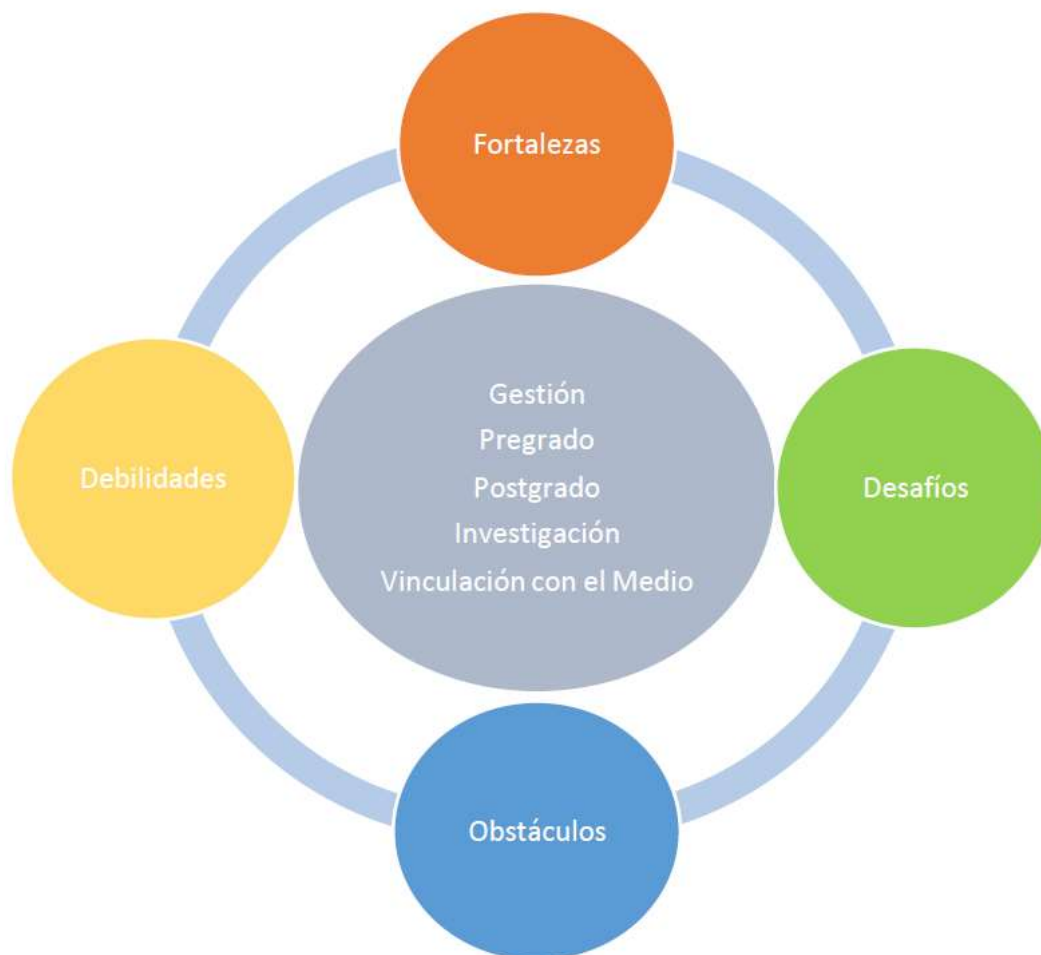
Actividades del diagnóstico y niveles de participación

Con toda la información obtenida en las actividades previamente descritas, el Equipo Gestor analizó y concluyó respecto a las principales fortalezas y debilidades de la facultad, los obstáculos actuales para el logro de los objetivos y los desafíos futuros en los cinco ejes que se encontraban definidos en el Plan Estratégico de Desarrollo 2016-2021 de la FCJE. Estos ejes son: Gestión, Pregrado, Postgrado, Investigación y Vinculación con el Medio²

² Para el presente Plan Estratégico de Desarrollo 2022-2026 se definió utilizar como ejes las mismas dimensiones de acreditación de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) para instituciones de Educación Superior. Estos son: Gestión Estratégica y Recursos Institucionales, Docencia y Resultados del Proceso Formativo, Investigación, Creación e Innovación, Vinculación con el Medio y Aseguramiento Interno de la Calidad.



A continuación, se presenta un esquema que ilustra el trabajo síntesis del proceso de diagnóstico.



Esquema de síntesis de la etapa de diagnóstico

El resultado obtenido en esta etapa del proceso de planificación, el cual se adjunta en el Anexo N°1 Síntesis de la etapa de diagnóstico, fue el principal insumo para definir la nueva misión, visión, ejes y objetivos estratégicos del Plan Estratégico de la FCJE 2022-2026.

3. MISIÓN

La misión de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales FCJE es la formación integral de personas en el pregrado y postgrado, la generación y transmisión de conocimiento, y la vinculación con el medio, en los ámbitos de la gestión, la economía y el derecho, contribuyendo a la promoción del Estado Democrático y Constitucional de Derecho, y a la creación de valor y fortalecimiento de las organizaciones, asumiendo los desafíos para el desarrollo sostenible.

Los valores que nos guían son la ética, la responsabilidad social, la igualdad, la diversidad, la inclusión y el compromiso con el bienestar de las personas y el medio ambiente.

Nuestro quehacer se realiza con calidad e innovación, perspectiva y equidad de género, trabajo colaborativo, pertinencia territorial y visión global.

4. VISIÓN

La visión de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales FCJE es ser un referente de excelencia, a nivel nacional, en la formación profesional y de postgrado, en la investigación, y en la vinculación con pertinencia territorial, que aporta al desarrollo sostenible desde los ámbitos de la gestión, la economía y el derecho.



