

# Informe de Seguimiento Plan Estratégico Institucional 2020 - 2025

Periodo 2020



UNIVERSIDAD ARTURO PRAT  
DEL ESTADO DE CHILE  
CONOCIMIENTO Y TERRITORIO

## Contenido

Resumen Evaluación año 2020.....	3
Tema 1: Formación Integral del Estudiante.....	4
Detalle por Objetivos.....	5
OP1. Mejorar los resultados de la progresión estudiantil.....	5
OP2. Adaptar mecanismos e instrumentos de evaluación para el ajuste del estamento académico.....	6
<i>Tabla N° 5: Resultados Indicadores OP2.....</i>	6
OP3. Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado.....	6
OP4. Fortalecer la identificación y vinculación con futuros/as estudiantes, titulados/as y empleadores/as.....	7
Tema 2: Manejo Eficiente De Los Recursos, Procesos y Capacidades.....	8
Detalle por Objetivos.....	9
OP5. Gestionar efectivamente servicios de apoyo integral a la comunidad universitaria.....	9
OP6. Establecer mecanismos que promuevan la atracción, evaluación y retención de talentos, ajustando las capacidades institucionales.....	10
OP7. Fortalecer los mecanismos de Internacionalización y movilidad.....	10
OP8. Potenciar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad.....	11
Tema 3: Desarrollo de los Ejes Productivos a Través del I+D+i+e.....	12
Detalle por Objetivos.....	13
OP9. Aumentar la productividad científica institucional.....	13
OP10. Promover la transferencia tecnológica, la sustentabilidad social - ambiental y la economía circular.....	14
OP11. Incentivar la innovación y emprendimiento en el entorno productivo y sociocultural.....	14
OP12. Impulsar el desarrollo de asesorías de acuerdo a las características y potencialidades de las unidades académicas o administrativas.....	15
Tema 4: Aprendizaje y Crecimiento.....	16
Detalle por Objetivos.....	17
AC1. Fortalecer las competencias del personal académico.....	17
AC2. Modernizar la gestión académica, económica, administrativa, de infraestructura y de personas.....	18
AC3. Ajustar la estructura organizacional dentro de un marco de mejora continua.....	18
AC4. Gestionar los recursos financieros para el cumplimiento de la estrategia institucional.....	18
Recomendaciones.....	20

## Resumen Evaluación año 2020

Tabla N° 1: Resumen Nivel de Cumplimiento y Avances PEI

Tema Estratégico	Nivel de Cumplimiento	Nivel Avance 2020	Nivel de Avance Meta Final	Avance Esperado
FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE	37%	56%	9,3%	22,2%
MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS, PROCESOS Y CAPACIDADES	46%	22%	0,7%	22,0%
DESARROLLO DE LOS EJES PRODUCTIVOS A TRAVÉS DEL I+D+i+e	63%	110%	46,9%	7,4%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	67%	85%	10,8%	7,5%

Fuente: UPS - DGAP

Al analizar los datos provistos luego del primer año de ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI), se observa que, de manera general, solo se logró cumplir con la mitad de los indicadores propuestos para cada uno de los temas estratégicos, con excepción del Tema 1, donde el nivel de cumplimiento fue menor. Sin embargo, estos niveles de cumplimiento no reflejan el mismo comportamiento al analizar el avance de dichos temas.

De esta forma, para el Tema 1: FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE, el bajo nivel de cumplimiento, 37%, no se ve completamente reflejado al analizar el avance, observándose un 56% de avance respecto a lo propuesto para el 2020. La discrepancia se explica debido al sobre desempeño de algunos indicadores y objetivos de este tema, los cuales favorecieron el promedio. El avance anual obtenido se traduce en un 9,3% de avance respecto a su meta final, sin embargo, de haberse cumplido la totalidad de las metas esperadas, se hubiese obtenido un avance del 22,2%.

En tanto para el Tema 2: MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS, PROCESOS Y CAPACIDADES, se observa un nivel de cumplimiento medio, que alcanzó un 46%, sin embargo su avance anual se vio fuertemente afectado por las restricciones sanitarias, las que bloquearon casi por completo las actividades de internacionalización y con ello desplomaron los indicadores del OP7, alcanzando un 22% de lo esperado en el año, lo que se traduce en tan solo un 0,7% de avance respecto a su meta final, a diferencia del avance del 22% esperado de haberse cumplido con la totalidad de sus metas planificadas.

Para el Tema 3: DESARROLLO DE LOS EJES PRODUCTIVOS A TRAVÉS DEL I+D+i+e, se observa que, si bien se cumplió con el 63% de los indicadores de este tema estratégico, su avance respecto a lo propuesto para el año 2020, supera lo esperado en un 110%, no obstante, su desempeño se hacia la meta final se materializa en un 46,9%, muy superior al avance esperado. Este comportamiento se puede explicar debido al sobre desempeño en algunos de los objetivos que lo componen, los cuales cubrieron las bajas de los otros.

Respecto al Tema 4: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, se aprecia una correlación positiva, en donde sus niveles de cumplimiento son superiores a la media, alcanzando un 67% de cumplimiento y un 85% de avance respecto a lo planificado alcanzar para el año 2020; así mismo se deriva en un avance de un 10,8%, respecto a la meta final, el cual es superior al esperado de 7,5%.

## Tema 1: Formación Integral del Estudiante

Entregar una formación integral y de calidad a las y los estudiantes de la universidad, cimentada en la mejora continua de los procesos educativos y una vinculación efectiva con el territorio.

Este tema estratégico aspira a mejorar la efectividad del proceso formativo de las y los estudiantes, por lo cual, requiere generar las condiciones que aseguren un apoyo integral durante su formación.

Asimismo, pretende disponer de una oferta académica pertinente y atractiva, comprometer y evaluar al cuerpo académico en el desarrollo de sus funciones, a fin de propender a un proceso educativo de calidad; así como profundizar el vínculo y posicionamiento institucional con sus actuales estudiantes, los futuros, sus egresadas y egresados, además de los empleadores.

