

UNAP

UNIVERSIDAD ARTURO PRAT
DEL ESTADO DE CHILE

INFORME DE CIERRE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Actualización
2017 – 2020

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO

Universidad Arturo Prat

Casa Central Av. Arturo Prat 2120, Iquique - Chile

Centros y Sedes: Arica | Calama | Antofagasta | Santiago | Victoria

Contenido

Introducción.....	3
Presentación del PEI basado en los Temas Estratégicos.....	4
Modelo del Despliegue de la Estrategia.....	5
Metodología del Levantamiento de Información.....	6
Resumen Técnico del PEI.....	6
Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2014 – 2020.....	7
Metodología de Evaluación.....	8
Evaluación por Resultados.....	9
Evaluación de Resultados por Tema Estratégico.....	10
Tema Estratégico 1: “Liderazgo en la Formación de Talentos a Nivel Local y Regional”.....	10
Tema Estratégico 2: “Referente en I+D+e+i para los Ejes Prioritarios del Desarrollo Regional”.....	12
Tema Estratégico 3: “Vinculación Activa y Efectiva”.....	15
Tema Estratégico 4: “Gestión Institucional Moderna y Competitiva”.....	17
Evaluación por Implementación de Planes de Desarrollo.....	21
Evaluación por Implementación del Programa Operativo Anual.....	28

INTRODUCCIÓN

La Universidad Arturo Prat traza su Plan Estratégico (PEI) 2014-2020 basado en el establecimiento de una amplia base de indicadores alojados en temas estratégicos que permiten determinar la evolución y el desarrollo de las diferentes áreas y líneas de trabajo determinadas como Institución de Educación Superior.

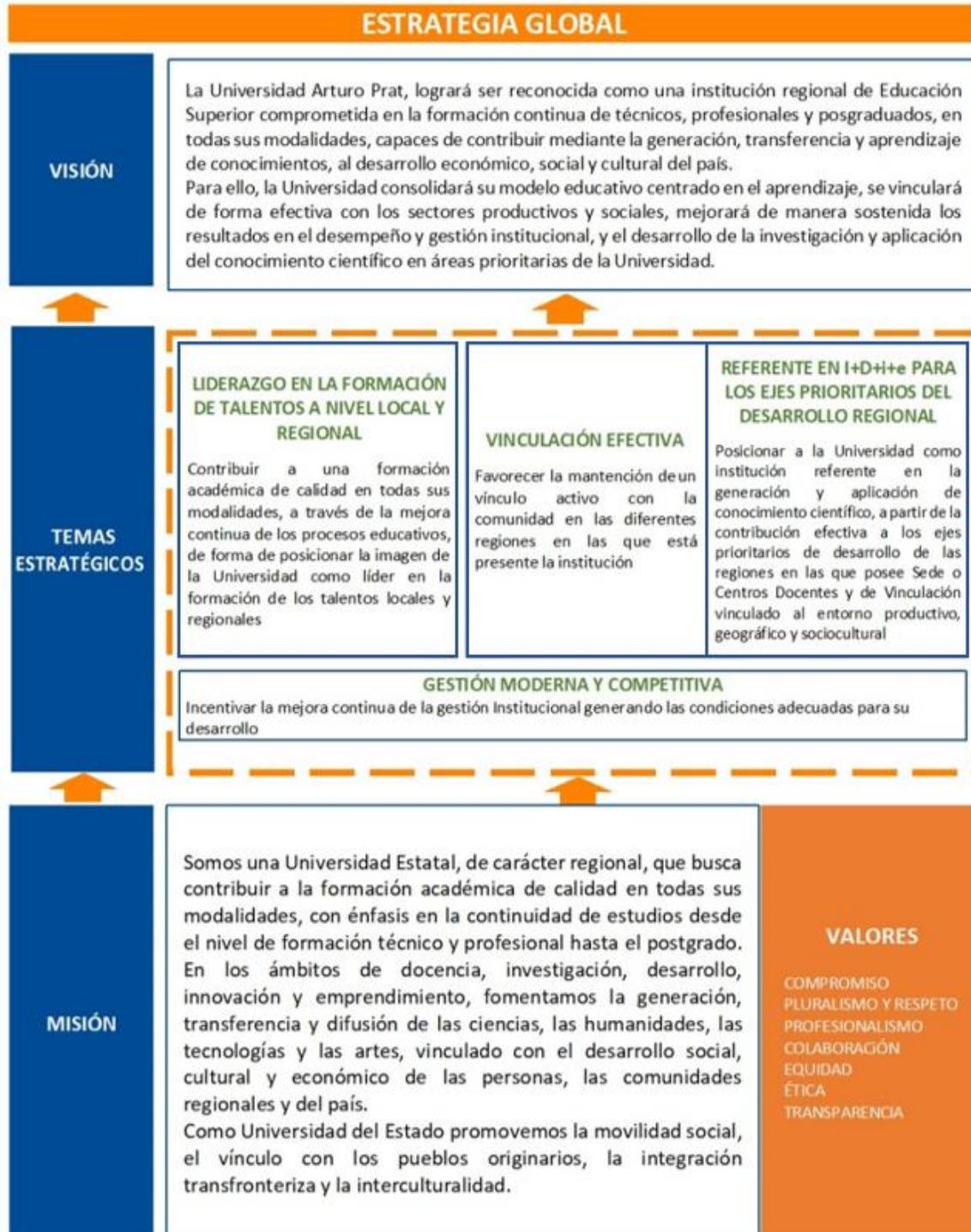
El logro de estos objetivos organizacionales está altamente vinculado con el plan que traza la institución, tales como: Visión, Misión, Objetivos y Estrategias Institucionales, todos estos basados en un adecuado diagnóstico situacional; mientras que el proceso de control de la estrategia se enmarca en una serie de acciones orientadas a: medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en él.

Este documento entrega la evolución de los resultados de esta implementación según el grado de cumplimiento que se ha obtenido por cada una de las unidades, en base a los indicadores definidos y medidos por la institución; los cuales señalan y describen la bajada de la estrategia institucional.

Importante es mencionar, que la base del establecimiento de los indicadores es la Ficha Institucional, formato establecido por la CNA (Comisión Nacional de Acreditación). Además, esta información está administrada bajo los parámetros y/o criterios determinados por las autoridades universitarias, dando mayor validez a la información aquí contenida.