5. PRINCIPIOS Y VALORES

VALORES DE LA FACULTAD

- Ética
- Responsabilidad social
- Igualdad
- Diversidad
- Inclusión
- Compromiso con el bienestar de las personas y el medio ambiente

6. EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Resultados Clave ³
1. Gestión Estratégica y Recursos Institucionales	1.1. Asegurar una dotación de personas idóneas para entregar un servicio de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de Jornadas Completas Equivalentes (JCE) de los departamentos en relación con las JCE planificadas por los departamentos Meta 2024: Se definirá en base a diagnóstico
	1.2. Fortalecer la transparencia y eficiencia de la gestión de los recursos económicos y financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre el presupuesto ejecutado y el presupuesto planificado para el año t • Meta 2024: 98%
2. Docencia y Resultados del Proceso Formativo	2.1. Asegurar una oferta de programas de pregrado y postgrado de excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de programas de pregrado acreditados/certificados⁴ Meta 2024: 66% • Porcentaje de programas de postgrado acreditados/certificados Meta 2024: 100% • Porcentaje de JCE del núcleo del programa de pregrado en relación con las JCE requeridas de acuerdo con criterios institucionales (las metas serán definidas de acuerdo con las brechas detectadas por la Dirección de Calidad UFRO) Meta 2024: Meta a definir en base al diagnóstico
3. Investigación, Creación e Innovación	3.1. Fortalecer la productividad científica en los ámbitos de la gestión, la economía y el derecho	<ul style="list-style-type: none"> • N° de publicaciones WoS Meta 2024: 4 • N° de publicaciones Scopus Meta 2024: 10

³ Las metas del plan se encuentran definidas hasta el año 2024, ya que en dicho año se realizará una evaluación parcial del Plan Estratégico de Desarrollo FCJE y se definirán las metas para los años 2025 y 2026.

⁴ Incluye certificación UFRO



Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Resultados Clave ³
4. Vinculación con el Medio	4.1. Fortalecer una vinculación bidireccional que impacte en el medio y aporte al quehacer de la facultad	<ul style="list-style-type: none"> N° de actividades bidireccionales ejecutadas Meta 2024: 10 (1 por unidad /coordinación)
5. Aseguramiento Interno de la Calidad	5.1. Asegurar la mejora continua de la gestión de la facultad	<ul style="list-style-type: none"> Meta 2024: Jornada anual de evaluación de los planes de acción de las unidades directivas y académicas de la facultad

7. CUADRO DE MANDO INTEGRADO

EJE ESTRATÉGICO 1: GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES

Objetivo Estratégico 1.1: Asegurar una dotación de personas idóneas para entregar un servicio de calidad.

Objetivo Operativo 1.1.1: Asegurar una dotación académica, profesional y administrativa que permita entregar un servicio de calidad.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Porcentaje de JCE de los Departamentos en relación con las JCE planificadas por los departamentos en el año t (indicador crítico)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de JCE por departamento}}{\text{N}^\circ \text{ de JCE planificadas de acuerdo con el diagnóstico}}$	Departamentos	JCE: 23,75 (8,75 Cs. Jur. y 15 Adm. y Economía)	Realizar diagnóstico de necesidades	Definir meta en base al diagnóstico	Definir meta en base al diagnóstico
Porcentaje de unidades que disponen del personal de apoyo profesional y administrativo necesario para el cumplimiento del PDE (el personal necesario se definirá en base a un diagnóstico)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de unidades que disponen del personal de apoyo profesional y administrativo necesario}}{\text{N}^\circ \text{ de unidades de la facultad}}$	Dirección de Finanzas y Desarrollo de Personas	Definir de acuerdo con el diagnóstico	Elaborar diagnóstico de las unidades	Definir de acuerdo con el diagnóstico	Definir de acuerdo con el diagnóstico
Porcentaje de implementación del plan institucional de desarrollo de competencias del personal académico y administrativo	% de implementación del plan	Dirección de Finanzas y Desarrollo de Personas	0	En etapa de elaboración institucional	Según lineamientos institucionales	Según lineamientos institucionales
Porcentaje de directivos(as), académicos(as) y funcionarios(as) capacitados en perspectiva y equidad de género	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de directivos(as), académicos(as) y funcionarios(as) capacitados en perspectiva y equidad de género en el año t}}{\text{N}^\circ \text{ de directivos(as), académicos(as) y funcionarios(as) de la facultad en el año t}}$	Dirección de Finanzas y Desarrollo de Personas	0	50%	75%	90%

Objetivo Operativo 1.1.2: Fortalecer las competencias en gestión de las personas que ocupen cargos directivos.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Porcentaje de directivos(as) de la facultad que cumplieron con la formación institucional de competencias directivas durante su primer año en el cargo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de directivos(as) que cumplieron con la formación institucional de competencias directivas durante su primer año en el cargo}}{\text{N}^\circ \text{ de directivos de la facultad}}$	Dirección de Finanzas y Desarrollo de Personas	0	100%	100%	100%



Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Porcentaje de directivos(as) de la facultad que aplican el procedimiento para la gestión del desempeño	N° de directivos(as) que aplican el procedimiento para la gestión del desempeño / N° de directivos	Dirección de Calidad Académica	0	Elaborar procedimiento	100%	100%

Objetivo Operativo 1.1.3: Fortalecer las competencias en gestión del personal administrativo. Indicador

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Porcentaje del personal administrativo de la facultad capacitado en atención de público interno y externo	N° de personal administrativo de la facultad capacitado en atención de público interno y externo en el año t / N° de personal administrativo de la facultad en el año t	Dirección de Finanzas y Desarrollo de Personas	0	80%	100%	100%

Objetivo Operativo 1.1.4: Implementar el modelo institucional de medición y mejora de la calidad de vida laboral en la facultad⁵.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Porcentaje de implementación en la facultad del modelo institucional de medición y mejora de la calidad de vida laboral	% de implementación del modelo	Dirección de Finanzas y Desarrollo de Personas	0	En etapa de elaboración institucional	Según lineamientos institucionales	Según lineamientos institucionales
Porcentaje de satisfacción con la vida laboral de los(as) funcionarios(as) académicos(as) y administrativos(as) de acuerdo con el instrumento institucional de medición (u otro instrumento que defina la institución)	Por definir	Dirección de Finanzas y Desarrollo de Personas	Sin línea base	En etapa de elaboración institucional	Definir de acuerdo con el resultado de la primera aplicación	Definir de acuerdo con el resultado de la primera aplicación