En este sentido, este tema da cuenta de los principales procesos que competen a la formación en ámbitos relativos a la progresión estudiantil. Su medición está basada en 19 indicadores, que corresponden al 31% del total de indicadores medidos en el PEI.

Tabla N° 2: Nivel de Cumplimiento Tema 1

Cumplimiento Tema 1: FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE		2020	
		Indicadores	Porcentaje
<b>OP1. Mejorar los resultados de la progresión estudiantil.</b>			
Logrado	>= 100%	2	29%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	1	14%
No Logrado	< 50%	4	57%
<b>Subtotal Objetivo 1</b>		<b>7</b>	<b>100%</b>
<b>OP2. Adaptar mecanismos e instrumentos de evaluación para el ajuste del estamento académico.</b>			
Logrado	>= 100%	1	100%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	0	0%
<b>Subtotal Objetivo 2</b>		<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>OP3. Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado.</b>			
Logrado	>= 100%	2	33%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	4	67%
<b>Subtotal Objetivo 3</b>		<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>OP4. Fortalecer la identificación y vinculación con futuros/as estudiantes, titulados/as y empleadores/as.</b>			
Logrado	>= 100%	1	20%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	4	80%
<b>Subtotal Objetivo 4</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE</b>			
Logrado	>= 100%	6	32%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	1	5%
No Logrado	< 50%	12	63%
<b>Total Tema 1</b>		<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: UPS - DGAP

De los 19 indicadores que conforman este tema, durante el primer año de ejecución del PEI, 6 indicadores lograron su meta, 1 fueron parcialmente logrado y 12 indicadores no presentaron desarrollo, estableciendo un nivel de cumplimiento para el Tema 1 de un 37%. (Tabla N° 2).

Su avance respecto a la meta 2020 fue de un 55,5%, lo que implica un avance respecto a la meta final propuesta de un 9,3% quedando por debajo del avance esperado para el periodo que debía ser de 22,2%. (Tabla N° 3). Gran parte de este avance es atribuible al desempeño del OP2, el cual presentó un avance superior al esperado. El detalle del comportamiento para cada objetivo se verá en la siguiente sección.

Tabla N° 3: Nivel de Avance Tema 1

Avance Tema 1: FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE	2020		
	Avance 2020	Avance Meta Final	Avance Esperado
OP1. Mejorar los resultados de la progresión estudiantil.	38,2%	-1,0%	15,2%
OP2. Adaptar mecanismos e instrumentos de evaluación para el ajuste del estamento académico.	105,1%	30,2%	2,1%
OP3. Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado.	75,6%	5,5%	38,9%
OP4. Fortalecer la identificación y vinculación con futuros/as estudiantes, titulados/as y empleadores/as.	3,3%	2,4%	32,5%
<b>Promedio Tema</b>	<b>55,5%</b>	<b>9,3%</b>	<b>22,2%</b>

Fuente: UPS - DGAP

## Detalle por Objetivos

OP1. Mejorar los resultados de la progresión estudiantil.

Tabla N° 4: Resultados indicadores OP1

Objetivo Estratégico	Indicador	Línea base 2019	Valor 2020	Meta 2020	Avance Meta Anual	Meta 2025	Avance Meta Final	Avance Esperado
OP1. Mejorar los resultados de la progresión estudiantil.	Tasa de Retención de Primer año.	75,0%	75,5%	75,0%	100,7%	80,0%	10,8%	0,0%
	Tasa de Retención de Tercer año.	62,0%	63,1%	65,0%	35,7%	67,0%	21,4%	60,0%
	Número de Estudiantes por Jornada Completa Equivalente.	20,31	21,33	19,5 20,5	-5,04%	17,5 18,5	-5,04%	28,83%
	Sobreduración de Programas.	38,1%	37,4%	37,3%	91,3%	33,6%	16,2%	17,8%
	Número de Estudiantes en Movilidad Estudiantil Nacional.	15	7	15	-53,3%	22	-53,3%	0,0%
	Grado de Satisfacción de los y las Estudiantes.	70,2%	68,4%	70,0%	-2,6%	80,0%	-2,6%	-0,3%
	Titulación Oportuna.	37%	37,2%	37,0%	100,4%	40,0%	5,3%	0,0%
<b>Avance Promedio</b>					<b>38,2%</b>		<b>-1,0%</b>	<b>15,2%</b>

Fuente: UPS - DGAP

Se reconoce un desarrollo en las tasa de retención de primer, los indicadores asociados a la titulación y la sobre duración de programas, sin embargo, la tasa de retención de tercer año, si bien tuvo un desarrollo, fue mucho menor a lo esperado, alcanzando solo un 35,7% de avance anual, mientras que los indicadores relacionados al estudiante, en particular la movilidad estudiantil, quedaron por debajo de sus metas esperadas, comportamiento atribuible a las restricciones de movimiento que se generaron durante la pandemia.

#### OP2. Adaptar mecanismos e instrumentos de evaluación para el ajuste del estamento académico.

Tabla N° 5: Resultados Indicadores OP2

Objetivo Estratégico	Indicador	Línea base 2019	Valor 2020	Meta 2020	Logro Parcial	Meta 2025	Avance Meta Final	Avance Esperado
OP2. Adaptar mecanismos e instrumentos de evaluación para el ajuste del estamento académico.	Porcentaje de Académicos Contratados en Media Jornada y Jornada Completa.	33,87%	35,72%	34,00%	105,1%	40%	30,2%	2,1%
	<b>Avance Promedio</b>				<b>105,1%</b>		<b>30,2%</b>	<b>2,1%</b>

Fuente: UPS – DGAP

En materia de ajustes de mecanismos e instrumentos para el ajuste del estamento académico se observa un avance en su indicador, logrando un aumento en el porcentaje de académicos contratados en media jornada y jornada completa, obteniendo un avance respecto de su meta final de un 30,2%.