PRESENTACIÓN DEL PEI BASADO EN LOS TEMAS ESTRATÉGICOS

Fig. N° 1. Misión, Visión y Temas Estratégicos

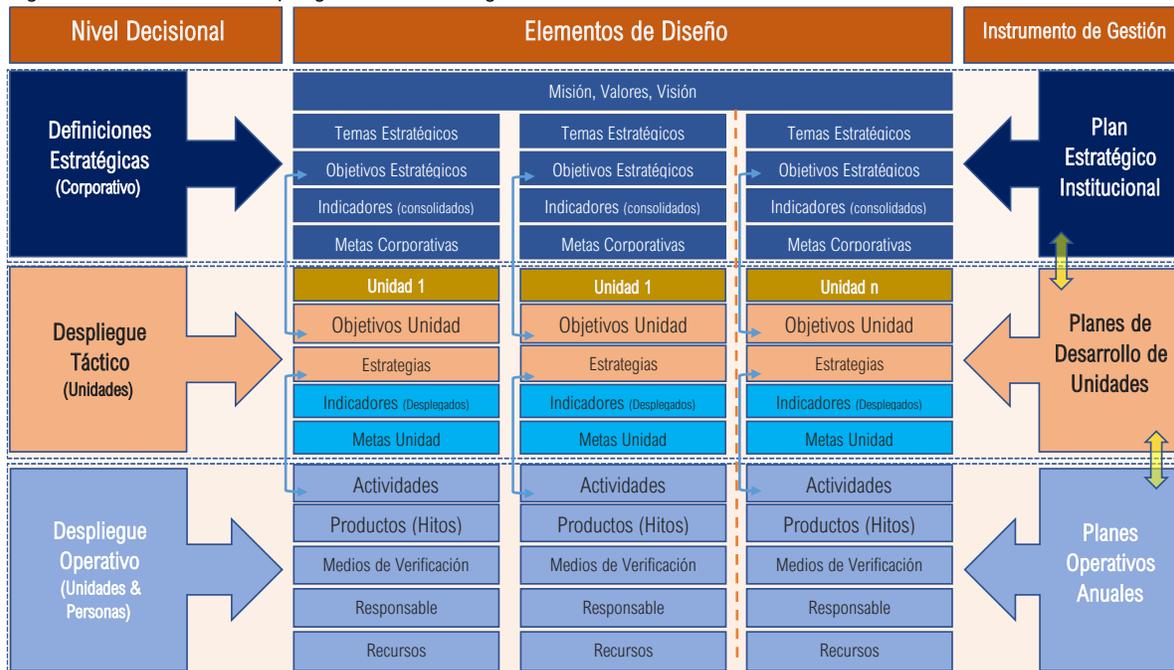


MODELO DEL DESPLIEGUE DE LA ESTRATÉGIA

El modelo de despliegue de la estrategia de la Universidad establece tres (3) dimensiones de trabajo las que se desprenden por un Nivel Decisional, basado éste en definiciones estratégicas de Nivel Corporativo; luego en un Despliegue Táctico, referido a las Unidades Tácticas y por último el Despliegue Operativo de Unidades & Personas.

Los Elementos de Diseño de cada uno de los elementos y los Instrumentos de Gestión de la Estrategia, referidos en el Plan Estratégico Institucional, los Planes de Desarrollo de cada unidad y por último los Planes Operativos Anuales que define los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

Fig. N° 2. Modelo del Despliegue de la Estrategia de la Universidad Arturo Prat



En resumen, es posible determinar claramente la relación operacional existente entre todos los instrumentos de gestión de la estrategia, los cuales deben contener la configuración mostrada en la Fig. N° 2, pudiendo considerar los elementos de cada instrumento de gestión de manera interrelacionada Fig. N° 3:

Fig. N° 3. Configuración de los Instrumentos de Gestión de la Estrategia



METODOLOGÍA DEL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para poder levantar y contar con información pertinente y relevante de estudio, las unidades de Análisis Institucional (UAI) y de Planificación y Seguimiento (UPS), toman un rol preponderante en la obtención de los datos, los cuales son necesarios para la construcción de los indicadores, los que permiten a las unidades realizar por medio de sus acciones, la medición del PEI. Las unidades operacionales dependientes de cada una de las vicerrectorías y de las direcciones superiores generan datos que son la fuente necesaria para poder realizar este análisis.

De ahí radica la importancia de tener la claridad en los criterios a utilizar, como en las fechas que serán realizados los cortes de obtención de la información, a modo de alimentar así cada uno de los indicadores construidos. El fin de centrarse plenamente en la búsqueda de acciones correctivas, permitirán mantener y/o mejorar estos indicadores.

RESUMEN TÉCNICO DEL PEI

El año 2017 el Plan Estratégico Institucional define 3 temas estratégicos, los que en el año 2018, luego de un análisis realizado por la institución determinó realizar la incorporación de un 4to. Tema Estratégico, pasando a ser 4 Temas Estratégicos, tal y como lo define actualmente la estrategia global de la universidad. Estos ajustes buscan poder cubrir la necesidad de vincular a la universidad con el medio en todas sus líneas, a fin de validar principalmente con la nueva Visión de la Universidad. Es necesario poder evaluar y observar el grado de cumplimiento de este Tema Estratégico en el periodo de vigencia de este Plan Estratégico.

El PEI busca ser evaluado a través de los indicadores declarados para cada tema estratégico y por las actividades que llevan adelante las unidades de toda la Universidad.

EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2014 – 2020

La Universidad Arturo Prat, busca por medio de un diagnóstico de contexto basado en su gestión, poder evidenciar e interpretar las condiciones del entorno en donde esta actúa. Este diagnóstico se basa principalmente en la realización de un análisis interno y externo de la Universidad.

Habiendo realizado estos diagnósticos, la universidad procede a la utilización de esta información como principal fuente de análisis para llevar a cabo la actualización del PEI el año 2017, modificando éste en su estructura y aplicando mejoras al sistema actual que utilizaba, pensando en la aplicación de esta nueva metodología en los restantes periodos a cumplir.

Basados en esta nueva estructura definida, la Universidad funda su trabajo en las áreas esenciales de desarrollo, en donde la priorización institucional frente a los nuevos desafíos debiese favorecer los niveles de eficacia, como el cumplimiento de su misión y visión.

A partir de ello, se hace necesario identificar los objetivos orientados a fortalecer la institución por medio de la Docencia, Investigación y la Gestión; incorporando un 4to tema estratégico denominado “Vinculación Activa y Efectiva”, quedando este como 3er tema estratégico y dejando la Gestión como 4to. Tema estratégico, dando soporte estructural al cumplimiento de los demás temas estratégicos, para el año 2018 en adelante.

En este informe, se consideraron los datos obtenidos entre los periodos 2017 al 2019, cuyo último periodo referencia el cierre anticipado de este Plan Estratégico Institucional. Los datos del periodo 2014 al 2016, se adjuntan en el anexo N°1 de este documento.

Importante es mencionar que el análisis y la evaluación se realizó en función de las herramientas de planificación vigentes en la institución: la primera corresponde a la medición y evaluación de los Indicadores institucionales de Nivel Estratégico, los cuales se relacionan directamente con cada uno de los Temas Estratégicos; en segundo lugar la medición se realiza por medio de las actividades de Nivel Táctico propuestas por las unidades en sus Planes de Desarrollo (PD) y en tercer lugar la medición se realiza en un Nivel Operativo orientado hacia las actividades propuestas en los Programas Operativos Anuales (POA). Estos elementos permitieron medir el avance global de cada Tema Estratégico y, con ello, observar el desempeño de la Institución en función del PEI.

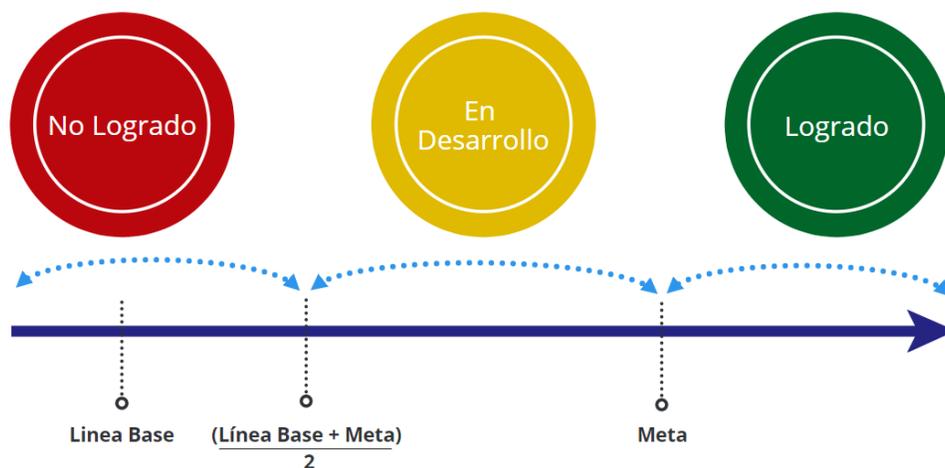
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Indicadores asociados al Plan Estratégico Institucional 2014-2020, Actualización 2017-2019

Para realizar el seguimiento de los resultados en los indicadores asociados al PEI, se establecen niveles de cumplimiento en base a las líneas base y metas definidas para cada uno de ellos, estos niveles se dividirán en: No Logrado, En desarrollo y Logrado.