Objetivo Operativo 1.1.5: Fortalecer la comunicación interna y externa de la facultad.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Porcentaje de implementación del plan de comunicaciones interno	% del plan implementado	Decanato	0	0	Elaborar plan de comunicaciones interno	60%
Porcentaje de implementación del plan de comunicaciones externo ⁶	% del plan implementado	Dirección de Vinculación con el Medio	0	Elaborar plan de comunicaciones externo	25%	50%

Objetivo Operativo 1.1.6: Fortalecer los valores de responsabilidad social y ética en la comunidad de la facultad.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Número de actividades curriculares por carrera con metodología A+5 o que aborden la responsabilidad social en el año t	N° de actividades curriculares por carrera con la metodología A+5 o que aborden la responsabilidad social en el año t	Escuelas	Der: 10 IC: 12 CPA: 15	Der: 10 IC: 12 CPA: 15	Der: 11 IC: 13 CPA: 15	Der: 12 IC: 14 CPA: 15
Jornada anual por carrera que aborde la ética	Jornada anual por carrera realizada	Escuelas	Der: 1 IC: 0 CPA: 0	Der: 1 IC: 1 CPA: 1	Der: 1 IC: 1 CPA: 1	Der: 1 IC: 1 CPA: 1
Número de actividades de la facultad que abordan la responsabilidad social y/o ética	N° de actividades que abordan la responsabilidad social y/o ética en el año t	Dirección de Vinculación con el Medio	1	1	1	1

⁵ Ver política y programa H+ UFRO

⁶ El plan de comunicaciones incluirá al menos un indicador de seguimiento de la comunicación y posicionamiento externo



Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Porcentaje de directivos que realizaron una capacitación en responsabilidad social y/o ética	N° de directivos que realizaron una capacitación en responsabilidad social y/o ética / N° de directivos de la facultad	Dirección de Calidad Académica	0	50%	100%	100%
Porcentaje de académicos(as) que realizaron una capacitación en responsabilidad y/o ética	N° de académicos(as) que realizaron una capacitación en responsabilidad y/o ética / N° de académicos(as) de la facultad	Dirección de Calidad Académica	0	50%	70%	90%
Porcentaje de funcionarios(as) administrativos que realizaron una capacitación en responsabilidad social y/o ética	N° de funcionarios(as) administrativos(as) que realizaron una capacitación en responsabilidad social y/o ética / N° de funcionarios(as) administrativos(as)	Dirección de Finanzas y Desarrollo de Personas	0	50%	70%	90%

Objetivo Estratégico 1.2: Fortalecer la transparencia y eficiencia de la gestión de los recursos económicos y financieros.

Objetivo Operativo 1.2.1: Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos económicos y financieros de la facultad.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Relación entre el presupuesto ejecutado y el presupuesto planificado el año t (indicador crítico)	Presupuesto ejecutado en el año t / presupuesto planificado en el año t	Dirección de Finanzas y Desarrollo de Personas	91%	95%	98%	98%
Jornada semestral de presentación de informes de ejecución presupuestaria por unidad	Jornada semestral realizada	Dirección de Finanzas y Desarrollo de Personas	0	1	2	2
Jornada anual de levantamiento de necesidades por unidad para elaborar el presupuesto de facultad	Jornada anual realizada	Dirección de Finanzas y Desarrollo de Personas	0	1	1	1

Objetivo Operativo 1.2.2: Impulsar un plan de formalización de procedimientos clave en la gestión de los recursos económicos y financieros.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Número de procedimientos clave formalizados (los procesos clave serán definidos en base a un diagnóstico)	N° de procedimientos clave formalizados / N° de procesos clave definidos	Dirección de Calidad Académica	2	Inicio del diagnóstico de procesos clave	Término del diagnóstico de procesos clave Y 20% del total de procesos del diagnóstico	50% del total de procesos del diagnóstico

Objetivo Operativo 1.2.3: Implementar un plan de uso y mejora continua de los espacios físicos de la facultad con una mirada inclusiva.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Porcentaje del plan de implementación del plan de uso y mejora continua de los espacios físicos de la facultad implementado	% de implementación del plan en el año t	Dirección de Finanzas y Desarrollo de Personas	0	Elaborar directrices para la asignación de espacios	100%	100%



EJE ESTRATÉGICO 2: DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO FORMATIVO

Objetivo Estratégico 2.1: Asegurar una oferta de programas de pregrado y postgrado de excelencia.

Objetivo Operativo 2.1.1: Acreditar/certificar los programas de pregrado de la facultad.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Porcentaje de programas de pregrado acreditados/certificados ⁷ (indicador crítico)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de programas de pregrado acreditados/certificados en el año } t}{\text{N}^\circ \text{ de programas de pregrado en el año } t}$	Dirección de Carrera	33%	33%	66%	66%

Objetivo Operativo 2.1.2: Acreditar/certificar los programas de postgrado de la facultad.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Porcentaje de programas de postgrado acreditados/certificados (indicador crítico)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de programas de postgrado acreditados/certificados en el año } t}{\text{N}^\circ \text{ de programas de postgrado en el año } t}$	Dirección del programa de postgrado	100%	100%	100%	100%

Objetivo Operativo 2.1.3: Incrementar la cantidad de postulaciones a las carreras de la facultad.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Relación entre las postulaciones efectivas y las vacantes de las carreras	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de postulaciones efectivas de la carrera en el año } t}{\text{N}^\circ \text{ de vacantes de la carrera en el año } t}$	Escuelas y Carreras	CPA: 0,9 Derecho: 1,39 Ing. Comercial: 1,51	CPA: 1 Der: 1,4 Ing. Comercial: 1,5	CPA: 1 Der: 1,4 Ing. Comercial: 1,5	CPA: 1 Der: 1,4 Ing. Comercial: 1,5

