

# Informe de Seguimiento Plan Estratégico Institucional 2020 - 2025

Periodo 2021



UNIVERSIDAD ARTURO PRAT  
DEL ESTADO DE CHILE  
CONOCIMIENTO Y TERRITORIO

## Contenido

Resumen Evaluación año 2021.....	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
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 con 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
Tema 1: Formación Integral del Estudiante.....	20
Tema 2: Manejo Eficiente De Los Recursos, Procesos y Capacidades.....	20
Tema 3: Desarrollo de los Ejes Productivos a Través del I+D+i+e.....	20
Tema 4: Aprendizaje y Crecimiento.....	20

## Resumen Evaluación año 2021

Al analizar los datos provistos luego del segundo año de ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI), se observa que pese

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

Tema Estratégico	Nivel de Cumplimiento 2020	Nivel de Cumplimiento 2021	Nivel Avance 2020	Nivel Avance 2021	Nivel Avance Meta Final	Avance Esperado
FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE	37%	53%	56%	53%	37,6%	37,7%
MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS, PROCESOS Y CAPACIDADES	46%	21%	22%	17%	2,7%	37,5%
DESARROLLO DE LOS EJES PRODUCTIVOS A TRAVÉS DEL I+D+i+e	63%	56%	110%	31%	21,2%	32,8%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	67%	70%	85%	103%	66,4%	43,9%

Fuente: UPS – DGAP

Se observa para el Tema 1: FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE, un aumento en su nivel de cumplimiento, pasando de un 37% en el 2020 a un 53% en el 2021, sin embargo al observar los niveles de avances se aprecia que el avance 2021 es menor al sostenido en el 2020, esto se explica porque los indicadores que ya estaban cumplidos solo tuvieron pequeñas variaciones para mantenerse en rango de logrados, en cambio, aquellos que en el 2020 quedaron como no cumplidos, durante el 2021 tuvieron importantes desarrollos, obteniendo como suma total un avance hacia la meta final superior, alcanzando un valor de 37,6%, alcanzando técnicamente el 37,7% esperado.

En tanto para el Tema 2: MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS, PROCESOS Y CAPACIDADES, se observa una caída en su nivel de cumplimiento, pasando de 46% a solo un 21%, que afecta significativamente su avance, el cual es sólo de un 17% respecto a lo propuesto poder alcanzar en el año 2021, valores que sitúan al tema lejos de su valor esperado de avance hacia la meta final.

Para el Tema 3: DESARROLLO DE LOS EJES PRODUCTIVOS A TRAVÉS DEL I+D+i+e, se observa una caída en el nivel de cumplimiento respecto de lo medido para el año 2020, pasando de 63% a 56%. Los indicadores involucrados sufrieron importantes bajas y en algunos casos retrocesos que los ubicaron en niveles inferiores a su línea base. Este efecto fue dominante, opacando el buen desempeño obtenido por algunos objetivos del tema y alejando el avance final de los valores esperados, obteniendo solo un 21,2% de los 32,8% esperados.

Respecto al Tema 4: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, se aprecia una correlación positiva, en donde sus niveles de cumplimiento son superiores a la media, lo que se traduce en un 67% de cumplimiento y un 60% de avance respecto a lo planificado alcanzar para el año 2020; así mismo se deriva en un avance de un 10,8%, 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		2021	
		Indicadores	Porcentaje
<b>OP1. Mejorar los resultados de la progresión estudiantil.</b>			
Logrado	>= 100%	4	57%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	1	14%
No Logrado	< 50%	2	29%
<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%	0	0%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	1	100%
<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%	3	50%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	3	50%
<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%	1	20%
No Logrado	< 50%	3	60%
<b>Subtotal Objetivo 4</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE</b>			
Logrado	>= 100%	8	42%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	2	11%
No Logrado	< 50%	9	47%
<b>Total Tema 1</b>		<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: UPS – DGAP

De los 19 indicadores que conforman este tema, durante el segundo año de ejecución del PEI, 8 indicadores lograron su meta, 2 fueron parcialmente logrados y 9 de ellos no presentaron desarrollo, estableciendo un nivel de cumplimiento para el Tema 1 de un 53%. (Tabla N° 2).