- **No Logrado**
Se considera indicador no logrado a aquel en que su valor medido se encuentra por debajo de la mitad del recorrido entre su Línea Base y su Meta.
- **En Desarrollo**
Un indicador en desarrollo es aquel que su valor medido se encuentra por sobre la mitad del recorrido entre su Línea Base y su Meta, pero aún bajo esta última.
- **Logrado**
Se considera como logrado a todo indicador cuyo valor medido se encuentre por sobre la meta establecida para el periodo.

Fig. N° 4. Niveles de cumplimiento de los indicadores

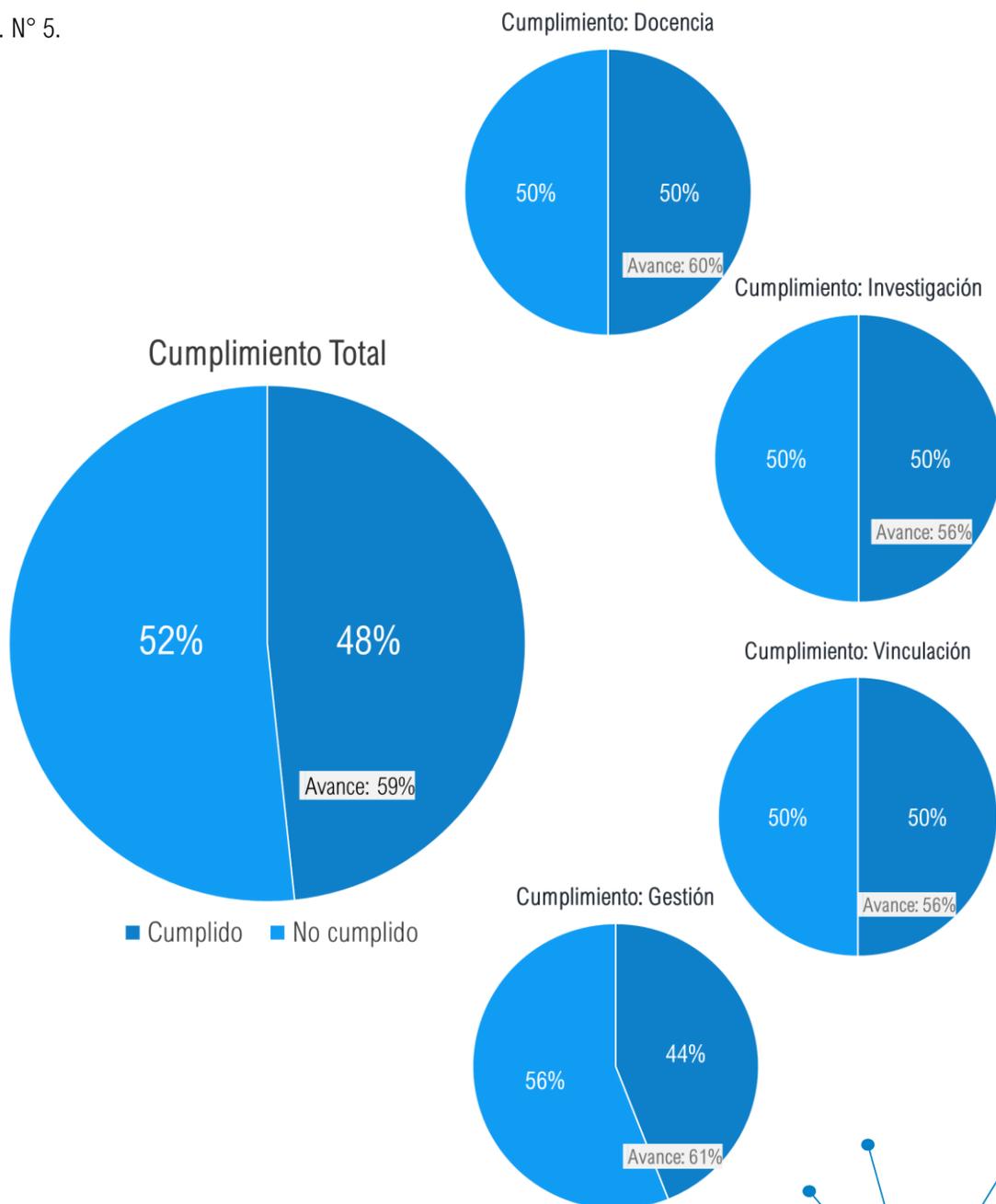


EVALUACIÓN DE RESULTADOS A NIVEL ESTRATÉGICO

Respecto de los resultados a Nivel Estratégico, se puede señalar que el porcentaje global de Cumplimiento de los Indicadores es equivalente a un 48%; de ellos, el avance de estos indicadores por sobre la Meta Institucional se registra en 59%.

En el cumplimiento de cada uno de los temas estratégicos, señalar que es muy similar entre ellos con un 50%, salvo el indicador referido a la Gestión Institucional, que fue equivalente a un 44%. Respecto al avance, estos varían por sobre el 56% y 61%.

Fig. N° 5.



EVALUACIÓN DE RESULTADOS POR TEMA ESTRATÉGICO

Los indicadores se han evaluado en el periodo 2017-2019 y reflejan la mejora continua de los procesos educativos de la Universidad. A continuación, se presentan los indicadores, su cumplimiento, como el análisis de estos en su conjunto:

Tema Estratégico 1: “Liderazgo en la Formación de Talentos a Nivel Local y Regional”

El primer tema estratégico tiene como objetivo principal, la contribución a una formación académica de calidad, por lo que se establece mejorar continuamente los procesos educativos y así posicionarse como líder en la formación de los talentos locales y regionales. En este sentido, es que los indicadores asociados a este tema dan cuenta de los principales procesos que competen a la formación en ámbitos relativos a la progresión estudiantil.

Es de señalar que para este Tema Estratégico existen un total de 50 indicadores lo cual corresponde a un 43% del total de indicadores que son medidos en el PEI. Estos, como se ha mencionado en el gráfico anterior, han dado cumplimiento a un 50%, con un avance obtenido de estos indicadores de un 60%.

Objetivo Estratégico: Incrementar sostenidamente el resultado de los procesos formativos, académicos e institucionales, para todas sus modalidades

Para este Objetivo Estratégico existen 20 indicadores, los cuales corresponden a un 53% del total de indicadores de este Tema Estratégico. De estos 20 indicadores se ha dado cumplimiento a un total de 12, lo cual corresponde a un 32% de cumplimiento de este Objetivo Estratégico, los cuales han superado la Meta Institucional.

Se puede destacar el cumplimiento de algunos indicadores, que superaron la Meta Institucional en las 3 modalidades medidas, como lo son “**Estudiantes por JCE**” y “**Tasa de Titulación Oportuna**”.

En caso contrario, específicamente en la modalidad PSU, existen 4 indicadores que no dieron cumplimiento a las Metas Institucionales, quedando por debajo de ella, como lo son: “**Tasa de Retención por Cohorte**”, “**Tasa de Egreso**”, “**Tasa de Titulación Total por Cohorte**” y “**Tasa de Empleabilidad Primer Año Titulados**”.