Objetivo Operativo 2.1.4: Mantener actualizada de la oferta de pregrado y postgrado de la facultad.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Informe con el estudio de factibilidad de nuevas carreras de pregrado	Informe con el estudio de factibilidad	Depto. de AyE y Dir. de Calidad Académica	0	0	1	0
Informe con el estudio de factibilidad de una salida intermedia	Informe con el estudio de factibilidad	Escuela de Derecho	0	0	1	0
Porcentaje de carreras de pregrado que han realizado un ajuste o rediseño en los últimos 5 años	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de carreras de pregrado que han realizado un ajuste o rediseño en los últimos 5 años en el año } t}{\text{N}^\circ \text{ de carreras de pregrado en el año } t}$	Escuelas	100%	100%	100%	100%
Porcentaje de programas de postgrado que han realizado ajustes o rediseños en los últimos 5 años	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de programas de postgrado que han realizado un ajuste o rediseño en los últimos 5 años en el año } t}{\text{N}^\circ \text{ de programas de postgrado en el año } t}$	Dirección del programa	100%	100%	100%	100%

Objetivo Operativo 2.1.5: Fortalecer la oferta de programas de postgrado.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Número de programas de postgrado ofertados por la facultad	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de programas de postgrado ofertados por la facultad en el año } t}{\text{N}^\circ \text{ de programas de postgrado en el año } t}$	Departamentos	1	1	1	2

⁷ Incluye certificación interna UFRO



Objetivo Operativo 2.1.6: Asegurar que los programas de pregrado tengan un núcleo de alta dedicación y permanencia de acuerdo con los criterios CNA.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Porcentaje de JCE del núcleo del programa de pregrado en relación con las JCE requeridas de acuerdo con criterios Institucionales (las metas serán definidas de acuerdo a las brechas detectadas por la Dirección de Calidad UFRO) (indicador crítico)	N° de JCE del núcleo del programa de pregrado en el año t/ N° de JCE requerido de acuerdo con criterios institucionales	Escuelas y Departamentos	La línea base se determinará de acuerdo con las brechas detectadas	Realizar diagnóstico para detectar brechas	Definir meta en base al diagnóstico	Definir meta en base al diagnóstico

Objetivo Operativo 2.1.7: Incrementar la retención al 1er y 3er año de las carreras de pregrado.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Retención al primer año	Número de estudiantes matriculados en el año t+1 / Número de estudiantes matriculados en el año t (siendo t el año de la cohorte)	Escuelas	CPA: 87% Derecho: 81% Ing. Com.: 87%	CPA: >= 83% Der: >= 80% Ing. Com.: >= 83%	CPA: >= 83% Der: >=80% Ing. Com.: >= 83%	CPA: >= 83% Der: 80% Ing. Com.: >= 83%
Retención al tercer año	Número de estudiantes matriculados en el año t+3 / Número de estudiantes matriculados en el año t (siendo t el año de la cohorte)	Escuelas	CPA: 68% Derecho: 65% Ing. Com.: 73%	CPA: >= 65% Der: >= 65% Ing. Com.: >= 65%	CPA: >= 65% Der: >= 65% Ing. Com.: >= 65%	CPA: >= 65% Der: >= 65% Ing. Com.: >= 65%

Objetivo Operativo 2.1.8: Incrementar la titulación oportuna o egreso oportuno de las carreras de pregrado.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Titulación/egreso oportuna/o	Número de estudiantes titulados/egresados al t+k+1/número de matriculados en el año t, siendo k la duración de la carrera (siendo t el año de la cohorte)	Escuelas	CPA: 50% Derecho: 28% (egreso) Ing. Com.: 46%	CPA: >= 50% Der: >=30% (egreso) Ing. Com.: >= 50%	CPA: >= 50% Der: >=30% (egreso) Ing. Com.: >= 50%	CPA: >= 50% Der: >=30% (egreso) Ing. Com.: >= 50%

Objetivo Operativo 2.1.9: Fortalecer la innovación docente.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Número de proyectos de investigación formativa o innovación docente adjudicados	N° de proyectos de investigación formativa o innovación docente adjudicados en el año t	Departamentos	1	2	2	2
Unidad de enseñanza-aprendizaje implementada	Unidad de enseñanza-aprendizaje implementada	Decanato, Departamentos y Escuelas	0	0	1	0
Número de asignaturas que incorporan nuevas metodologías o material docente generado por el(la) académico(a)	N° de asignaturas que incorporan nuevas metodologías o material docente generado por el(la) académico(a) en el año t	Escuelas	Definir con el diagnóstico	Realizar levantamiento de información	Definir de acuerdo con resultados del levantamiento	Definir de acuerdo con resultados del levantamiento
Porcentaje de docentes capacitados(as) en docencia universitaria en los últimos 3 años	N° docentes de la facultad que han tenido al menos una capacitación en docencia universitaria en los últimos 3 años / N° total de docentes de la facultad	Departamentos y Escuelas	54%	54%	56%	58%



Objetivo Operativo 2.1.10: Implementar un proceso de seguimiento de la satisfacción en los distintos aspectos del pregrado.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Instrumento aplicado y analizado anualmente ⁸	Instrumento de medición aplicado y analizado en el año t	Dirección de Calidad Académica y Escuelas	0	0	1	1
Porcentaje de docentes con la evaluación del desempeño docente sobre 4.0 ⁹	N° de docentes de la carrera con la evaluación del desempeño docente sobre 4.0 en el año t / N° de docentes de la carrera en el año t	Escuelas	CPA: 73% Derecho: 87% Ing. Com.: 73%	CPA: 75% Der: 78% Ing. Com.: 75%	CPA: 80% Der: 79% Ing. Com.: 80%	CPA: 80% Der: 80% Ing. Com.: 80%

EJE ESTRATÉGICO 3: INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y CREACIÓN

Objetivo Estratégico 3.1: Fortalecer la productividad científica en los ámbitos de la gestión, la economía y el derecho.