Su avance respecto a la meta 2021 fue de un 55,5%, manteniendo el nivel alcanzado durante el 2020. Este avance anual implica un avance respecto a la meta final de un 37,6% alcanzando técnicamente al avance esperado para el periodo que debía ser 37,7%. (Tabla N° 3). 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	2021			
	Avance 2020	Avance 2021	Avance Meta Final	Avance Esperado
OP1. Mejorar los resultados de la progresión estudiantil.	38,2%	96,6%	69,7%	24,7%
OP2. Adaptar mecanismos e instrumentos de evaluación para el ajuste del estamento académico.	105,1%	-9,5%	-4,5%	18,4%
OP3. Mejorar la pertinencia, vigencia y calidad de la oferta académica de Pregrado y Postgrado.	75,6%	91,9%	48,5%	64,2%
OP4. Fortalecer la identificación y vinculación con futuros/as estudiantes, titulados/as y empleadores/as.	3,3%	35,0%	36,8%	43,4%
<b>Promedio Tema</b>	<b>55,5%</b>	<b>53,5%</b>	<b>37,6%</b>	<b>37,7%</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	Valor 2021	Meta 2021	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%	76,9%	76,0%	101,1%	80,0%	37,2%	20,0%
	Tasa de Retención de Tercer año.	62,0%	63,1%	64,3%	65,0%	62,2%	67,0%	45,4%	60,0%
	Número de Estudiantes por Jornada Completa Equivalente.	20,31	21,33	23,32	19,5 20,5	-9,31%	17,5 18,5	-14,82%	28,83%
	Sobreduración de Programas.	38,1%	37,4%	33,5%	36,6%	109,3%	33,6%	100,3%	33,3%
	Número de Estudiantes en Movilidad Estudiantil Nacional.	15	7	49	16	306,3%	22	222,7%	14,3%
	Grado de Satisfacción de los y las Estudiantes.	70,2%	68,4%	62,2%	70,0%	-9,0%	80,0%	-11,4%	-0,3%
	Titulación Oportuna.	37%	37,2%	43,5%	37,5%	115,9%	40,0%	108,7%	16,7%
<b>Avance Promedio</b>						<b>96,6%</b>		<b>69,7%</b>	<b>24,7%</b>

Fuente: UPS – DGAP

En relación con lo medido en el año 2020, se observa un desarrollo en las tasas de retención de primer y tercer año, al igual que en los indicadores asociados a la titulación y la sobre duración de programas. Por el contrario, la razón de estudiantes por jornada completa equivalente vuelve a aumentar, alejándola aún más del rango establecido como meta, mientras que la satisfacción estudiantil sufre otra baja respecto a su valor 2020. Se destaca el aumento explosivo en el número de estudiantes en movilidad nacional, dado que durante el 2021 entro en funcionamiento el programa de movilidad en línea patrocinado por el CUECH

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	Valor 2021	Meta 2021	Avance Meta Anual	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%	32,3%	35%	-9,5%	40%	-4,5%	18,4%	
	<b>Avance Promedio</b>								<b>-9,5%</b>	<b>-4,5%</b>

Fuente: UPS – DGAP

En materia de ajustes de mecanismos e instrumentos para el ajuste del estamento académico se observa una caída en su indicador, bajando de un 35,72% en 2020 a 32,3% en 2021, valor menor que la línea base. A raíz de estos resultados el indicador se aleja de su meta final obteniendo un avance de un -4,5%.

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	Valor 2021	Meta 2021	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%	100%	70%	142,7%	100%	100,0%	21,1%	
	Porcentaje de Programas de Postgrado Autoevaluados.	0%	8%	100%	71%	140,8%	100%	100,0%	71,0%	
	Tasa de Empleabilidad al Primer Año.	69,0%	68,5%	67,4%	70%	-1,5%	71%	-2,3%	50,0%	
	Tasa de Cobertura de Vacantes.		95%	78,2%	81%	95%	95%	-14,37%	100,00%	
						105%				
	Porcentaje de Actividades Curriculares con Criterios de Virtualización.	0%	75%	75%	30%	250,5%	70%	107,4%	42,9%	
	Programas Virtuales Creados.	0	0	0	2	0,0%	2	0,0%	100,0%	
<b>Avance Promedio</b>								<b>91,9%</b>	<b>48,5%</b>	<b>64,2%</b>

Fuente: UPS – DGAP

Dentro de este objetivo se destacan la recuperación de los indicadores porcentaje de programas rediseñados y porcentaje de programas autoevaluados, los que pasaron de estar bajo sus metas en el 2020 a sobrepasarlas durante el 2021. Por otro lado, si bien se lograron cubrir mas vacantes durante el periodo 2021, esta tasa aún esta por debajo de lo esperado en el año, implicando un retroceso hacia la meta final. Se debe mantener en observación la tasa de empleabilidad, puesto que por segundo año consecutivo presento una leve baja.