Objetivo Estratégico: Incrementar sostenidamente el resultado de los procesos formativos, académicos e institucionales, para todas sus modalidades.									
Indicador	Modalidad	Línea Base	2017	2018	2019	Meta	Estado	Avance	Fuente
Tasa de Aprobación	PSU	84%	86%	86%	88%	87%	●	100%	UAI
	PTR	90%	91%	92%	90%	91%	●	0%	
	TNS	83%	83%	85%	86%	86%	●	100%	
Tasa de Retención por Cohorte	PSU	78%	80%	77%	78%	81%	●	0%	UAI
	PTR	77%	76%	78%	80%	81%	●	75%	
	TNS	65%	68%	71%	70%	67%	●	100%	
Estudiantes por JCE	PSU	13,6	11	11	12,8	14	●	100%	UAI
	PTR	34,4	22	20	28,2	29	●	100%	
	TNS	51	45	22	34,2	42	●	100%	
Tasa de Académicos Postgraduados	-	47,7%	59,8%	64,7%	68,0%	57%	●	100%	UAI

Tasa de Egreso	PSU	42% (cohorta 2006)	45% (cohorta 2007)	44% (cohorta 2008)	42% (cohorta 2009)	46%	●	0%	UAI
	PTR	31% (cohorta 2006)	49% (cohorta 2007)	44% (cohorta 2008)	44% (cohorta 2009)	42%	●	100%	
	TNS	25% (cohorta 2006)	27% (cohorta 2007)	33% (cohorta 2008)	33% (cohorta 2009)	36%	●	73%	
Tasa de Titulación Total por Cohorte	PSU	40% (cohorta 2006)	40% (cohorta 2007)	39% (cohorta 2008)	41% (cohorta 2009)	43%	●	41%	UAI
	PTR	46% (cohorta 2006)	47% (cohorta 2007)	46% (cohorta 2008)	52% (cohorta 2009)	46%	●	100%	
	TNS	27% (cohorta 2006)	27% (cohorta 2007)	21% (cohorta 2008)	29% (cohorta 2009)	32%	●	39%	
Tasa de Titulación Oportuna	PSU	19% (cohorta 2011)	23% (cohorta 2012)	26% (cohorta 2013)	26% (cohorta 2014)	23%	●	100%	UAI
	PTR	40% (cohorta 2012)	44% (cohorta 2013)	52% (cohorta 2014)	51% (cohorta 2015)	46%	●	100%	
	TNS	31% (cohorta 2013)	35% (cohorta 2014)	37% (cohorta 2015)	42% (cohorta 2016)	33%	●	100%	
Tasa de Empleabilidad Primer Año Titulados	-	88%	72%	71%	71%	90%	●	-19%	UAI - OFICINA DE EGRESADOS

Objetivo Estratégico: Mantener niveles de efectividad de la oferta académica institucional en todas sus modalidades

Este Objetivo Estratégico cuenta con 13 indicadores, que corresponden a un 34% del total de indicadores de este Tema Estratégico. De ellos, sólo se dio cumplimiento a 3 de ellos, lo cual corresponde a un 23%. De estos, 2 corresponden al “Índice de Cobertura de Vacantes Ofrecidas”, tanto en PSU como en TNS.

Del total de indicadores, existen 9 de ellos, que corresponden al 69%, que no dieron cumplimiento a la Meta Institucional, de lo cual la “Matrícula Estudiantes en Primera y Segunda Preferencia”, “Tasa de Carreras Acreditadas” y “Cobertura de Acreditación por Estudiantes”, no dio cumplimiento en ninguna de sus modalidades.

Objetivo Estratégico: Mantener niveles de efectividad de la oferta académica institucional en todas sus modalidades									
Indicador	Modalidad	Línea Base	2017	2018	2019	Meta	Estado	Avance	Fuente
Tasa de Programas Curriculares Renovados	PSU	86%	97%	100%	100%	95%	●	100%	UAI - DACID
	PTR	0%	0%	0%	0%	47%	●	0%	
	TNS	0%	0%	0%	41%	47%	●	87%	
Índice de Cobertura de Vacantes Ofrecidas	PSU	119%	112%	114%	103%	95% 105%	●	100%	UAI
	PTR	92%	84%	84%	88%	90% 110%	●	-4%	
	TNS	102%	100%	105%	96%	95% 105%	●	100%	
Matrícula Estudiantes en Primera y Segunda Preferencia	-	85%	78%	82%	81%	85%	●	-5%	UAI
Tasa de Carreras Acreditadas	PSU	68%	76%	80%	66%	85%	●	-3%	DGC
	PTR	17%	17%	17%	15%	37%	●	-12%	
	TNS	0%	0%	0%	0%	37%	●	0%	
Cobertura de Acreditación por Estudiantes	PSU	85,1%	78%	77%	71%	91%	●	-17%	DGC
	PTR	1,8%	3%	2%	3%	32%	●	4%	
	TNS	0%	0%	0%	0%	32%	●	0%	

Objetivo Estratégico: Aumentar la cobertura y satisfacción de los servicios de apoyo integral al estudiante durante su proceso de formación

Para este objetivo estratégico, existen 5 indicadores que corresponden al 13% de indicadores de este Tema Estratégico. De ellos, 4 dieron cumplimiento a la Meta institucional, lo que es equivalente a un 80% del total a cumplir. La “**Tasa de Estudiantes con Beneficios Internos**”, es el indicador que no dio cumplimiento, quedando inclusive con estado negativo de cumplimiento con un -24%.

Objetivo Estratégico: Aumentar la cobertura y satisfacción de los servicios de apoyo integral al estudiante durante su proceso de formación								
Indicador	Línea Base	2017	2018	2019	Meta	Estado	Avance	Fuente
Tasa de Estudiantes con Beneficios Internos	18,5%	20%	17%	14%	20%	●	-24%	UAI - DGAE
Número de Estudiantes en Programas de Tutorías	129	354	396	668	394	●	100%	UNIA
Tasa de Continuidad de Estudios Institucional	5,9%	S/D	S/D	36%	9%	●	100%	UAI
Grado de Satisfacción Estamento Estudiantil	75%	81%	81%	81%	76%	●	100%	DGC
Número de Estudiantes Pertenecientes a Pueblos Originarios con Beneficios	24%	77%	78%	84%	56%	●	100%	UAI

Tema Estratégico 2: “Referente en I+D+e+i para los ejes prioritarios del desarrollo regional”

El segundo tema estratégico se asocia a los indicadores de investigación y a la contribución de la institución al desarrollo regional por medio de sus proyectos y publicaciones; además, por medio de la formación de post titulados se estimula la generación y aplicación de conocimiento científico.

Este Tema Estratégico tiene un total de 14 indicadores lo cual corresponde a un 16% del total de los indicadores que contiene este PEI. De ellos, como se representó anteriormente en forma gráfica, han dado cumplimiento a un 50% de ellos, con un avance obtenido de estos indicadores de un 56%.

Objetivo Estratégico: Aumentar la productividad científica institucional

Este objetivo estratégico, cuenta con un total de 6 indicadores que corresponden al 43% del total indicadores de este Tema Estratégico. De ellos, 4 dieron cumplimiento a la Meta institucional de este Objetivo en particular, lo que es equivalente a un 67% del total a cumplir.

Objetivo Estratégico: Aumentar la productividad científica institucional								
Indicador	Línea Base	2017	2018	2019	Meta	Estado	Avance	Fuente
Índice de Impacto de Publicaciones WOS	0,55	0,75	0,51	0,56	0,57	●	50%	VRIP
Número de Citaciones de Publicaciones WOS	317	286	177	72	341	●	-77%	VRIP
Número de Publicaciones WOS ISI	256	266	290	318	275	●	100%	VRIP
SCOPUS	330	345	396	443	355	●	100%	
SCIELO	139	144	171	175	149	●	100%	
Número de Capítulos de Libros	0	41	58	86	10	●	100%	VRIP

En el caso del número de publicaciones se observa que, tanto para las asociadas a WOS, Scopus y SCIELO, éstas mantuvieron un alza sostenible en el periodo de evaluación sobrepasado las metas institucionales propuestas. No obstante, el número de citaciones de publicaciones WOS que desde el 2017 al 2019 sufrió una baja considerable quedando este indicador por debajo de la Meta Institucional con un -77%.

Los números de capítulos de libros publicados con el nombre de la institución presentaron un avance sostenible en el periodo, destacándose una fuerte alza durante el año 2018, sobrepasando la meta propuesta.