#### OP3. Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado.

Tabla N° 6: Resultados Indicadores OP3

Objetivo Estratégico	Indicador	Línea base 2019	Valor 2020	Meta 2020	Avance Meta Anual	Meta 2025	Avance Meta Final	Avance Esperado
OP3. Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado.	Porcentaje de Programas de Pregrado Rediseñados.	62%	23%	62%	-63,8%	100%	-63,8%	0,0%
	Porcentaje de Programas de Postgrado Autoevaluados.	0%	8%	5%	160,0%	100%	8,0%	5,0%
	Tasa de Empleabilidad al Primer Año.	69,0%	68,5%	70,0%	-0,7%	71%	-0,7%	50,0%
	Tasa de Cobertura de Vacantes.	95%	78,2%	95%	-17,69%	95%	-17,69%	100,00%
	Porcentaje de Actividades Curriculares con Criterios de Virtualización.	0%	75%	20%	375,8%	70%	107,4%	28,6%
	Programas Virtuales Creados.	0	0	1	0,0%	2	0,0%	50,0%
<b>Avance Promedio</b>					<b>75,6%</b>		<b>5,5%</b>	<b>38,9%</b>

Fuente: UPS – DGAP

Dentro de este objetivo se destaca el rápido incremento en las actividades curriculares virtualizadas, lo cual se contrapone con la caída en el porcentaje de programas pregrado rediseñados, ambas situaciones derivadas por la necesidad de migrar las clases presenciales hacia la virtualidad para hacer frente a las exigencias generadas por la pandemia.

OP4. Fortalecer la identificación y vinculación con futuros/as estudiantes, titulados/as y empleadores/as.

Tabla N° 7: Resultados Indicadores OP4

Objetivo Estratégico	Indicador	Línea base 2019	Valor 2020	Meta 2020	Logro Parcial	Meta 2025	Avance Meta Final	Avance Esperado
OP4. Fortalecer la identificación y vinculación con futuros/as estudiantes, titulados/as y empleadores/as.	Número de Egresados/as y Titulados/as Participantes en Actividades de Vinculación.	5.000	2.409	5.000	-51,8%	6.700	-51,8%	0,0%
	Cantidad de Mesas Publico-Privadas con participación de la UNAP.	34	25	50	-26,5%	70	-26,5%	44,4%
	Grado de Satisfacción de los/las Titulados/as.	85,0%	71,4%	85,0%	-16,0%	90%	-16,0%	0,0%
	Grado de Satisfacción de los/las Empleadores/as.	90,0%	94,8%	90,0%	105,3%	90%	105,3%	100,0%
	Tasa de Estudiantes Captados por Actividades de Admisión.	10,9%	11,2%	17,0%	5,4%	45%	1,0%	17,9%
<b>Avance Promedio</b>					<b>3,3%</b>		<b>2,4%</b>	<b>32,5%</b>

Fuente: UPS – DGAP

Este objetivo tiene como eje central medir las acciones de vinculación con cada uno de los segmentos involucrados a la progresión estudiantil, debido a las restricciones generadas en pandemia, muchas de las actividades destinadas a impulsar estos indicadores no se pudieron generar, lo cual incidió en los resultados generales del objetivo, siendo las más afectadas las actividades con egresados y titulados, la participación en mesas publico privadas y la tasa de estudiantes captados por actividades de admisión.

## Tema 2: Manejo Eficiente De Los Recursos, Procesos y Capacidades

La Universidad promueve la gestión institucional enfocando el trabajo en los procesos efectivos y autorregulados que buscan ser eficientes manteniendo las capacidades de asegurar sistemáticamente las condiciones de calidad en cada proceso. Ante ello, se procura sin duda mantener un control eficiente y eficaz de los recursos financieros, tecnológicos, humanos, materiales y de infraestructura, con el fin primordial e inmediato de asegurar una viabilidad del proyecto educativo y su consolidación en el marco de los propósitos y fines declarados en su Plan Estratégico Institucional.

En este sentido, este tema da cuenta de los principales procesos de gestión institucional que se llevan para velar por la calidad de vida universitaria, promover el interés del capital humano hacia la institución, mejorar sistemáticamente la internacionalización de la institución con el entorno y lograr disponer de un robusto Sistema de Aseguramiento de la Calidad y de mejora continua en todos sus procesos. Su medición está basada en 14 indicadores, que corresponden al 23% del total de indicadores medidos en el PEI, dentro de estos indicadores existe 1 indicador dicotómico, el cual se debe considerar para el año 2021, por lo que para temas de cálculo no será considerado en este informe.

Tabla N° 8: Nivel de Cumplimiento Tema 2

Cumplimiento Tema 2:		2020	
MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS, PROCESOS Y CAPACIDADES	Indicadores	Porcentaje	
<b>OP5. Gestionar efectivamente servicios de apoyo integral a la comunidad universitaria.</b>			
Logrado	>= 100%	4	100%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	0	0%
<b>Subtotal Objetivo 5</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>
<b>OP6. Establecer mecanismos que promuevan la atracción, evaluación y retención de talentos, ajustando las capacidades institucionales.</b>			
Logrado	>= 100%	0	0%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	3	100%
<b>Subtotal Objetivo 6</b>		<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>OP7. Fortalecer los mecanismos de Internacionalización y movilidad.</b>			
Logrado	>= 100%	0	0%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	3	100%
<b>Subtotal Objetivo 7</b>		<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>OP8. Potenciar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad</b>			
Logrado	>= 100%	2	67%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	1	33%
<b>Subtotal Objetivo 8</b>		<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS, PROCESOS Y CAPACIDADES</b>			
Logrado	>= 100%	6	46%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	7	54%
<b>Total Tema 2</b>		<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: UPS – DGAP



De los 13 indicadores medibles que conforman este tema, durante el primer año de ejecución del PEI, 6 indicadores lograron su meta, 0 fueron parcialmente logrados y 7 indicadores no presentaron desarrollo, estableciendo finalmente un nivel de cumplimiento para el Tema 2 de un 46%. (Tabla N° 8).