Objetivo Operativo 3.1.1: Incrementar la productividad científica en los ámbitos relacionados con la gestión, la economía y el derecho.¹⁰

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Número de publicaciones WoS (indicador crítico)	N° de publicaciones WoS en el año t	Departamentos	5	3	3	4
Número de publicaciones Scopus (indicador crítico)	N° de publicaciones Scopus en el año t	Departamentos	10	5	9	10

Objetivo Operativo 3.1.2: Incrementar la adjudicación de proyectos concursables.¹¹

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Número de proyectos adjudicados con financiamiento interno ¹²	N° de proyectos adjudicados con financiamiento interno en el año t	Departamentos	2	2	6	4
Número de proyectos adjudicados con financiamiento externo	N° de proyectos adjudicados con financiamiento externo en el año t	Departamentos	2	0	3	3
Número de proyectos en ejecución con financiamiento interno ¹³	N° de proyectos en ejecución con financiamiento interno al año t	Departamentos	15	15	7	11
Número de proyectos en ejecución con financiamiento externo	N° de proyectos en ejecución con financiamiento externo al año t	Departamentos	3	3	5	8

Objetivo Operativo 3.1.3: Incrementar la difusión de la actividad científica de forma interna y externa.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Porcentaje de implementación del plan de difusión (es parte del plan de comunicaciones) ¹⁴	% de implementación del plan de difusión en el año t	Dirección de Vinculación con el Medio	0	Elaborar plan de comunicaciones externo	25%	50%

⁸ Aspectos a evaluar: Calidad de la formación, calidad de los procesos administrativos, calidad de los servicios de apoyo, calidad del equipamiento e infraestructura, entre otros definidos por las Escuelas.

⁹ No considera asignaturas EFG e inglés CODI.

¹⁰ El logro de las metas de productividad y de adjudicación de proyectos dependerá del cumplimiento de las metas del indicador de JCE por Departamento del eje de Gestión Estratégica y Recursos Institucionales.

¹¹ Considera proyectos como IR y COI.

¹² Incluye el financiamiento con fondos propios.

¹³ Incluye el financiamiento con fondos propios.

¹⁴ Incluir en el plan de comunicaciones un indicador de seguimiento de la comunicación y posicionamiento externo.



Objetivo Operativo 3.1.4: Fortalecer las capacidades/competencias de investigación en el cuerpo académico.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Porcentaje de académicos(as) capacitados(as) en competencias de investigación de acuerdo con el diagnóstico ¹⁵	N° de académicos(as) capacitados(as) en el año t / N° de académicos(as) que requieren ser capacitados(as) en competencias de investigación de acuerdo al diagnóstico, en el año t	Dirección de Investigación y Postgrado	0	Realizar diagnóstico de necesidades	30%	70%

Objetivo Operativo 3.1.5: Fortalecer las competencias de investigación en los estudiantes.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Número de estudiantes FCJE que participan como ayudantes de investigación	N° de estudiantes FCJE que participan como ayudantes de investigación en el año t	Dirección de Investigación y Postgrado	17	17	18	20
Número de estudiantes que postularon a concursos de la VRIP dirigidos a estudiantes de pregrado	N° de estudiantes que postularon a concursos de la VRIP dirigidos a estudiantes de pregrado en el año t	Dirección de Investigación y Postgrado	4	4	4	4

EJE ESTRATÉGICO 4: VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Objetivo Estratégico 4.1: Fortalecer una vinculación bidireccional que impacte en el medio y aporte al quehacer de la facultad.

Objetivo Operativo 4.1.1: Fortalecer la unidad de Vinculación con el Medio de la facultad.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Porcentaje de contrataciones realizadas en relación con las contrataciones planificadas ¹⁶	N° de contrataciones realizadas el año t / N° de contrataciones planificadas el año t	Decanato y Dirección de Vinculación con el Medio	Sin línea base	Realizar diagnóstico	Definir en base al diagnóstico	Definir en base al diagnóstico

Objetivo Operativo 4.1.2: Implementar un plan de Vinculación y extensión bidireccional y sostenible en el tiempo con foco en el territorio.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Número de actividades bidireccionales ejecutadas ¹⁷ (indicador crítico)	N° de actividades bidireccionales ejecutadas el año t	Dirección de Vinculación con el Medio	Sin línea base	10 (1 por unidad /coordinación)	10 (1 por unidad /coordinación)	10 (1 por unidad /coordinación)
Informe anual por unidad con una evaluación de las actividades realizadas	Informe anual por unidad con una evaluación de las actividades realizadas en el año t	Dir. de Vinculación con el Medio, Departamentos y Escuelas	Sin línea base	1	1	1
Número de beneficiarios(as) internos(as) de la facultad	N° de beneficiarios(as) internos(as) en el año t	Dirección de Vinculación con el Medio	Sin información	Elaborar registro de beneficiarios(as) internos(as)	X+5%	X+10%
Número de beneficiarios(as) externos(as) de la facultad	N° de beneficiarios(as) externos(as) en el año t	Dirección de Vinculación con el Medio	Sin información	Realizar registro de beneficios(as) externos(as)	X+5%	X+10%

¹⁵ Las áreas de fortalecimiento serán definidas de acuerdo con un diagnóstico de necesidades.

¹⁶ Las contrataciones y perfiles serán definidos de acuerdo a un diagnóstico de necesidades del área de Vinculación con el Medio.

¹⁷ Considera al menos 1 actividad por unidad/coordinación. Las unidades consideradas son Carrera de Derecho, Carrera de ing. Comercial, Carrera de Contador Público y Auditor, Clínica Jurídica, Clínica Empresarial, Departamento de Adm. y Economía, Departamento de Cs. Jurídicas, MBA-UFRO, Dirección de Vinculación con el Medio y Dirección de Investigación y Postgrado.



Objetivo Operativo 4.1.3: Fortalecer la oferta de programas de formación continua de la facultad.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Número de programas de formación continua ofertados por la facultad	N° de programas de formación continua ofertados por la facultad en el año t	Departamentos	1	1	3	5

Objetivo Operativo 4.1.4: Fortalecer las alianzas con instituciones y organismos externos.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Tasa de convenios vigentes nacionales con actividad	N° de convenios vigentes nacionales con actividad al año t / N° de convenios nacionales de la facultad en el año t	Dirección de Vinculación con el Medio	21/21	21/21	23/23	23/23
Tasa de convenios vigentes internacionales con actividad	N° de convenios vigentes internacionales con actividad al año t / N° de convenios internacionales de la facultad en el año t	Dirección de Vinculación con el Medio	15/15	15/15	17/17	17/17
Número de estudiantes de la facultad que realizan movilidad a través de una alianza	N° de estudiantes de la facultad que realizan movilidad a través de una alianza en el año t	Dirección de Vinculación con el Medio	8	8	9	10
Número de estudiantes extranjeros que realizan movilidad a través de una alianza	N° de estudiantes extranjeros que realizan movilidad a través de una alianza en el año t	Dirección de Vinculación con el Medio	5	5	6	7
Número de académicos(as) de instituciones extranjeras que visitan la facultad	N° de académicos(as) de instituciones extranjeras que visitan la facultad en el año t	Departamentos	5	2	3	5
Número de académicos(as) que visitan universidades extranjeras, centros de investigación o instituciones relacionadas con la educación superior	N° de académicos(as) que visitan universidades extranjeras, centros de investigación o instituciones relacionadas con la educación superior en el año t	Departamentos	2	2	2	4