Objetivo Estratégico: Incrementar los indicadores de generación y aplicación de conocimiento científico

Para este Objetivo Estratégico, se cuenta con un total de 8 indicadores que corresponden al 57% del total indicadores de este Tema Estratégico. De ellos, 3 correspondiente al 38% de estos indicadores dieron cumplimiento a la Meta Institucional.

Objetivo Estratégico: Incrementar los indicadores de generación y aplicación de conocimiento científico								
Indicador	Línea Base	2017	2018	2019	Meta	Estado	Avance	Fuente
Número de Proyectos Adjudicados con Fondos Internos	50	66	63	31	57	●	-38%	VRIP
Número de Proyectos Adjudicados con Fondos Concursables Externos								
Concursos Externos	11	38	33	32	13	●	100%	VRIP
Conicyt / Fondef / Fondecyt	1	5	12	9	2	●	100%	
Componente de Innovación	11	3	0	11	13	●	0%	
Componente de Transferencia Tecnológica	11	0	0	0	13	●	-100%	
Componente de emprendimiento	0	0	0	0	2	●	0%	
Número de Patentes	0	1	1	0	1	●	0%	VRIP
Convenios de Investigación Internacionales Vigentes	0	34	46	48	7	●	100%	DGRI - VRIP

El número de proyectos adjudicados con fondos internos, si bien en los periodos 2017 y 2018 mantenían un alza por sobre la línea base como de la Meta Institucional, en el año 2019 esta sufre una baja bastante considerable quedando por debajo de estas mediciones con un avance negativo del -38%.

Respecto a los proyectos adjudicados con fondos externos, se puede apreciar que la cantidad total se ha mantenido estable en los últimos años no alcanzando las metas de progresión propuestas, siendo la composición del tipo de estos la que ha presentado variaciones, aumentando los proyectos Conicyt, Fondef, Fondecyt y disminuyendo los concursos externos.

Para los Componentes de Innovación, Transferencia Tecnológica y de Emprendimiento, como así también con el número de patentes las gestiones no han sido fructíferas quedando estos indicadores por debajo de las líneas base planteadas como así también de la Meta Institucional, quedando en algunos casos con avances negativos considerables.

Tema Estratégico 3: “Vinculación Activa y Efectiva”

El Tercer tema estratégico tiene como objetivo favorecer la mantención de un vínculo activo con la comunidad donde se encuentra presente la institución. En ese sentido es que se busca medir la participación y forma de relacionarse que tiene la universidad para con sus distintos grupos de intereses, tales como el gobierno regional, las empresas y sus estudiantes actuales y egresados.

Este Tema Estratégico cuenta con un total de 12 indicadores, que corresponden a un 13% del total de indicadores del PEI. El 50% de ellos, ha dado cumplimiento a las Metas Institucionales, con un avance del 56%.

A continuación, se presentan los indicadores asociados y su correspondiente análisis:

Objetivo Estratégico: Aumentar la presencia referencial de la Universidad, a nivel local, nacional e internacional

Este Objetivo Estratégico, cuenta con un total de 9 indicadores que corresponden al 75% del total indicadores de este Tema Estratégico. De ellos, 4 que corresponden al 44% de estos indicadores, dieron cumplimiento a la Meta Institucional y se encuentran por sobre la Línea Base planteada.

Objetivo Estratégico: Aumentar la presencia referencial de la Universidad, a nivel local, nacional e internacional								
Indicador	Línea Base	2017	2018	2019	Meta	Estado	Avance	Fuente
Número de Actividades de Divulgación Organizadas por la Institución	306	480	907	313	352	●	15%	DGVRI
Participación en Mesas Regionales y Nacionales	27	S/D	S/D	17	31	●	-37%	DGVRI
Actividades de Vinculación con Empresas	35	22	25	20	40	●	-43%	DGVRI
Número de Proyectos de Vinculación Institucional	359	249	548	482	413	●	100%	DGVRI
Participación en Consejos Nacionales e Regionales	21	S/D	S/D	9	24	●	-57%	DGVRI
Convenios Vigentes	52	261	197	353	60	●	100%	DGVRI
Matrícula Estudiantes Internacionales								
Pre-Grado	92	412	362	487	105	●	100%	UAI - DGRI
Post-Grado	183	320	389	671	210	●	100%	
Movilidad Estudiantil Nacional e Internacional	60	78	52	44	78	●	-27%	DGRI

De los 5 indicadores que no cumplieron con la meta institucional el “Número de Proyectos de Vinculación Institucional” es el que mantiene la mayor baja registrada. Indicar que para los años 2017 y 2018 no se encontraron datos disponibles de medición.

En el caso de los “Convenios Vigentes” de vinculación se aprecia que, si bien éstos habían aumentado durante el año 2017, el 2018 sufren una contracción importante, revirtiendo aquello el año 2019 repuntando significativamente el resultado y así permitiendo el cumplimiento de la meta institucional en sobremanera.

Para el caso de la movilidad estudiantil nacional e internacional se observa una tendencia al alza el año 2017, no obstante, en los años siguientes la tendencia fue a la baja, terminando el periodo de evaluación de este indicador por debajo de la meta institucional.

Objetivo Estratégico: Aumentar la identificación y vinculación institucional con futuros, actuales y ex estudiantes de la UNAP

Para este objetivo estratégico, existe un total de 3 indicadores que corresponden al 25% de indicadores de este Tema Estratégico. De ellos, 2 dieron cumplimiento a la Meta institucional, lo que es equivalente a un 67% del total a cumplir.

Objetivo Estratégico: Aumentar la identificación y vinculación institucional con futuros, actuales y ex estudiantes de la UNAP								
Indicador	Línea Base	2017	2018	2019	Meta	Estado	Avance	Fuente
Número de Participantes en Encuentros de Ex-Estudiantes	888	1136	1112	444	1154	●	-50%	OFICINA DE EGRESADOS
Número de Ex-Estudiantes Actualizados en la BBDD	4099	5588	6093	5905	4816	●	100%	OFICINA DE EGRESADOS
Número de Potenciales Estudiantes UNAP que Participan en Actividades de Difusión	4000	6140	8116	29005	6250	●	100%	DGVRI

La cantidad de participación en los encuentros de ex - estudiantes tuvo un aumento del 28% desde la línea base al 2017, para luego contraerse en un 2% hacia el 2018, posteriormente en el 2019 contraerse significativamente en un 60%, quedando un 50% por debajo de la línea base y un 62% de la meta institucional.

Se observa una tendencia al aumento en la cantidad de ex estudiantes que mantienen actualizados sus datos en las bases de datos institucionales, alcanzando el 2019 un 21% superior a la meta propuesta.

Tema Estratégico 4: “Gestión Moderna y Competitiva”

El último tema estratégico se centra en incentivar la mejora continua de la gestión institucional generando las condiciones óptimas para su desarrollo.

En este se centra una cantidad de 25 indicadores, que corresponden a un 28% del total de indicadores del PEI. El 44% de ellos ha dado cumplimiento a las metas institucionales, con un avance de estos correspondiente al 61%.

A continuación, se presentan los indicadores asociados y su correspondiente análisis:

Objetivo Estratégico: Fortalecer Capacidades de los Equipos Académicos, Técnicos y Profesionales

Para este objetivo estratégico, existe un total de 4 indicadores que corresponden al 16% de los indicadores de este Tema Estratégico. De ellos, sólo 1 dio cumplimiento a la Meta institucional, lo que es equivalente a un 25% del total a cumplir.

Objetivo Estratégico: Fortalecer Capacidades de los Equipos Académicos, Técnicos y Profesionales								
Indicador	Línea Base	2017	2018	2019	Meta	Estado	Avance	Fuente
Índice de Rotación de Personal	8,7%	4,2%	6,1%	6,0%	5,0% 9,0%	●	100%	UAI - RRHH
Movilidad Académica y Administrativa Nacional e Internacional	0	S/D	S/D	S/D	7		0%	UAI - RRHH
Capacitación Institucional								
Administrativos	661	783	645	451	760	●	-32%	RRHH
Académicos	683	299	551	578	785	●	-15%	DACID

En relación con el índice de rotación de personal, se puede observar que éste ha ido variando en el periodo de los últimos años, no obstante, este al término del periodo evaluado ha dado cumplimiento a la Meta institucional.