Tabla N° 9: Nivel de Avance Tema 2

Avance Tema 2: MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS, PROCESOS Y CAPACIDADES	2020		
	Avance 2020	Avance Meta Final	Avance Esperado
OP5. Gestionar efectivamente servicios de apoyo integral a la comunidad universitaria.	109,8%	63,8%	28,1%
OP6. Establecer mecanismos que promuevan la atracción, evaluación y retención de talentos, ajustando las capacidades institucionales.	-23,1%	-23,1%	0,7%
OP7. Fortalecer los mecanismos de Internacionalización y movilidad.	-65,2%	-65,2%	0,0%
OP8. Potenciar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad	68,0%	27,5%	59,1%
<b>Promedio Tema</b>	<b>22,4%</b>	<b>0,7%</b>	<b>22,0%</b>

Fuente: UPS – DGAP

En relación con el avance de este tema estratégico, este fue de un 22,4% anual, reflejando un 0,7% respecto a la meta final, quedando muy por debajo del avance esperado que debía ser de un 22%. (Tabla N° 9). Este bajo desempeño se ve marcado por los retrocesos observados tanto en el OP6, donde se observa una baja en la efectividad en los procesos de selección para los puestos académicos y administrativos, como en el OP7, donde por las restricciones sanitarias se tuvieron que detener todas las actividades que involucraban relaciones internacionales de manera presencial. El detalle del comportamiento para cada objetivo se verá en la siguiente sección.

## Detalle por Objetivos

OP5. Gestionar efectivamente servicios de apoyo integral a la comunidad universitaria.

Tabla N° 10: Resultados Indicadores OP5

MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS, PROCESOS Y CAPACIDADES								
Objetivo Estratégico	Indicador	Línea base 2019	Valor 2020	Meta 2020	Logro Parcial	Meta 2025	Avance Meta Final	Avance Esperado
OP5. Gestionar efectivamente servicios de apoyo integral a la comunidad universitaria.	Tasa de Becas y Beneficios Estudiantiles.	77%	77,2%	77%	100,2%	82%	3,0%	0,0%
	Grado de Satisfacción de los Servicios estudiantiles.	0	82,2%	80%	102,8%	80%	102,8%	100,0%
	Grado de Satisfacción de los/las Académicos/as.	69,30%	70,7%	70,00%	101,0%	75%	24,6%	12,3%
	Grado de Satisfacción de los/las Administrativos/as.	60,00%	81,2%	60,00%	135,3%	65%	124,9%	0,0%
<b>Avance Promedio</b>					<b>109,8%</b>		<b>63,8%</b>	<b>28,1%</b>

Fuente: UPS – DGAP

Con relación a los servicios de apoyo hacia la comunidad universitaria se observa que, en general, existe una buena percepción sobre la entrega de éstos por parte de la Institución, obteniendo niveles de

satisfacción superiores a los esperados para cada uno de los estamentos medidos. De la misma manera se logró alcanzar las metas propuestas en materia de becas y beneficios estudiantiles.

OP6. Establecer mecanismos que promuevan la atracción, evaluación y retención de talentos, ajustando las capacidades institucionales.

Tabla N° 11: Resultados Indicadores OP6

Objetivo Estratégico	Indicador	Línea base 2019	Valor 2020	Meta 2020	Logro Parcial	Meta 2025	Avance Meta Final	Avance Esperado
OP6. Establecer mecanismos que promuevan la atracción, evaluación y retención de talentos, ajustando las capacidades	Índice de Desempeño Administrativo.	74,77%	73,34%	75,00%	-1,9%	85%	-1,9%	2,2%
	Porcentaje de Postulantes Seleccionados.	73,00%	50,00%	73,00%	-31,5%	78%	-31,5%	0,0%
	Efectividad en la Contratación del Personal Académico.	85,00%	54,55%	85,00%	-35,8%	90%	-35,8%	0,0%
<b>Avance Promedio</b>					<b>-23,1%</b>		<b>-23,1%</b>	<b>0,7%</b>

Fuente: UPS – DGAP

Los resultados de este objetivo reflejan una baja efectividad en los procesos de reclutamiento, tanto para administrativos como académicos. Esta baja de efectividad pudo verse influenciada tanto por los factores sanitarios propios de los tiempos de pandemia, como también por la percepción y atracción de la Institución dado su entorno geográfico y posicionamiento académico.

OP7. Fortalecer los mecanismos de Internacionalización y movilidad.

Tabla N° 12: Resultados Indicadores OP7

Objetivo Estratégico	Indicador	Línea base 2019	Valor 2020	Meta 2020	Logro Parcial	Meta 2025	Avance Meta Final	Avance Esperado
OP7. Fortalecer los mecanismos de Internacionalización y movilidad.	Mecanismo de Internacionalización.	No	No	No		Si		
	Porcentaje de Convenios de Cooperación Internacional Activos.	5%	0%	5%	-100,0%	30%	-100,0%	0,0%
	Número de Estudiantes en Movilidad Estudiantil Internacional.	20	18	20	-10,0%	22	-10,0%	0,0%
	Número de Académicos/as en Movilidad Internacional.	7	1	7	-85,7%	9	-85,7%	0,0%
<b>Avance Promedio</b>					<b>-65,2%</b>		<b>-65,2%</b>	<b>0,0%</b>

Fuente: UPS – DGAP

El propósito de este objetivo es promover el posicionamiento y prestigio a través de las relaciones y convenios con instituciones extranjeras. Lamentablemente dado las restricciones sanitarias, muchas de las actividades de las cuales dependen estas colaboraciones, como la movilidad estudiantil y académica no pudieron llevarse cabo y la totalidad de los convenios fueron puestos en espera, marcando un fuerte retroceso para las metas propuestas.