Objetivo Operativo 4.1.5: Implementar el sistema de registro institucional/facultad de las actividades de Vinculación con el Medio.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Sistema institucional de registro y seguimiento de las actividades de vinculación implementado	Sistema institucional de registro y seguimiento de las actividades de vinculación con el medio implementado	Dirección de Vinculación con el Medio	0	Elaborar un sistema interno de registro	Todas las unidades registran actividades y N° de participantes	FCJE se integra al sistema de registro institucional

Objetivo Operativo 4.1.6: Fortalecer las clínicas de la facultad.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Número de beneficiarios(as) de los servicios ofrecidos por la Clínica Empresarial CEAM	N° de beneficiarios(as) de los servicios ofrecidos por la clínica empresarial el año t	Clínica Empresarial CEAM	Estudiantes: 50 Organizaciones: 22	N° de estudiantes: >=50 N° de organizaciones: >= 25	N° de estudiantes: >=50 N° de organizaciones: >= 25	N° de estudiantes: >=50 N° de organizaciones: >= 25
Número de beneficiarios(as) de los servicios ofrecidos por la Clínica Jurídica	N° de beneficiarios(as) de los servicios ofrecidos por la Clínica Jurídica el año t	Clínica Jurídica	Estudiantes: 30 Beneficiarios: 90 Organizaciones: 5	N° de estudiantes: >=30 N° de beneficiados: >= 90 N° de Organizaciones: >= 5	N° de estudiantes: >=30 N° de beneficiados: >= 90 N° de Organizaciones: >= 5	N° de estudiantes: >=30 N° de beneficiados: >= 90 N° de Organizaciones: >= 5



Objetivo Operativo 4.1.7: Fortalecer la vinculación con tituladas/os y empleadoras/es.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Número de tituladas(os) que participan en actividades de VcM en el año t	N° de tituladas(os) que participan en actividades de VcM en el año t	Dirección de carrera	CPA: 15 Der: 0 IC: 15	CPA: >=15 Der: >= 25 IC: >=15	CPA: >=15 Der: >= 25 IC: >=15	CPA: >=15 Der: >= 25 IC: >=15
Número de empleadoras(es) que participan en actividades de VcM ¹⁸ .	N° de empleadoras(es) que participan en actividades de VcM en el año t	Dirección de carrera	CPA: 20 Der: 0 IC: 30	CPA: >=20 Der: >= 5 IC: >= 30	CPA: >=20 Der: >= 5 IC: >=30	CPA: >=20 Der: >=5 IC: >=30

EJE ESTRATÉGICO 5: ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD

Objetivo Estratégico 5.1: Asegurar la mejora continua de la gestión de la facultad.

Objetivo Operativo 5.1.1: Asegurar la generación y evaluación oportuna de los planes acción de todas las unidades de la facultad.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Jornada anual de evaluación de los planes de acción de las unidades directivas y académicas de la facultad (indicador crítico)	Jornada anual realizada	Dirección de Calidad Académica	0	1	1	1
Porcentaje de planes de acción que se generan oportunamente ¹⁹	N° de planes de acción que se generan oportunamente por unidad / N° de unidades de la facultad ²⁰	Dirección de Calidad Académica	5/10	5/10	10/10	10/10
Porcentaje de planes de acción que se evalúan oportunamente	N° de planes de acción que se evalúan oportunamente por unidad / N° de unidades de la facultad	Dirección de Calidad Académica	5/10	5/10	10/10	10/10

Objetivo Operativo 5.1.2: Implementar un programa de generación, formalización y seguimiento de procedimientos clave de la facultad.

Indicador	Fórmula de Cálculo	Responsable	Línea Base	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Número de procedimientos clave formalizados en el año t (los procesos clave serán definidos en base a un diagnóstico)	N° de procedimientos clave formalizados en el año t	Dirección de Calidad Académica	0	Inicio del diagnóstico de procesos clave	Término del diagnóstico de procesos clave Y 20% del total de procesos del diagnóstico	50% del total de procesos del diagnóstico

¹⁸ Para la carrera de Derecho se considera cómo informante clave a los empleadores y a los abogados que practiquen el ejercicio libre de la profesión; para las carreras de Contador Público y Auditor e Ing. Comercial se incluyen las actividades de práctica y retroalimentación de empleadores, así como encuentros específicos con empleadores/as.

¹⁹ Las unidades que deben tener planes de acción son: carrera de CPA, carrera de Ing. Comercial, carrera de Derecho, Departamento de Cs. Jurídicas, Departamento de Administración y Economía, MBA-UFRO, Dirección de Vinculación con el Medio, Dirección de Investigación y Postgrado, Dirección de Finanzas y Desarrollo de Personas y Dirección de Calidad Académica.

²⁰ La generación y evaluación oportuna, se refiere a realizar esta acción en el instante en que la unidad cuente con toda la información para evaluar el plan de acción del año anterior, y así, analizar y tomar acciones de mejora para el año en curso, las cuales serán plasmadas en un nuevo plan de acción.