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	Valor 2021	Meta 2021	Avance Meta Anual	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	6.816	6.000	113,6%	6.700	101,7%	58,8%
	Cantidad de Mesas Publico-Privadas con participación de la UNAP.	34	25	25	40	0,0%	70	-26,5%	16,7%
	Grado de Satisfacción de los/las Titulados/as.	85,0%	71,4%	62,7%	85%	-12,3%	90%	-26,3%	0,0%
	Grado de Satisfacción de los/las Empleadores/as.	90,0%	94,8%	93,4%	90%	-1,5%	90%	103,7%	100,0%
	Tasa de Estudiantes Captados por Actividades de Admisión.	10,9%	11,2%	21,6%	25%	75,0%	45%	31,2%	41,3%
<b>Avance Promedio</b>						<b>35,0%</b>		<b>36,8%</b>	<b>43,4%</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, dentro de sus indicadores se destacan las acciones orientadas a adaptar las actividades de vinculación con egresados y titulados, las cuales tuvieron una buena adaptación hacia la virtualidad, retomando lo retrocedido en el año anterior. Sin embargo, pese a que la participación en las actividades de vinculación de los titulados tuvo un incremento, su grado de satisfacción registro por segundo año consecutivo una importante baja. Respecto a la efectividad de las actividades de admisión se observa un desarrollo en la tasa de estudiantes captados, pasando de un 11,2% el 2020 a un 21,6% el 2021.

## 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 a cabo y que permiten velar por la calidad de la 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.

Tabla N° 8: Nivel de Cumplimiento Tema 2

Cumplimiento Tema 2:		2021	
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%	0	0%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	4	100%
<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%	1	33%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	2	67%
<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%	4	100%
<b>Subtotal Objetivo 7</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>
<b>OP8. Potenciar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad</b>			
Logrado	>= 100%	1	33%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	1	33%
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%	2	14%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	1	7%
No Logrado	< 50%	11	79%
<b>Total Tema 2</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: UPS – DGAP

De los 14 indicadores medibles que conforman este tema, durante el segundo año de ejecución del PEI, 3 de ellos lograron su meta, bajando a la mitad respecto a los 6 logrados en el año 2020, 2 indicadores tuvieron un logro parcial y 11 indicadores no presentaron desarrollo, lo cual establece finalmente un nivel de cumplimiento para el Tema 2 de un 21%. (Tabla N° 8).

Su avance respecto a la meta 2021 fue de un 16,7%, valor que estuvo por debajo del 22,4% alcanzado durante el 2020. Este avance anual implica un avance respecto a la meta final de un 2,7%

manteniéndose por debajo del avance esperado para el periodo que debía ser 37,5%. (Tabla N° 3). El detalle del comportamiento para cada objetivo se verá en la siguiente sección.

Tabla N° 9: Nivel de Avance Tema 2

Avance Tema 2: MANEJO EFICIENTE DE LOS RECURSOS, PROCESOS Y CAPACIDADES	2021			
	Avance 2020	Avance 2021	Avance Meta Final	Avance Esperado
OP5. Gestionar efectivamente servicios de apoyo integral a la comunidad universitaria.	109,8%	-11,7%	44,6%	33,1%
OP6. Establecer mecanismos que promuevan la atracción, evaluación y retención de talentos, ajustando las capacidades institucionales.	-23,1%	29,4%	-14,0%	20,6%
OP7. Fortalecer los mecanismos de Internacionalización y movilidad.	-65,2%	1,9%	-64,0%	30,0%
OP8. Potenciar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad	68,0%	47,4%	44,3%	66,4%
<b>Promedio Tema</b>	<b>22,4%</b>	<b>16,7%</b>	<b>2,7%</b>	<b>37,5%</b>