Al observar el comportamiento de las actividades de capacitación en los años de estudio, se puede apreciar que en el año 2017 el programa de capacitación aumentó en un 16% respecto a la línea base; no obstante, el 2018 se produce una caída sustancial de un 18% por sobre el año anterior, situando su valor en sólo un 2% por sobre la línea base. El 2019, este indicador sigue a la baja por sobre la línea base en un 32% y de un 41% por debajo de la meta institucional establecida, para los administrativos y en un 43% para los académicos.

Objetivo Estratégico: Incrementar los Desempeños y Satisfacción del Cuerpo Académico y Administrativo Institucional

Este objetivo estratégico, tiene 4 indicadores que corresponden al 16% de los indicadores de este Tema Estratégico. De ellos, 2 dieron cumplimiento a la Meta institucional, siendo este un equivalente a un 50% del total a cumplir.

Objetivo Estratégico: Incrementar los Desempeños y Satisfacción del Cuerpo Académico y Administrativo Institucional								
Indicador	Línea Base	2017	2018	2019	Meta	Estado	Avance	Fuente
Grado de Evaluación de Desempeño Funcionario (Administrativos)	65,9%	93,8%	96,2%	88,2%	82%	●	100%	RRHH
Tasa de Administrativos en Lista N°1	77%	56%	60%	56%	82%	●	-27%	RRHH
Grado de Satisfacción Funcionarios								
Administrativos	69%	75%	75%	75%	75%	●	100%	DGC
Académicos	69%	73%	73%	73%	75%	●	67%	

Podemos señalar que, de los resultados obtenidos para este periodo evaluado, respecto de la tasa de administrativos en Lista N° 1, éste mantuvo una variación del 7% entre cada año quedando el año 2019, en un 28% por debajo de la línea base y en un 37% de la Meta Institucional.

Sobre el grado de satisfacción de los funcionarios de la institución se refleja en el caso de los administrativos un aumento del 9% en el año 2019 por sobre la línea base, y asimismo dando cumplimiento a la Meta Institucional. Respecto a los académicos se visualiza igualmente un incremento del 6% por sobre la línea base, pero por debajo de la Meta Institucional en un 3%.

Objetivo Estratégico: Mantener en Niveles Aceptables al Sector los Indicadores de Gestión Financiera de la Universidad

Este objetivo estratégico, contiene 3 indicadores que corresponden al 12% de los indicadores de este Tema Estratégico. De ellos, ninguno dio cumplimiento a la Meta institucional a cumplir.

Objetivo Estratégico: Mantener en Niveles Aceptables al Sector los Indicadores de Gestión Financiera de la Universidad								
Indicador	Línea Base	2017	2018	2019	Meta	Estado	Avance	Fuente
Razón de Liquidez	1,27	1,07	1,24	0,95	1,3	●	-25%	VRAF
Resultado Operacional	1,02%	1,77%	1,48%	-3,14%	5,0%	●	-408%	VRAF
Nivel de Endeudamiento	31%	41,92%	58,89%	61,10%	< 37%	●	-97%	VRAF

Sobre los resultados de la Gestión Financiera de la Universidad, los 3 indicadores señalados en este Objetivo Estratégico no han dado respuesta, estando estos tanto por debajo de la línea base como de la Meta Institucional al finalizar este periodo de evaluación.

Objetivo Estratégico: Dotar de Información Institucional Suficiente, Confiable y Oportuna para la toma de decisiones

Este objetivo estratégico, tiene 4 indicadores que corresponden al 16% de los indicadores de este Tema Estratégico. De ellos, 2 dieron cumplimiento a la Meta institucional, siendo este un equivalente a un 50% del total a cumplir.

Objetivo Estratégico: Dotar de Información Institucional Suficiente, Confiable y Oportuna para la toma de decisiones								
Indicador	Línea Base	2017	2018	2019	Meta	Estado	Avance	Fuente
Número de Indicadores Sistematizados	22	S/D	S/D	S/D	35	●	0%	UAI
Tiempo de Respuesta a Solicitudes de Información de Gestión Institucional	6,27 días	1,1 días	1,46 días	2,05 días	< 4,5 días	●	100%	UAI
Cobertura de la Información en Areas de Gestión para la Toma de Decisiones	75%	75%	75%	75%	100%	●	0%	UAI
Número de Informes Periódicos Entregados	100%	100%	100%	100%	100%	●	100%	UAI

Sobre los indicadores asociados a este Objetivo Estratégico, mencionar que en el caso del número de Indicadores Sistematizados no es factible poder contar con información para determinar el grado de avance en este periodo de evaluación.

Objetivo Estratégico: Aumentar los niveles de eficacia reflejada en resultados de procesos académicos

En este objetivo estratégico, se establecen 6 indicadores que corresponden al 24% de los indicadores de este Tema Estratégico. De ellos, sólo 2 dieron cumplimiento tanto a la línea base como a la Meta institucional, siendo equivalente a un 33% de total a cumplir.

Objetivo Estratégico: Aumentar los niveles de eficacia reflejada en resultados de procesos académicos								
Indicador	Línea Base	2017	2018	2019	Meta	Estado	Avance	Fuente
Tiempo Medio de Respuesta a Solicitudes								
Solicitudes de Estudiantes	4,0 días	N/A	2,30 días	0,73 días	< 2,8 días	●	100%	UAI
Solicitudes Internas	6,19 días	1,23 días	1,59 días	2,89 días	< 5,0 días	●	100%	
Automatización de Procesos Institucionales								
Gestión Institucional	23	S/D	S/D	S/D		●	0%	
Docencia	22	S/D	S/D	S/D		●	0%	UNICO
Vinculación	3	S/D	S/D	S/D		●	0%	
I+D+i+e	1	S/D	S/D	S/D		●	0%	

Para las acciones tendientes a determinar los tiempos medios de respuestas a las solicitudes generadas en la Universidad, se puede observar que los resultados de la línea base se encuentran por sobre la meta institucional, lo que varía a la baja en el año 2018, siendo el tiempo mínimo de respuesta de 2,3 días para las solicitudes levantadas por los estudiantes de la Universidad y que, en el año 2019 se minimiza este tiempo a menos de 1 día.

En el caso de las solicitudes internas de la Universidad, se puede evidenciar una baja considerable en los tiempos de repuesta en donde la línea base muestra que los tiempos de respuesta son bastante altos, estando cerca de la meta institucional. En el año 2017, se toman las medidas pertinentes en las unidades a fin de mitigar los tiempos de respuesta, así se evidencia que los datos obtenidos en el periodo 2017 es equivalente a (1,23 días), el 2018 (1,59 días) y en el año 2019 (2,89 días).

Objetivo Estratégico: Incrementar la tasa de uso de recursos físicos y de infraestructura para el funcionamiento de la Universidad

Para este último objetivo estratégico, se establecen 4 indicadores que corresponden al 24% de los indicadores de este Tema Estratégico. De ellos, los 4 indicadores dieron cumplimiento tanto a la línea base como a la Meta Institucional, siendo equivalente al 100% del total a cumplir.

Objetivo Estratégico: Incrementar la tasa de uso de recursos físicos y de infraestructura para el funcionamiento de la Universidad								
Indicador	Línea Base	2017	2018	2019	Meta	Estado	Avance	Fuente
Superficie por Estudiante	1,94	5,75	6,03	6,99	1,97	●	100%	UAI
Superficie de Laboratorios	0,5	0,77	0,85	1,0	0,62	●	100%	UAI
Superficie de Biblioteca y Salas de Estudio	0,29	0,33	0,34	0,38	0,35	●	100%	UAI
Superficie de Aula Disponible por Estudiante	0,82	0,86	0,87	0,85	0,83	●	100%	UAI

Respecto a la Superficie disponible para el estudiante, se visualiza un aumento sostenido en el tiempo según los datos obtenidos, lo cual refleja que los resultados se han mantenido por sobre la línea base y la Meta Institucional.