ANEXO N°1

SÍNTESIS DE LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2022-2026 DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES

ANEXO N°1 SÍNTESIS DE LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2022-2026 DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES

A continuación, se muestra una síntesis del resultado del diagnóstico por eje estratégico, el cual fue elaborado por el Equipo Gestor del proceso, a partir de toda la información obtenida durante el segundo semestre de 2021 en las diferentes actividades que se realizaron con la comunidad de la facultad: directivos(as), académicos(as), funcionarios(as) administrativos y estudiantes (actores internos); y titulados(as), empleadores y referentes del medio regional y nacional (actores externos), detectando las principales fortalezas y debilidades de la FCJE, los obstáculos actuales para el logro de los objetivos propuestos y los desafíos futuros en los 5 ejes que se encontraban definidos en el Plan Estratégico de Desarrollo 2016-2021 de la facultad. Estos ejes son: Gestión, Pregrado, Postgrado, Investigación y Vinculación con el Medio.

EJE GESTIÓN

FORTALEZAS

- El compromiso de cada uno de los estamentos con la cultura de calidad en todo el quehacer de la facultad.
- Los procedimientos administrativos se encuentran claramente definidos.
- Amplia identificación de la comunidad de la facultad con los valores de ética profesional y responsabilidad social.
- Es una facultad joven.
- Es una facultad innovadora.
- Existe un capital humano avanzado.
- Se cuenta con un edificio e infraestructura moderna, con un diseño atractivo y con espacios que favorecen el diálogo en la comunidad de la facultad.
- El equipamiento y recursos tecnológicos son de alta calidad y acorde a las necesidades del pregrado y postgrado de la FCJE.

DEBILIDADES

- Aun cuando se ha logrado la contratación de académicos/as jóvenes con proyección, la salida de académicos/as por jubilación u otra opción laboral en los últimos años no ha permitido el crecimiento proyectado para ambos departamentos.
- Lentitud en los procesos administrativos para la contratación de académicos/as.
- Los núcleos docentes de las carreras se han visto afectados por la salida de académicos/as por jubilación u otra opción laboral. Este es un aspecto crítico en la carrera de Contador Público y Auditor.
- Hay un porcentaje elevado de docentes part-time, lo que afecta directamente a la gestión y puede afectar negativamente el futuro de las carreras en términos de acreditación.
- Los/as académicos/as perciben que los procesos administrativos no dan respuesta en forma ágil y oportuna a los requerimientos.

Síntesis de la etapa de diagnóstico - Proceso de Planificación Estratégica Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales



OBSTÁCULOS

- Los recursos disponibles (Recursos presupuestarios y humanos).
- Se percibe poco interés de las autoridades por apoyar las acciones de mejoramiento del clima laboral.
- La rigidez del esquema de salarios para atraer a buenos/as académicos/as.
- Los requisitos institucionales para la contratación de académicos/as son difíciles de lograr en determinadas áreas disciplinares (ejemplo: doctores en Contabilidad y Tributación).
- La lentitud en los procesos administrativos por parte del nivel central.
- Las áreas que necesita fortalecer CPA: tributaria, auditoría y contabilidad, son áreas profesionales más que académicas/investigativas, lo que implica una dificultad para encontrar perfiles que cumplan con los nuevos criterios de exigencia.
- El desarrollo de las Universidades se encuentra principalmente en Santiago y es difícil convencer a personas que se trasladen a Temuco.

DESAFÍOS

- Mejorar el clima laboral de la facultad.
- Mejorar el funcionamiento de la democracia interna, incluyendo el estamento estudiantil y qué tipo de participación deben tener.
- Invertir continuamente en mejorar el equipamiento de la facultad tanto para funcionarios/as y estudiantes.
- Fortalecer el cuerpo académico de los 2 Departamentos.
- Atraer académicos que fortalezcan el núcleo académico de la carrera de CPA.
- Promover y solicitar una desconcentración de los procesos administrativos.

EJE PREGRADO

FORTALEZAS

- Alta Empleabilidad de las/os Tituladas/os FCJE y evaluaciones positivas de su desempeño por parte de los Empleadoras/es.
- Alta valoración de la Infraestructura disponible para el desarrollo de las actividades de formación académica en el Pregrado.
- Los 3 estamentos valoran de manera positiva la formación académica de las 3 carreras de la FCJE.

DEBILIDADES

- No existe una orgánica de trabajo entre la FCJE y las/os Tituladas/os y Empleadoras/es que sea permanente en el tiempo.
- La facultad debe fortalecer los núcleos académicos de las carreras para que todas las áreas disciplinares estén cubiertas.

OBSTÁCULOS

- Existen Programas de Apoyo Académico excelentemente implementados, sin embargo, son uniformes o de carácter estándar para todas las carreras de la Universidad.

Síntesis de la etapa de diagnóstico - Proceso de Planificación Estratégica Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales



OBSTÁCULOS

- En el caso de Derecho, la práctica profesional es externa al compromiso formativo del Pregrado, lo que puede dificultar la titulación oportuna de los estudiantes de la carrera.
- Alta competencia entre las universidades regionales y nacionales, lo que ha dificultado aumentar la cantidad de postulaciones a las carreras de la facultad.

DESAFÍOS

- Planificar una línea de trabajo que asegure un plan permanente y eficiente de comunicación con Tituladas/os y Empleadoras/es.
- Apoyar a los programas institucionales desde las 3 Carreras de la FCJE, para que la implementación de los Mecanismos de Apoyo y Acompañamiento Académico del Pregrado considere particularidades propias de las 3 disciplinas.
- Integrar al plan de estudios actividades de formación práctica, específicamente en el caso de la Carrera de Derecho.
- Fortalecer los núcleos académicos de las 3 carreras de la facultad.
- Alcanzar mayores niveles de eficiencia en la difusión de toda la información relacionada con instituciones públicas y privadas que ofrecen cupos para prácticas durante las distintas etapas de la formación de Pregrado.
- Realizar un estudio de factibilidad para nuevas carreras de pregrado.
- Incentivar a los docentes a implementar nuevas metodologías y generar/usar material docente de generación propia.

EJE POSTGRADO

FORTALEZAS

- MBA es un programa acreditado y sólido.

DEBILIDADES

- Las actividades de vinculación con los agentes externos relevantes para el Programa (instituciones públicas y privadas) son un aspecto a fortalecer.
- Se necesita fortalecer la planta académica para la creación de nuevos programas de postgrado.
- Se necesita fortalecer el apoyo administrativo.

OBSTÁCULOS

- Alta competencia de programas de postgrado similares a nivel nacional con diferentes modalidades de enseñanza.