Fuente: UPS – DGAP

## Detalle por Objetivos

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

Tabla N° 10: Resultados Indicadores OP5

Objetivo Estratégico	Indicador	Línea base 2019	Valor 2020	Valor 2021	Meta 2021	Avance Meta Anual	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%	64,6%	78%	-16,3%	82%	-16,2%	20,0%
	Grado de Satisfacción de los Servicios estudiantiles.	0	82,2%	77,4%	80%	-5,9%	80%	96,7%	100,0%
	Grado de Satisfacción de los/las Académicos/as.	69,30%	70,7%	65,1%	70%	-7,9%	75%	-6,0%	12,3%
	Grado de Satisfacción de los/las Administrativos/as.	60,00%	81,2%	67,4%	60%	-16,9%	65%	103,8%	0,0%
<b>Avance Promedio</b>						<b>-11,7%</b>		<b>44,6%</b>	<b>33,1%</b>

Fuente: UPS – DGAP

Con relación a los servicios de apoyo hacia la comunidad universitaria se observa una baja en el logro hacia la meta anual 2021 de un -11,7%, no obstante, su avance a la meta final del PEI deriva en 44,6%; respecto a ello se hace imprescindible aumentar la percepción o grado de satisfacción de los estudiantes, académicos como de los administrativos en el siguiente año, derivado en el estudio y análisis de los datos obtenidos.

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	Valor 2021	Meta 2021	Avance Meta Anual	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%	79,4%	77%	103,1%	85%	45,3%	21,8%
	Porcentaje de Postulantes Seleccionados.	73,00%	50,00%	27,1%	74%	-45,8%	78%	-62,9%	20,0%
	Efectividad en la Contratación del Personal Académico.	85,00%	54,55%	64,3%	86%	31,0%	90%	-24,4%	20,0%
<b>Avance Promedio</b>						<b>29,4%</b>		<b>-14,0%</b>	<b>20,6%</b>

Fuente: UPS – DGAP

Los resultados de este objetivo reflejan variables muy distintas e importantes, por un lado, se refleja el alza en el 2021, del índice de desempeño administrativo, que da cumplimiento al avance esperado para tal año en un 103,1%, asimismo, se visualiza un avance del 31% respecto del 2020 al 2021, en la efectividad en la contratación del personal académico, no obstante, se refleja una baja importante respecto al porcentaje de postulantes seleccionados con un avance negativo del -45,8% respecto a lo esperado. Esta baja se deriva a que pudo verse influenciada tanto por los factores externos que vivimos actualmente en tiempos de pandemia, como también en la percepción y atracción que se tenga actualmente hacia 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	Valor 2021	Meta 2021	Avance Meta Anual	Meta 2025	Avance Meta Final	Avance Esperado
OP7. Fortalecer los mecanismos de internacionalización y movilidad.	Mecanismo de Internacionalización.	No	No	No	Si	0,0%	Si	0,0%	100,0%
	Porcentaje de Convenios de Cooperación Internacional Activos.	5%	0%	0%	10%	0,0%	30%	-100,0%	20,0%
	Número de Estudiantes en Movilidad Estudiantil Internacional.	20	18	13	20	-27,8%	22	-35,0%	0,0%
	Número de Académicos/as en Movilidad Internacional.	7	1	3	7	33,3%	9	-57,1%	0,0%
<b>Avance Promedio</b>						<b>1,9%</b>		<b>-64,0%</b>	<b>30,0%</b>

Fuente: UPS – DGAP

Si bien el propósito primordial y principal de este objetivo es promover el posicionamiento y prestigio de la Universidad a través de relaciones y convenios con otras instituciones extranjeras, es relevante indicar que tales acciones fueron a la baja en el año 2021, en donde se obtuvo un avance anual de solo un 1,9%, poniendo al objetivo muy por debajo de lo que se había planificado para el periodo. Lamentablemente es importante considerar las restricciones sanitarias, en donde 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	Valor 2021	Meta 2021	Avance Meta Anual	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	88,4%	100%	88,4%	100%	88,4%	100,0%
	Tasa de Programas Académicos Acreditados o Certificados.	56%	58%	30,5%	60%	-47,7%	100%	-45,5%	9,1%
	Porcentaje de Avance del Plan de Mejora Institucional.	12%	80%	91%	90%	101,4%	Por definir *	90,1%	90,1%
<b>Avance Promedio</b>						<b>47,4%</b>		<b>44,3%</b>	<b>66,4%</b>

Fuente: UPS – DGAP

Respecto al potenciar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, podemos observar un 47,4% de avance respecto a la comparativa del 2020 al 2021, lo cual indica un cumplimiento satisfactorio en que la Institución cumplió con los hitos previstos en su Plan de Mejora, pudiendo alcanzar el avance esperado para el periodo evaluado. Las tasas de programas académicos acreditados o certificados fueron en este objetivo los que fueron a la baja con un -47,7%. Finalmente, la evaluación de los mecanismos de aseguramiento de la Calidad pudo a diferencia del año 2020 cumplir en un mayor porcentaje.