OP8. Potenciar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

Tabla N° 13: Resultados Indicadores OP8

Objetivo Estratégico	Indicador	Línea base 2019	Valor 2020	Meta 2020	Logro Parcial	Meta 2025	Avance Meta Final	Avance Esperado
OP8. Potenciar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad	Evaluación de los Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad.	0	0	100%	0,0%	100%	0,0%	100,0%
	Tasa de Programas Académicos Acreditados o Certificados.	56%	58%	56%	104,1%	100%	5,2%	0,0%
	Porcentaje de Avance del Plan de Mejora Institucional.	12%	80%	80%	100,0%	Por definir *	77,3%	77,3%
<b>Avance Promedio</b>					<b>68,0%</b>		<b>27,5%</b>	<b>59,1%</b>

Fuente: UPS – DGAP

En materia del Sistema de Aseguramiento de la Calidad se puede observar que la Institución cumplió con los hitos previstos en su Plan de Mejora, alcanzando el avance esperado para el periodo evaluado. De la misma forma, los procesos de acreditación y certificación de carreras también fueron efectivos, logrando un avance superior al esperado. Finalmente, la evaluación de los mecanismos de aseguramiento de la Calidad no pudo llevarse a cabo por encontrarse aún la herramienta a utilizar en etapa de diseño y adecuación.

## Tema 3: Desarrollo de los Ejes Productivos a Través del I+D+i+e

La contribución de la Universidad al desarrollo regional se define mediante la generación, aplicación y transferencia de conocimiento científico multidisciplinar de calidad en I+D+i+e, integrando una efectiva alineación con los ejes prioritarios de desarrollo regional, vinculado al entorno productivo, geográfico y sociocultural.

La institución debe ser capaz de avanzar en implantar prácticas y procedimientos que apunten a generar una mejor difusión y comunicación de las actividades que se desarrollan en temas de I+D+i+e, logrando con esto posicionar a la Universidad en un trabajo colaborativo con la región y el país. Para que lo anteriormente descrito tenga un mayor impacto, se debe establecer procesos que permitan atraer y retener a investigadores en las materias de especialización que requiera la Universidad, buscando con esto el desarrollo y consolidación.

La medición de este Tema comprende el seguimiento de 18 indicadores, de los cuales 2 entran en funcionamiento el 2021, por lo que para temas de cálculo para el periodo el 2020, no serán considerados.

Tabla N° 14: Nivel de Cumplimiento Tema 3

Cumplimiento Tema 3:		2020	
DESARROLLO DE LOS EJES PRODUCTIVOS A TRAVÉS DEL I+D+i+e		Indicadores	Porcentaje
<b>OP9. Aumentar la productividad científica institucional</b>			
Logrado	>= 100%	5	63%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	3	38%
<b>Subtotal Objetivo 9</b>		<b>8</b>	<b>100%</b>
<b>OP10. Promover la transferencia tecnológica, la sustentabilidad social - ambiental y la economía circular</b>			
Logrado	>= 100%	2	100%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	0	0%
<b>Subtotal Objetivo 10</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>
<b>OP11. Incentivar la innovación y emprendimiento en el entorno productivo y sociocultural</b>			
Logrado	>= 100%	2	40%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	3	60%
<b>Subtotal Objetivo 11</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>OP12. Impulsar el desarrollo de asesorías de acuerdo a las características y potencialidades de las unidades académicas o administrativas.</b>			
Logrado	>= 100%	1	100%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	0	0%
<b>Subtotal Objetivo 12</b>		<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>DESARROLLO DE LOS EJES PRODUCTIVOS A TRAVÉS DEL I+D+i+e</b>			
Logrado	>= 100%	10	63%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	6	38%
<b>Total Tema 3</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: UPS – DGAP

De los 16 indicadores medibles que conforman este tema durante el primer año de ejecución del PEI, 10 indicadores lograron su meta, 0 fueron parcialmente logrados y 6 indicadores no presentaron desarrollo, estableciendo un nivel de cumplimiento para el Tema 3 de un 63%. (Tabla N° 14).

Tabla N° 15: Nivel de Avance Tema 3

Avance Tema 3: DESARROLLO DE LOS EJES PRODUCTIVOS A TRAVÉS DEL I+D+i+e	2020		
	Avance 2020	Avance Meta Final	Avance Esperado
OP9. Aumentar la productividad científica institucional	67,3%	52,1%	3,1%
OP10. Promover la transferencia tecnológica, la sustentabilidad social - ambiental y la economía circular	239,3%	98,2%	5,4%
OP11. Incentivar la innovación y emprendimiento en el entorno productivo y sociocultural	29,4%	11,1%	0,0%
OP12. Impulsar el desarrollo de asesorías de acuerdo a las características y potencialidades de las unidades académicas o administrativas.	103,3%	26,3%	21,1%
<b>Promedio Tema</b>	<b>109,8%</b>	<b>46,9%</b>	<b>7,4%</b>

Fuente: UPS – DGAP

El avance respecto a la meta anual fue de un 109,8%, implicando un avance a la meta final propuesta de un 46,9%, superior al esperado para el periodo que se pronosticaba como un 7,4%. (Tabla N° 15). Sin embargo, gran parte de este avance es atribuible al desempeño del objetivo OP10, el cual presentó un avance muy superior al esperado, lo que promueve un análisis posterior para determinar si la anomalía fue temporal, producto de algún factor externo o las metas propuestas en un inicio fueron subvaloradas. El detalle del comportamiento para cada objetivo se verá en la siguiente sección.

## Detalle por Objetivos

OP9. Aumentar la productividad científica institucional.