DESAFÍOS

- Articular el pregrado y el postgrado.
- Generar alianzas con otras facultades de la UFRO y/o postgrados con doble titulación.
- Generar un postgrado en el área de las ciencias jurídicas.
- Evaluar diferentes modalidades que permitan atraer a más estudiantes al postgrado.

Síntesis de la etapa de diagnóstico - Proceso de Planificación Estratégica Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

EJE INVESTIGACIÓN

FORTALEZAS

- El Departamento de Ciencias Jurídicas tiene un alto índice de publicaciones por JCE.
- Desde la creación de la facultad se ha puesto como un eje relevante a la investigación, lo que ha permitido el crecimiento y desarrollo actual del área.



DEBILIDADES

- El cuerpo académico actual es limitado para el crecimiento de la investigación y del postgrado.
- Poco conocimiento de parte de los estudiantes de las líneas de investigación del cuerpo académico.
- Escasa visibilidad de la investigación de la facultad en el medio.
- Falta de conformación de equipos interdisciplinarios e interfacultades en temas de investigación.
- El Departamento de Administración Y Economía necesita generar mecanismos para vincular a los/as académicos/as que no han participado en actividades de investigación, formando grupos de trabajo.

OBSTÁCULOS

- Sueldos poco competitivos para atraer académicos/as con doctorado en las disciplinas de los Departamentos.
- Problemas para retener a los/as académicos/as con doctorado ante ofertas económicamente atractivas de otras universidades.
- La competitividad en el contexto de proyectos externos e internos es cada vez mayor. Será necesario abrir opciones de financiamiento externo distintos de ANID, a nivel nacional e internacional.

DESAFÍOS

- Fortalecer el apoyo ofrecido a los/as académicos/as en competencias de investigación.
- Difundir el quehacer de la investigación en la población estudiantil.
- Articular el pregrado, la investigación y el postgrado.
- Fortalecer el cuerpo académico con grado de doctor.
- Generar mecanismos internos de incentivos a la investigación.
- Distribuir las cargas laborales a través de convenios de desempeño e informes anuales.
- Fortalecer la investigación formativa.
- Definir una estrategia de investigación armónica que respete iniciativas disciplinares pero que también sea difundida entre la comunidad de la facultad.
- Potenciar el CIDI (Centro de Investigación sobre Desafíos Internacionales) como articulador de una investigación interdisciplinar.
- Incrementar la cantidad de publicaciones como 1er autor, promover mejoras en cuartiles y promover la inclusión de estudiantes ayudantes.

EJE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

FORTALEZAS

- La Clínica Empresarial y la Clínica Jurídica con las que cuenta la facultad.

Síntesis de la etapa de diagnóstico - Proceso de Planificación Estratégica Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

FORTALEZAS

- Las áreas disciplinares de la facultad son una ventaja comparativa para generar conexiones pertinentes con el medio.
- Los empleadores reconocen que las acciones de vinculación responden a las necesidades del territorio.
- Los temas abordados en la vinculación con el medio son pertinentes a las problemáticas locales, regionales y/o nacionales.
- La facultad marca presencia en temas de relevancia regional.
- Cumplimiento general de las metas establecidas en el Plan Estratégico de Desarrollo 2016-2021 de la FCJE.



DEBILIDADES

- Falta de una estrategia de comunicación del quehacer de la facultad de forma interna y externa.
- Falta de presupuesto para mejorar la divulgación del quehacer de la facultad.
- No se cuenta o comparte una definición de lo que es vinculación, bidireccionalidad y como las distintas áreas aportan.
- Desconocimiento de las clínicas, convenios internacionales y la relación con el territorio por parte de los estudiantes y académico/as de la facultad.
- Los titulados, en general, perciben una baja vinculación con el territorio y sus problemáticas, o la desconocen.
- Falta de un registro de las actividades y de los indicadores de impacto de la Vinculación con el Medio.
- Falta de profesional dedicado al área de formación continua.
- Posicionamiento de la facultad en el Medio local y Regional.
- Existe una brecha entre el capital humano necesario para las responsabilidades de la unidad de Vinculación con el Medio dentro de la facultad y el existente.

OBSTÁCULOS

- La fuerte competencia que existe a nivel regional y nacional respecto a los presupuestos y estrategias comunicacionales usadas.

DESAFÍOS

- Incrementar la movilidad estudiantil.
- Potenciar el desarrollo de las Clínicas Jurídica y la Clínica Empresarial.
- Avanzar en la pertinencia de las acciones de vinculación que se ejecutan debido a la importancia de conectarlas con la territorialidad donde son ejecutadas.
- Apropiarse tempranamente de los criterios de acreditación en el área de vinculación con el medio, y en base a ello fortalecer la estrategia de vinculación bidireccional de la FCJE.
- Construir un plan de vinculación bidireccional para la facultad.
- Avanzar en la virtualización de la Formación continua.
- Mejorar el vínculo con los titulados y empleadores.
- Articular las actividades de la FCJE con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS.
- Fomentar la participación estudiantil y académica en actividades territoriales.
- Posicionar temas de interés y académicos/as en el medio regional.
- Fortalecer la vinculación con los stakeholders de la facultad.

Síntesis de la etapa de diagnóstico - Proceso de Planificación Estratégica Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

ANOTESE Y COMUNÍQUESE

PLINIO DURAN GARCIA
SECRETARIO GENERAL

EDUARDO HEBEL WEISS
R E C T O R

EHW/PDG/CMI/fhb

Distribución:

- Vic. Académica
- Vic. De Pregrado
- Vic. Investigación y Post.
- Vic. Administración y Fin.
- Dec. Facultad Cs. Juríd. y Emp.
- Vicedec. Facultad Cs. Juríd. y Emp.
- Sec. Facultad Cs. Juríd. y Emp.
- Dir. Calidad Fac. Cs. Juríd. y Emp.
- Dir. Fin. Facultad Cs. Juríd. y Emp.
- Dir. Postgrado Fac. Cs. Juríd. y Emp.
- Dir. Deptos. Fac. Cs. Juríd. y Emp.
- Dir. Carreras Fac. Cs. Juríd. y Emp.