## 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.

Tabla N° 14: Nivel de Cumplimiento Tema 3

Cumplimiento Tema 3:		2021	
DESARROLLO DE LOS EJES PRODUCTIVOS A TRAVÉS DEL I+D+i+e		Indicadores	Porcentaje
<b>OP9. Aumentar la productividad científica institucional</b>			
Logrado	>= 100%	4	50%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	2	25%
No Logrado	< 50%	2	25%
<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%	1	33%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	2	67%
<b>Subtotal Objetivo 10</b>		<b>3</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%	1	20%
No Logrado	< 50%	2	40%
<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%	0	0%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	2	100%
<b>Subtotal Objetivo 12</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>
<b>DESARROLLO DE LOS EJES PRODUCTIVOS A TRAVÉS DEL I+D+i+e</b>			
Logrado	>= 100%	7	39%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	3	17%
No Logrado	< 50%	8	44%
<b>Total Tema 3</b>		<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: UPS – DGAP

De los 18 indicadores medibles que conforman este tema durante el primer año de ejecución del PEI, 7 indicadores lograron su meta, 3 fueron parcialmente logrados y 8 indicadores no presentaron desarrollo, estableciendo un nivel de cumplimiento para el Tema 3 de un 56%. (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	2021			
	Avance 2020	Avance 2021	Avance Meta Final	Avance Esperado
OP9. Aumentar la productividad científica institucional	67,3%	94,2%	70,8%	21,7%
OP10. Promover la transferencia tecnológica, la sustentabilidad social - ambiental y la economía circular	239,3%	24,5%	21,2%	56,2%
OP11. Incentivar la innovación y emprendimiento en el entorno productivo y sociocultural	29,4%	35,7%	17,8%	29,6%
OP12. Impulsar el desarrollo de asesorías de acuerdo a las características y potencialidades de las unidades académicas o administrativas.	103,3%	-29,0%	-25,0%	23,7%
<b>Promedio Tema</b>	<b>109,8%</b>	<b>31,3%</b>	<b>21,2%</b>	<b>32,8%</b>

Fuente: UPS – DGAP

Se observa que el avance generado durante el 2021 fue menor que el del 2020, obteniendo solo un 31,3%. Esto puede explicarse dado los altos niveles obtenidos durante el 2020, los cuales distorsionan la medición de algunos indicadores y exacerban la baja de otros. En particular, se observa un retroceso en el objetivo OP12, en donde luego de obtener buenos resultados en el 2020, sufrió una caída en sus indicadores que los ubicaron bajo sus líneas base, arrastrando con ellos el desempeño de todo el tema.

## Detalle por Objetivos

OP9. Aumentar la productividad científica institucional.

Tabla N° 16: Resultados de indicadores OP9

Objetivo Estratégico	Indicador	Línea base 2019	Valor 2020	Valor 2021	Meta 2021	Avance Meta Anual	Meta 2025	Avance Meta Final	Avance Esperado
OP9. Aumentar la productividad científica institucional	Publicaciones científicas indexadas (WOS).	75	29	184	78	235,9%	84	219,0%	33,3%
	Publicaciones científicas indexadas (SCOPUS).	110	137	123	113	-10,2%	124	92,9%	21,4%
	Publicaciones científicas indexadas (SCIELO).	30	0	27	31	87,1%	34	-10,0%	25,0%
	Tasa de Publicaciones Indexadas (Q1).	24%	0	44%	24%	183,3%	27%	163,0%	0,0%
	Tasa de Publicaciones Indexadas (Q2).	40%	0	25%	41%	61,0%	45%	-37,5%	20,0%
	Porcentaje de Publicaciones Científicas con Coautoría Internacional (WOS).	62,5%	51,7%	64,0%	63,0%	101,6%	67%	33,3%	11,1%
	Porcentaje de Publicaciones Científicas con Coautoría Internacional (SCOPUS).	47,4%	53,3%	55,0%	48,0%	114,6%	52%	105,8%	13,0%
	Número de Proyectos ANID adjudicados.	8	10	8	10	0,0%	12	0,0%	50,0%
<b>Avance Promedio</b>						<b>96,7%</b>		<b>70,8%</b>	<b>21,7%</b>