Tabla N° 16: Resultados de indicadores OP9

Objetivo Estratégico	Indicador	Línea base 2019	Valor 2020	Meta 2020	Avance Meta Anual	Meta 2025	Avance Meta Final	Avance Esperado
OP9. Aumentar la productividad científica institucional	Publicaciones científicas indexadas (WOS).	75	134	75	178,7%	84	159,5%	0,0%
	Publicaciones científicas indexadas (SCOPUS).	110	154	110	140,0%	124	124,2%	0,0%
	Publicaciones científicas indexadas (SCIELO).	30	8	30	-73,3%	34	-73,3%	0,0%
	Tasa de Publicaciones Indexadas (Q1).	24%	33%	24%	138,9%	27%	123,5%	0,0%
	Tasa de Publicaciones Indexadas (Q2).	40%	19%	40%	-52,2%	45%	-52,2%	0,0%
	Porcentaje de Publicaciones Científicas con Coautoría Internacional (WOS).	62,5%	51,7%	62,5%	-17,2%	67%	-17,2%	0,0%
	Porcentaje de Publicaciones Científicas con Coautoría Internacional (SCOPUS).	47,4%	53,3%	47,4%	112,4%	52%	102,5%	0,0%
	Número de Proyectos ANID adjudicados.	8	10	9	111,1%	12	50,0%	25,0%
<b>Avance Promedio</b>					<b>67,3%</b>		<b>52,1%</b>	<b>3,1%</b>

Fuente: UPS – DGAP

En relación a la productividad científica para el periodo, se puede observar un aumento en las publicaciones WOS y Scopus, mientras las publicaciones SciELO caen bajo la mitad de lo esperado. Además se observa un incremento en las publicaciones indexadas en Q1, mientras que las indexadas Q2 quedaron por debajo de su línea base.

OP10. Promover la transferencia tecnológica, la sustentabilidad social - ambiental y la economía circular.

Tabla N° 17: Resultados de indicadores OP10

Objetivo Estratégico	Indicador	Línea base 2019	Valor 2020	Meta 2020	Logro Parcial	Meta 2025	Avance Meta Final	Avance Esperado
OP10. Promover la transferencia tecnológica, la sustentabilidad social - ambiental y la economía circular	Tasa de Proyectos Transferidos en un Período Móvil de 3 años.	10%	31%	10%	309,5%	35%	83,8%	0,0%
	Número de Convenios de Colaboración con Instituciones Público/Privadas.	94	169	100	169,0%	150	112,7%	10,7%
	Políticas que promuevan la Sustentabilidad Ambiental-Social y Economía Circular Creadas.	No	No	No		Si		
<b>Avance Promedio</b>					<b>239,3%</b>		<b>98,2%</b>	<b>5,4%</b>

Fuente: UPS – DGAP

Como se dijo anteriormente, este objetivo presentó mediciones muy superiores de las esperadas, sobrepasando en algunos casos a lo esperado al final del PEI, por esta razón, sus indicadores serán puestos en monitoreo para identificar si se trató de una anomalía producto de factores externos o si las metas se encuentran subvaloradas, en cuyo caso se procederá a su ajuste en los procesos de actualización del PEI.

OP11. Incentivar la innovación y emprendimiento en el entorno productivo y sociocultural.

Tabla N° 18: Resultado de indicadores OP11

Objetivo Estratégico	Indicador	Línea base 2019	Valor 2020	Meta 2020	Logro Parcial	Meta 2025	Avance Meta Final	Avance Esperado
OP11. Incentivar la innovación y emprendimiento en el entorno productivo y sociocultural	Número de Emprendimientos Nuevos.	0	6	0	150,0%	4	150,0%	0,0%
	Porcentaje de Redes Activas de Cooperación en Innovación o Emprendimiento.	50%	25%	50%	-50,0%	65%	-50,0%	0,0%
	Número de Patentes de Propiedad Intelectual.	4	5	4	125,0%	7	33,3%	0,0%
	Número de Registros de Derechos de Autor por año a nombre de la UNAP.	7	6	7	-14,3%	20	-14,3%	0,0%
	Tasa de adjudicación de Proyectos Relacionados con Innovación o Emprendimiento.	50%	18%	50%	-63,6%	65%	-63,6%	0,0%
<b>Avance Promedio</b>					<b>29,4%</b>		<b>11,1%</b>	<b>0,0%</b>

Fuente: UPS – DGAP

Si bien el rendimiento de este objetivo, avance de 11%, estuvo por sobre lo esperado, se debe analizar con cautela, pues este se ve fuertemente influenciado por el desempeño en el número de emprendimientos nuevos atendidos, cuyo alto valor de avance cubrió los retrocesos presentados en el resto de los indicadores, como el porcentaje de redes activas de cooperación en innovación y emprendimiento o la baja tasa de adjudicación de proyectos de innovación.

OP12. Impulsar el desarrollo de asesorías de acuerdo a las características y potencialidades de las unidades académicas o administrativas.

Tabla N° 19: Resultado de indicadores OP12

Objetivo Estratégico	Indicador	Línea base 2019	Valor 2020	Meta 2020	Logro Parcial	Meta 2025	Avance Meta Final	Avance Esperado
OP12. Impulsar el desarrollo de asesorías de acuerdo a las características y potencialidades	Número de Asesorías Prestadas.	26	31	30	103,3%	45	26,3%	21,1%
	Grado de Satisfacción de las Asesorías Prestadas.	N/A	0%	N/A	N/A	75%	N/A	N/A
<b>Avance Promedio</b>					<b>103,3%</b>		<b>26,3%</b>	<b>21,1%</b>

Fuente: UPS – DGAP

El desempeño de la Institución en materia de asesorías fue de acuerdo con lo esperado, lo que se aprecia en el número de asesorías prestadas, las que fueron superiores a la meta planteada para el periodo. El segundo indicador para este objetivo se encontraba en etapa de diseño de instrumento de medición durante el año 2020, razón por la cual no fue tomado en consideración.