Similar a los resultados en el indicador anterior, la superficie de laboratorios, la superficie de biblioteca y salas de estudio como también la Superficie de aulas disponible para estudiantes, han dado cumplimiento por sobre porcentajes del 8% al 50% respecto a la línea base y en porcentajes del 2% al 38% por sobre la Meta Institucional.

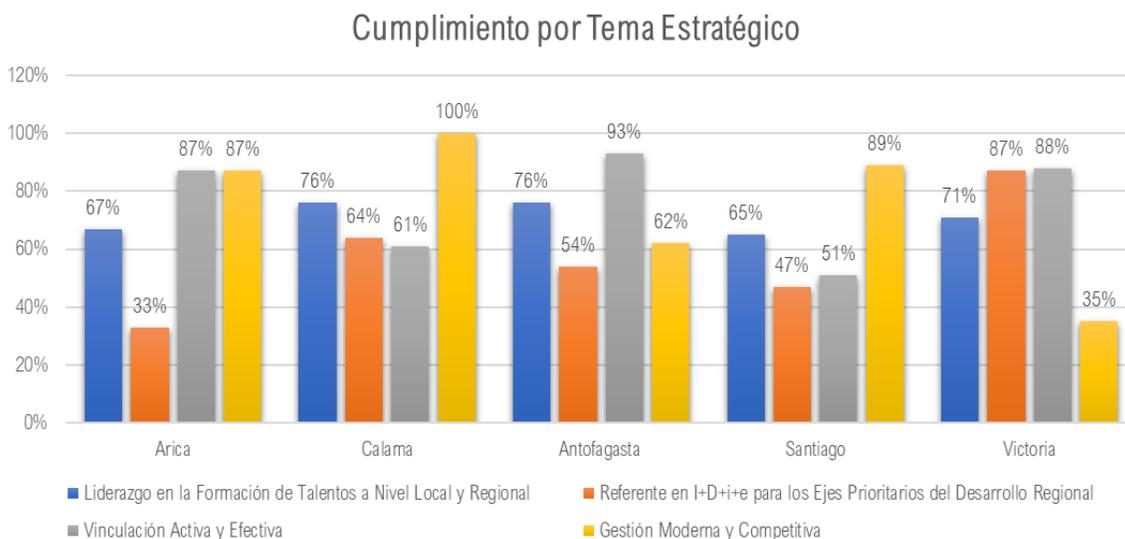
EVALUACIÓN POR IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO

Respecto al cumplimiento en su nivel táctico, la institución mantiene un sistema que permite a las unidades académicas disponer de una guía para la elaboración, implementación como asimismo la evaluación de sus planes de desarrollo, el cual permite a estas planificar sistemáticamente el accionar en periodos de tiempo intermedio, que derivaran en la mejora continua de los resultados obtenidos y dispondrán de los ajustes necesarios que permitan dar respuesta a los indicadores Estratégicos de la Institución.

En esta línea, las diferentes unidades académicas que componen esta institución son la Facultad de Ciencias Empresariales, Ciencias de la Salud, Ciencias Humanas, Ciencias Jurídicas y Políticas y de Recursos Naturales Renovables. Asimismo, en esta misma línea, el Departamento de Formación Técnica.

Las unidades que conforman una línea más de gestión con el quehacer universitario son los Centros Docentes y de Vinculación de Arica, Calama, Antofagasta y Santiago, así también la Sede Victoria.

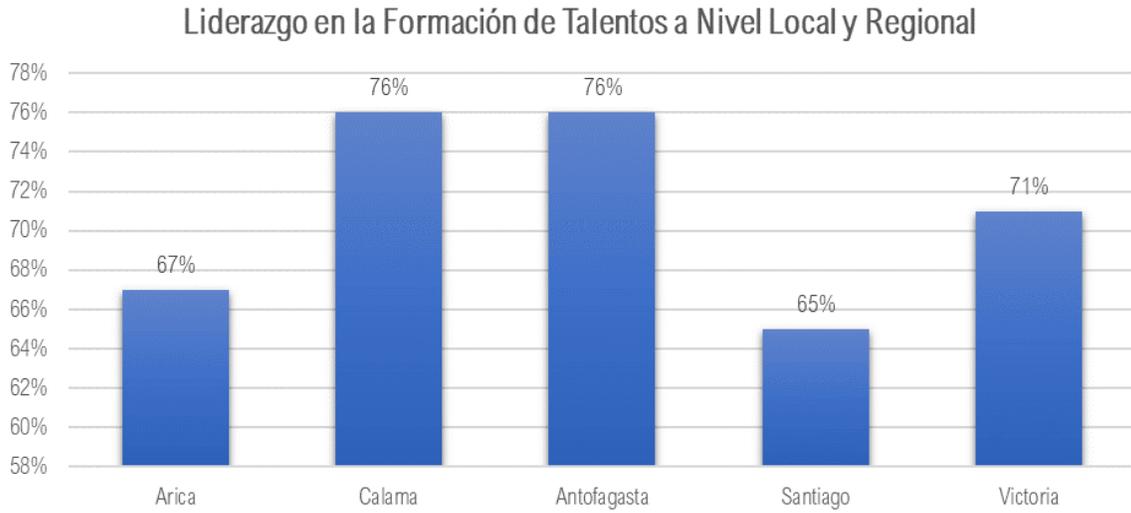
La distribución de estas acciones respecto de los temas estratégicos, se representarán por CDV's, Sede, Facultades y DFT, siendo esta la siguiente:



Fuente: Unidad de Planificación y Seguimiento – Sistema POA

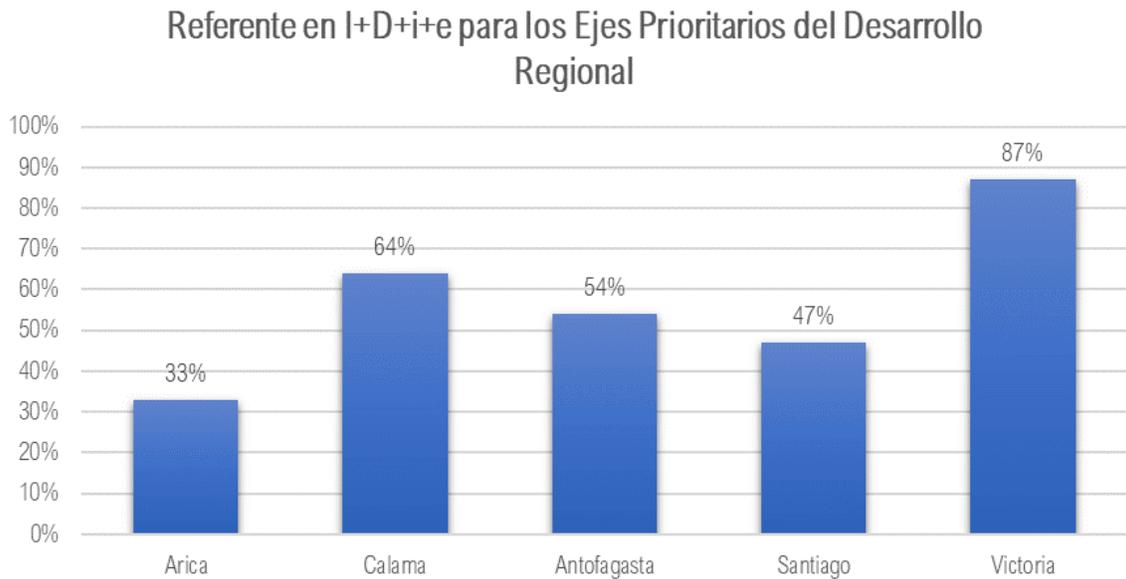
Respecto a la ejecución por tema estratégico el CDV Arica define su trabajo en este principalmente en la Vinculación y la Gestión de este, dado los resultados obtenidos que se encuentran por sobre el 80% de cumplimiento; en el CDV Calama la Gestión es el principal eje de trabajo con un 100% de cumplimiento de las actividades definidas para ese tema estratégico; el CDV Antofagasta privilegia la Vinculación con un 88% de cumplimiento; el CDV Santiago mantiene un 94% en la Gestión del Centro a diferencia de los otros temas que no sobrepasan el 70% de avance. Respecto a la Sede Victoria, ésta orienta su trabajo en la Vinculación e Investigación, Desarrollo, Innovación y Emprendimiento, con porcentajes de cumplimiento por sobre el 80%.