Fuente: UPS – DGAP

En relación con la productividad científica para el periodo, se puede observar un aumento considerable en las publicaciones WOS, mientras que en las publicaciones Scopus se observa una leve disminución en comparación al periodo anterior, pero aun manteniéndose sobre la meta para el 2021. Este comportamiento influye en las publicaciones con cooperación internacional, en donde las publicaciones Scopus y WOS aumentaron respecto al 2020 y superaron lo propuesto en el periodo. Las publicaciones SCIELO se encuentran bajo de lo esperado, pero se observa un aumento considerable respecto al 2020. En relación con las tasas de publicaciones indexadas, se observa un aumento en las Q1 superando lo esperado para el periodo, mientras que las Q2 disminuyen y se encuentran bajo lo esperado.

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	Valor 2021	Meta 2021	Avance Meta Anual	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%	5%	20%	-84,6%	35%	-52,4%	40,0%
	Número de Convenios de Colaboración con Instituciones Público/Privadas.	94	169	174	110	158,2%	150	116,0%	28,6%
	Políticas que promuevan la Sustentabilidad Ambiental-Social y Economía Circular Creadas.	No	No	No	Si	0,0%	Si	0,0%	100,0%
<b>Avance Promedio</b>						<b>24,5%</b>		<b>21,2%</b>	<b>56,2%</b>

Fuente: UPS – DGAP

El primer indicador de este objetivo presenta una disminución respecto al valor obtenido en el 2020, con un 5%, quedando bajo la meta para el periodo y de su línea base, generando un importante retroceso para el objetivo en general. Por lo demás, es importante destacar que el último indicador contenido en este objetivo es de carácter dicotómico y se observa el no cumplimiento por lo que queda en con un avance del 0%. En promedio se obtiene un avance anual de un 24,5% en el objetivo, comportamiento que se puede explicar por el sobre rendimiento observado en el número de convenios con colaboración público/privada, pero que finalmente queda en un 21,2% de la meta final, mientras su avance esperado para el periodo era de un 56,2%

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	Valor 2021	Meta 2021	Avance Meta Anual	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	1	-100,0%	4	0,0%	25,0%
	Porcentaje de Redes Activas de Cooperación en Innovación o Emprendimiento.	50%	25%	42,9%	55%	59,5%	65%	-14,3%	33,3%
	Número de Patentes de Propiedad Intelectual.	4	5	3	5	-40,0%	7	-25,0%	33,3%
	Número de Registros de Derechos de Autor por año a nombre de la UNAP.	7	6	15	10	150,0%	20	61,5%	23,1%
	Tasa de adjudicación de Proyectos Relacionados con Innovación o Emprendimiento.	50%	18,2%	60%	55%	109,1%	65%	66,7%	33,3%
<b>Avance Promedio</b>						<b>35,7%</b>		<b>17,8%</b>	<b>29,6%</b>

Fuente: UPS – DGAP

Si bien se observa una reactivación en el desarrollo de las redes de cooperación en innovación y emprendimiento, este valor lo sitúa aún bajo su línea base. De la misma forma, hubo una reactivación

en la adjudicación de proyectos relacionados a la innovación o emprendimiento, que, si bien no se pudo desarrollar en la región de Tarapacá, si fue posible realizar postulaciones y adjudicaciones en otras regiones del país. Por otro lado, se observan caídas en el número de emprendimientos nuevos y patentes de propiedad intelectual. Estos factores sitúan el avance anual para este objetivo en solo un 35,7%, lo que se traduce hacia la meta final en un avance del 17,8%, muy por debajo del 29,6% esperado.

OP12. Impulsar el desarrollo de asesorías de acuerdo con 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	Valor 2021	Meta 2021	Avance Meta Anual	Meta 2025	Avance Meta Final	Avance Esperado
OP12 Impulsar el desarrollo de asesorías de acuerdo a las características y potencialidad	Número de Asesorías Prestadas.	26	31	13	35	-58,1%	45	-50,0%	47,4%
	Grado de Satisfacción de las Asesorías Prestadas.	0%	0%	0%	60%	0,0%	75%	0,0%	0,0%
<b>Avance Promedio</b>						<b>-29,0%</b>		<b>-25,0%</b>	<b>23,7%</b>

Fuente: UPS – DGAP

El desempeño de la Institución en materia de asesorías sufrió una abrupta caída en el periodo, pasando de 31 asesorías durante el 2020 a solo 13 durante el 2021, valor incluso menor a las 26 asesorías anuales de línea base, esto sumado al no cumplimiento del primer hito en el segundo indicador generaron un importante retroceso tanto para el avance anual, como para el avance hacia las metas finales del objetivo.