## Tema 4: Aprendizaje y Crecimiento

Para poder avanzar en el cumplimiento de la estrategia, se hace imperante que la Universidad desarrolle y fortalezca capacidades que le permitan dar soporte al quehacer institucional, buscando establecer las bases y pilares sobre los cuales se cimentarán los temas estratégicos planteados. De esta forma, la Institución velará por potenciar las competencias académicas, la modernización de su gestión y su estructura organizacional para transformarse en un ente orgánico y flexible capaz de autorregularse y dar sustento a su proyecto educativo. Sin embargo, para poder dar pie a este tipo de desarrollo, se hace necesario en una primera instancia establecer de acciones que contribuyan a fortalecer la viabilidad financiera de la Universidad.

La medición de este Tema comprende el seguimiento de 10 indicadores, de los cuales 1 es de carácter dicotómico y entra en funcionamiento el 2021, por lo que para temas de cálculo para el periodo el 2020, no será considerado.

De los 9 indicadores medibles que conforman este tema durante el primer año de ejecución del PEI, 6 indicadores lograron su meta, 0 fueron parcialmente logrados y 3 indicadores no presentaron desarrollo, estableciendo un nivel de cumplimiento para el Tema 4 de un 67%. (Tabla N° 20).

Tabla N° 20: Nivel de Cumplimiento Tema 4

Cumplimiento Tema 4:		2020	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Indicadores	Porcentaje
<b>AC1. Fortalecer las competencias del personal académico.</b>			
Logrado	>= 100%	1	100%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	0	0%
<b>Subtotal Objetivo AC1</b>		<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>AC2. Modernizar la gestión académica, económica, administrativa, de infraestructura y de personas.</b>			
Logrado	>= 100%	1	100%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	0	0%
<b>Subtotal Objetivo AC2</b>		<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>AC3. Ajustar la estructura organizacional dentro de un marco de mejora continua.</b>			
Logrado	>= 100%	1	50%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	1	50%
<b>Subtotal Objetivo AC3</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>
<b>AC4. Gestionar los recursos financieros para el cumplimiento de la estrategia institucional.</b>			
Logrado	>= 100%	3	60%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	2	40%
<b>Subtotal Objetivo AC4</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>			
Logrado	>= 100%	6	67%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	3	33%
<b>Total Tema 4</b>		<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: UPS – DGAP



Se observa un avance anual de un 59,8%, El avance respecto a la meta final propuesta fue de un 10,8%, avance superior al esperado para el periodo que se pronosticaba como un 7,5%. (Tabla N° 21). Este avance es atribuible al desempeño de los objetivos AC1 y AC2, los que presentaron un avance superior al esperado, destacándose el desarrollo en la gestión administrativa y académica, alcanzando buenos niveles en la implementación de entidades activo-gobernadas y en el desarrollo del personal académico a través de las capacitaciones, sin embargo, esto se contrapone con las capacitaciones a nivel administrativo, las que quedaron por debajo de las metas propuestas. El detalle del comportamiento para cada objetivo se verá en la siguiente sección.

Tabla N° 21: Nivel de Avance Tema 4

Avance Tema 4: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	2020		
	Avance 2020	Avance Meta Final	Avance Esperado
AC1. Fortalecer las competencias del personal académico.	122,9%	10,2%	0,0%
AC2. Modernizar la gestión académica, económica, administrativa, de infraestructura y de personas.	122,5%	22,5%	0,0%
AC3. Ajustar la estructura organizacional dentro de un marco de mejora continua.	34,5%	-10,5%	5,0%
AC4. Gestionar los recursos financieros para el cumplimiento de la estrategia institucional.	59,5%	21,0%	25,1%
<b>Promedio Tema</b>	<b>84,8%</b>	<b>10,8%</b>	<b>7,5%</b>

Fuente: UPS – DGAP

El avance respecto a la meta 2020 de este tema estratégico fue de un 84,8%, lo que cual derivó en un avance respecto a la meta final propuesta de un 10,8% quedando por sobre el valor esperado para el periodo el cual es de un 7,5%. (Tabla N° 21). Gran parte de este avance es atribuible a los objetivos AC1 y AC2, los que presentaron avances superiores a los esperados. El detalle del comportamiento para cada objetivo se verá en la siguiente sección

## Detalle por Objetivos

AC1. Fortalecer las competencias del personal académico.

Tabla N° 22: Resultados de Indicadores AC1

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO								
Objetivo Estratégico	Indicador	Línea base 2019	Valor 2020	Meta 2020	Logro Parcial	Meta 2025	Avance Meta Final	Avance Esperado
AC1. Fortalecer las competencias del personal académico.	Porcentaje de personal académico capacitado.	20,00%	24,57%	20,00%	122,9%	65,00%	10,2%	0,0%
<b>Avance Promedio</b>					<b>122,9%</b>		<b>10,2%</b>	<b>0,0%</b>

Fuente: UPS – DGAP

Como se mencionó anteriormente, este objetivo presenta un desempeño superior al esperado, alcanzando un 24,6% en su indicador de porcentaje de personal; académico capacitado, lo que conlleva un avance respecto de la meta final de un 10,2%.

AC2. Modernizar la gestión académica, económica, administrativa, de infraestructura y de personas.

Tabla N° 23: Resultados de Indicadores AC2

Objetivo Estratégico	Indicador	Línea base 2019	Valor 2020	Meta 2020	Avance Meta Anual	Meta 2025	Avance Meta Final	Avance Esperado
AC2. Modernizar la gestión académica, económica, administrativa,	Plan de modernización de procesos actividades primarias.	No	No	No		Si		
	Porcentaje de entidades activo gobernadas.	0%	22,5%	0%	122,5%	100%	22,5%	0,0%
<b>Avance Promedio</b>					<b>122,5%</b>		<b>22,5%</b>	<b>0,0%</b>

Fuente: UPS – DGAP

Dentro de este objetivo se destaca el desarrollo en la implementación de entidades activo-gobernadas, alcanzando un 22,5% de avance respecto de la meta final. Se debe resaltar que el primer indicador de este objetivo es de carácter dicotómico, el cual solo presenta exigencias a contar del año 2021, por lo que no fue tomado en cuenta para los cálculos de este periodo.

AC3. Ajustar la estructura organizacional dentro de un marco de mejora continua.