## 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 entró en funcionamiento el 2021.

De los 10 indicadores medibles que conforman este tema durante el segundo año de ejecución del PEI, 6 indicadores lograron su meta, 1 fue parcialmente logrado y 3 indicadores no presentaron desarrollo, estableciendo un nivel de cumplimiento para el Tema 4 de un 70%. (Tabla N° 20).

Tabla N° 20: Nivel de Cumplimiento Tema 4

Cumplimiento Tema 4: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		2021	
		Indicadores	Porcentaje
<b>AC1. Fortalecer las competencias del personal académico.</b>			
Logrado	>= 100%	0	0%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	1	100%
<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	50%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	1	50%
No Logrado	< 50%	0	0%
<b>Subtotal Objetivo AC2</b>		<b>2</b>	<b>100%</b>
<b>AC3. Ajustar la estructura organizacional dentro de un marco de mejora continua.</b>			
Logrado	>= 100%	2	100%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	0	0%
No Logrado	< 50%	0	0%
<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	60%
Parcialmente Logrado	>= 50% y < 100%	1	10%
No Logrado	< 50%	3	30%
<b>Total Tema 4</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: UPS – DGAP

Tabla N° 21: Nivel de Avance Tema 4

Avance Tema 4: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	2021			
	Avance 2020	Avance 2021	Avance Meta Final	Avance Esperado
<b>AC1.</b> Fortalecer las competencias del personal académico.	122,9%	44,8%	15,6%	22,2%
<b>AC2.</b> Modernizar la gestión académica, económica, administrativa, de infraestructura y de personas.	122,5%	126,2%	69,1%	62,5%
<b>AC3.</b> Ajustar la estructura organizacional dentro de un marco de mejora continua.	34,5%	119,3%	64,0%	51,1%
<b>AC4.</b> Gestionar los recursos financieros para el cumplimiento de la estrategia institucional.	59,5%	121,3%	117,1%	39,7%
<b>Promedio Tema</b>	<b>84,8%</b>	<b>102,9%</b>	<b>66,4%</b>	<b>43,9%</b>

Fuente: UPS – DGAP

El avance respecto a la meta 2021 de este tema estratégico fue de un 102,9%, este comportamiento se puede explicar por el sobre rendimiento de tres de los indicadores, quienes compensaron la disminución presentada en el objetivo AC1, lo cual derivó en un avance respecto a la meta final propuesta de un 66,4% quedando por sobre el valor esperado para el periodo el cual es de un 43,9%. (Tabla N° 21). Los objetivos AC3, AC4, presentaron un aumento considerable respecto al primer periodo del PEI. 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	Valor 2021	Meta 2021	Avance Meta Anual	Meta 2025	Avance Meta Final	Avance Esperado
AC1. Fortalecer las competencias del personal académico.	Porcentaje de personal académico capacitado.	20,0%	24,57%	27,00%	30,0%	44,8%	65,00%	15,6%	22,2%
<b>Avance Promedio</b>						<b>44,8%</b>		<b>15,6%</b>	<b>22,2%</b>

Fuente: UPS – DGAP

Este objetivo presenta un desempeño inferior al esperado para el periodo, alcanzando un 27% en su indicador de porcentaje de personal académico capacitado, lo que conlleva un avance en la meta anual de un 44,8% y de un 15,6% respecto de la meta final, pero se observa un aumento en comparación al primer año de ejecución del PEI,

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	Valor 2021	Meta 2021	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	Si	Si	100,0%	Si	100,0%	100,0%
	Porcentaje de entidades activo gobernadas.	0%	22,5%	38,1%	25%	152,5%	100%	38,1%	25,0%
<b>Avance Promedio</b>						<b>126,2%</b>		<b>69,1%</b>	<b>62,5%</b>

Fuente: UPS – DGAP

Dentro de este objetivo se destaca el desarrollo en la implementación de entidades activo-gobernadas, alcanzando un 38,1% 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, obteniendo un 100% de la meta anual y final.