Tabla N° 24: Resultados de Indicadores AC3

Objetivo Estratégico	Indicador	Línea base 2019	Valor 2020	Meta 2020	Logro Parcial	Meta 2025	Avance Meta Final	Avance Esperado
AC3. Ajustar la estructura organizacional dentro de un marco de mejora	Porcentaje de personal administrativo capacitado.	20,0%	13,8%	20%	-31,0%	65%	-31,0%	0,0%
	Porcentaje de avance proyecto de reestructuración.	0%	10%	10%	100,0%	100%	10,0%	10,0%
<b>Avance Promedio</b>					<b>34,5%</b>		<b>-10,5%</b>	<b>5,0%</b>

Fuente: UPS – DGAP

En el contexto organizacional se observa que el proyecto de reestructuración avanzó de acuerdo con lo planificado, cumpliendo los hitos propuestos para el 2020, sin embargo, las capacitaciones al personal administrativo sufrieron un retroceso respecto a su línea base, alcanzando solo a un 13,8% del personal, disminución que responde a los cambios en las actividades producto de las restricciones sanitarias.

AC4. Gestionar los recursos financieros para el cumplimiento de la estrategia institucional.

Con respecto a los objetivos financieros, se observa que tanto el margen operacional, el EBITDA y el costo unitario por estudiante lograron sus metas correspondientes, sin embargo, tanto el monto percibido por proyectos externos como el nivel de apalancamiento presentaron valores por debajo de sus líneas base, marcando un retroceso en esos campos. En resumen, el objetivo presenta un avance respecto a su meta final de un 21%, 4 puntos por debajo del 25% esperado para el periodo.

Tabla N° 25: Resultados de Indicadores AC4

Objetivo Estratégico	Indicador	Línea base 2019	Valor 2020	Meta 2020	Logro Parcial	Meta 2025	Avance Meta Final	Avance Esperado
AC4. Gestionar los recursos financieros para el cumplimiento de la estrategia institucional.	Monto percibido por proyectos externos anuales.	\$252,80	\$246,00	\$280,62	-2,7%	\$330,91	-2,7%	35,6%
	Margen Operacional.	-7,22%	-3,79%	-5% 0%	100,0%	0% 5%	47,5%	30,7%
	EBITDA.	MM\$ (999,42)	MM\$ 454,00	MM\$ 454	100,0%	MM\$ 2.451	42,1%	42,1%
	Nivel de Apalancamiento.	65,12%	65,14%	65,00%	-0,03%	58,00%	-0,03%	0,18%
	Costo Unitario por Estudiante.	MM\$ 3,79	MM\$ 3,73	MM\$ 3,74	100,1%	MM\$ 3,46	18,2%	16,7%
<b>Avance Promedio</b>					<b>59,5%</b>		<b>21,0%</b>	<b>25,1%</b>

Fuente: UPS – DGAP

## Recomendaciones

### Tema 1: Formación Integral del Estudiante

Se recomienda:

- Evaluar acciones que apunten a aumentar la retención de tercer año, puesto que si bien se reconoce un desarrollo en el indicador este no alcanzó los niveles esperados.
- Evaluar acciones con las instituciones que permitan flexibilizar las restricciones sanitarias y de esa forma poder retomar el flujo de movilidad estudiantil.
- Mantener en observación la satisfacción estudiantil de manera de minimizar los efectos negativos de la pandemia.
- Reevaluar las acciones destinadas a la mejora de la empleabilidad de primer año, por parte de las unidades académicas, para determinar si la baja fue producto de la pandemia o por factores internos.
- Evaluar acciones que permitan identificar las razones asociadas a la baja cobertura de vacantes, si responde a factores de la pandemia o por factores internos.
- Evaluar acciones que permitan flexibilizar las restricciones sanitarias y de esa forma poder realizar actividades de vinculación con los titulados.
- Evaluar acciones con las instituciones público privadas que permitan flexibilizar las restricciones sanitarias y de esa forma poder retomar las participaciones en mesas de trabajo.
- Reevaluar las actividades generadas por la Oficina de Egresados y Titulados a fin de generar mayor interés en las temáticas actuales que permitan mejorar el grado de satisfacción de los afectados.
- Evaluar la efectividad de las actividades de admisión, ya que si bien se reconoce un aumento en la tasa de estudiantes captados por actividades de admisión, este fue mucho menor a los 7 puntos esperados.

### Tema 2: Manejo Eficiente De Los Recursos, Procesos y Capacidades

Se recomienda:

- Reevaluar las acciones enfocadas en promover la imagen de la universidad tanto para la atracción de talentos Académicos como Administrativos.
- Evaluar las acciones destinadas a mejorar las condiciones laborales del estamento administrativo derivadas por la necesidad de establecer Teletrabajo, a fin de aumentar los niveles de desempeño.
- Evaluar acciones con las instituciones que permitan flexibilizar las restricciones sanitarias y de esa forma poder retomar los flujos de movilidad estudiantil y académica o buscar alternativas virtuales para estas acciones.

### Tema 3: Desarrollo de los Ejes Productivos a Través del I+D+i+e

Se recomienda:

- Mantener en observación los indicadores relacionados al OP10, de manera de evaluar si las desviaciones son temporales o producto de metas subvaloradas.
- Evaluar acciones con las instituciones que permitan flexibilizar las restricciones sanitarias y de esa forma poder reactivar las redes de cooperación en innovación y emprendimiento.

- Evaluar mecanismos que promuevan e incentiven la generación de Registros de Derecho de Autor.

#### Tema 4: Aprendizaje y Crecimiento

##### Se recomienda:

- Reevaluar las acciones por parte de la Dirección de Personas, en conjunto con el Comité Bipartito, destinadas a fomentar e incentivar el interés del estamento administrativo en los procesos de capacitación que presenta la institución.
- Mantener en observación los indicadores relacionados al monto percibido por proyectos externos y los niveles de apalancamiento.