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	Valor 2021	Meta 2021	Avance Meta Anual	Meta 2025	Avance Meta Final	Avance Esperado
AC3. Ajustar la estructura organizacional dentro de un marco de mejora continua.	Porcentaje de personal administrativo capacitado.	20,0%	13,8%	41,6%	30%	138,7%	65%	48,0%	22,2%
	Porcentaje de avance proyecto de reestructuración.	0%	10%	80%	80%	100,0%	100%	80,0%	80,0%
<b>Avance Promedio</b>						<b>119,3%</b>		<b>64,0%</b>	<b>51,1%</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 2021, al igual que las capacitaciones al personal administrativo, las cuales aumentaron considerablemente respecto al año anterior, superando la meta propuesta para el periodo.

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

Tabla N° 25: Resultados de Indicadores AC4

Objetivo Estratégico	Indicador	Línea base 2019	Valor 2020	Valor 2021	Meta 2021	Avance Meta Anual	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	\$131,00	\$296,90	-46,7%	\$330,91	-48,2%	56,5%
	Margen Operacional.	-7,22%	-3,79%	8,77%	-5%	111,3%	0%	208,8%	30,7%
	EBITDA.	MM\$ (999,42)	MM\$ 454,00	MM\$ 5.367	MM\$ 1.665	322,3%	MM\$ 2.451	219,0%	77,2%
	Nivel de Apalancamiento.	65,12%	65,14%	73,76%	64,45%	-13,23%	58,00%	-13,27%	0,85%
	Costo Unitario por Estudiante.	MM\$ 3,79	MM\$ 3,73	MM\$ 1,58	MM\$ 3,68	232,9%	MM\$ 3,46	219,0%	33,3%
<b>Avance Promedio</b>						<b>121,3%</b>		<b>117,1%</b>	<b>39,7%</b>

Fuente: UPS – DGAP

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, el monto percibido por proyectos externos presentó valores por debajo de su línea base y el nivel de apalancamiento tuvo un aumento considerable presentando un valor por sobre su línea base, lo que marca un retroceso en esos campos. En resumen, el objetivo presenta un avance respecto a su meta final de un 117,1%, comportamiento que se puede explicar debido al sobre desempeño en tres de los cinco indicadores que componen este objetivo, los cuales cubrieron las bajas de los otros dos indicadores.

## Recomendaciones

### Tema 1: Formación Integral del Estudiante

Se recomienda:

- Analizar las variables asociadas al número de estudiantes por JCE de manera de determinar el mejor curso de acción para frenar el alza de este indicador.
- Reevaluar las acciones destinadas hacia la mantención de la satisfacción estudiantil.
- 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.
- Reevaluar las acciones destinadas a la creación de Programas Virtuales.
- Reevaluar las acciones destinadas hacia la mejora de la satisfacción de los titulados.

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

Se recomienda:

- Reevaluar acciones por parte de la Dirección de Gestión de Personas, que permitan mejorar los índices del desempeño administrativo, como, asimismo, potenciar los procesos de postulación hacia la universidad y así poder obtener mejores resultados respecto a la efectividad en la contratación del personal.
- Reformular acciones en la institución que permitan generar mejores mecanismos tanto a nivel interno como externo que deriven en el aumento de la internacionalización y la movilidad tanto a estamento académico como administrativo.

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

Se recomienda:

- Evaluar las gestiones relacionadas al fomento e incentivo para la adjudicación de proyectos ANID.
- Reevaluar los procesos y mecanismos relacionados al seguimiento y cierre de los proyectos con componente de transferencia tecnológica.
- Evaluar las gestiones relacionadas a la generación de las Políticas de sustentabilidad ambiental, social y de economía circular.
- Reevaluar los procesos y mecanismos relacionados a promover y fomentar los nuevos emprendimientos en la comunidad.
- Reevaluar los procesos y mecanismos relacionados al seguimiento y mantención de Patentes de propiedad intelectual.
- Reevaluar los procesos y mecanismos relacionados a promover y fomentar las asesorías prestadas a instituciones publico privadas.

### Tema 4: Aprendizaje y Crecimiento

Se recomienda:

- Respecto al porcentaje de personal académico capacitado si bien existe un aumento, el porcentaje esperado esta bajo la meta anual, lo que hace necesario reevaluar los sistemas de capacitación aplicados.
- Reevaluar los mecanismos y procesos destinados a mejorar sustancialmente el indicador de Monto percibido por proyectos externos anuales, dado que éste mantuvo una baja considerable respecto al año 2020; asimismo, los niveles de apalancamiento exceden en niveles preocupantes, por lo que se hace necesario un estudio de este indicador a fin de contrarrestar a la baja de este al siguiente año.