Fig. N° 53.



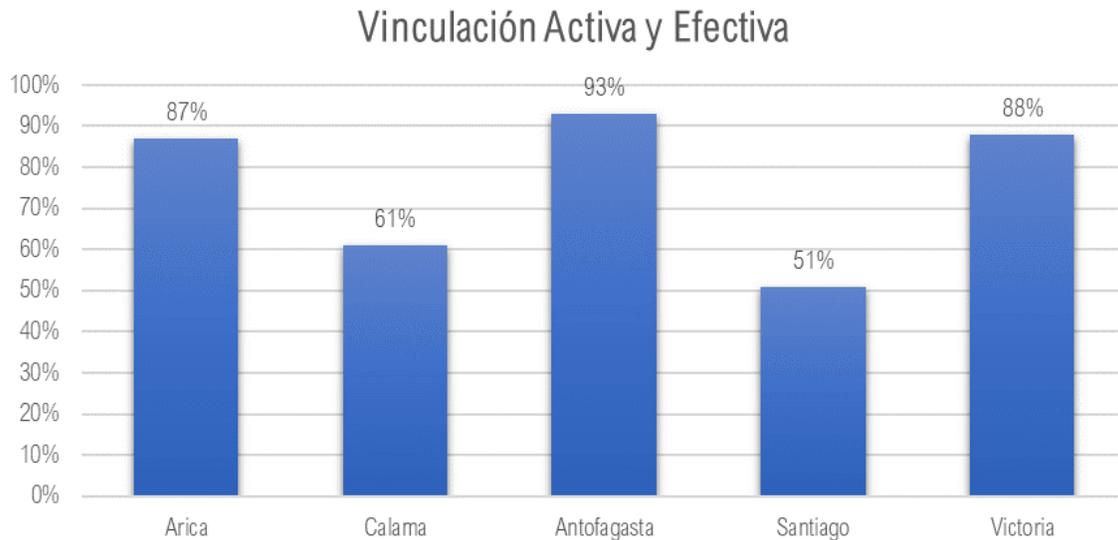
Fuente: Unidad de Planificación y Seguimiento – Sistema POA

Fig. N° 54.



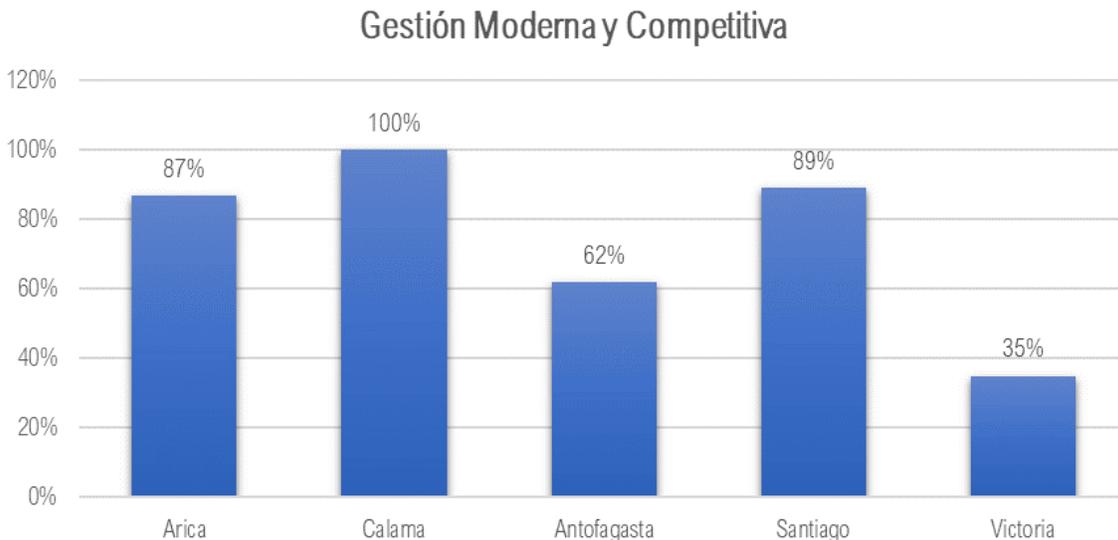
Fuente: Unidad de Planificación y Seguimiento – Sistema POA

Fig. N° 55.



Fuente: Unidad de Planificación y Seguimiento – Sistema POA

Fig. N° 56.



Fuente: Unidad de Planificación y Seguimiento – Sistema POA

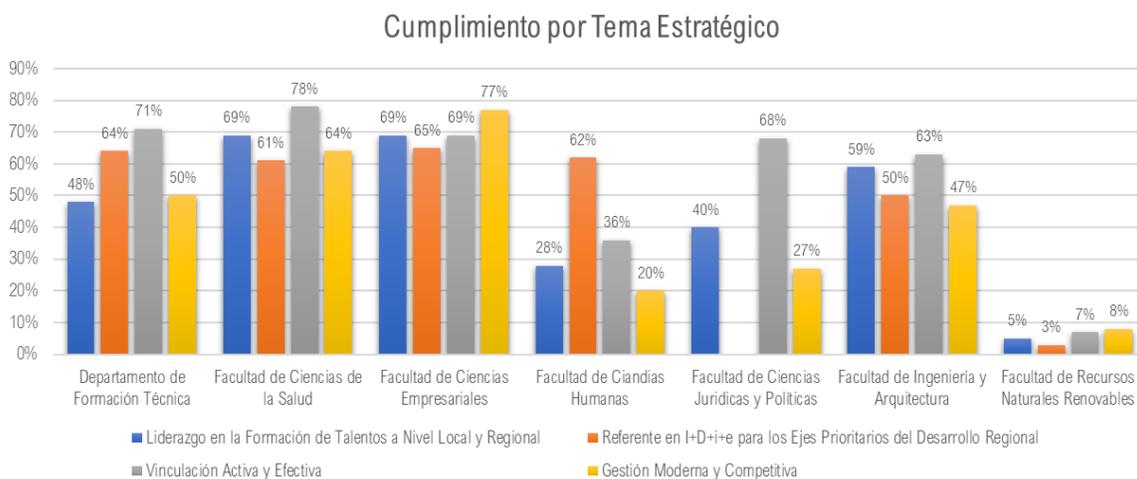
Respecto a cómo la Sede y los Centros Docentes y de Vinculación dan cumplimiento a las acciones y avances en la implementación de los Planes de Desarrollo en este periodo de evaluación del PEI, podemos visualizar que en el tema estratégico N° 1 “Liderazgo en la Formación de Talentos a Nivel Local y Regional” estos muestran un avance bastante similar en sus porcentajes de cumplimiento, lo cual explica la importancia de este tema y el foco principal que la sede y los CDV les dan. Los porcentajes oscilan por sobre el 59% de cumplimiento.

Respecto al tema estratégico N° 2, la Sede Victoria ha dado cumplimiento a sus objetivos trazados, dado que el nivel de cumplimiento se encuentra por sobre el 80%, dando énfasis e importancia al desarrollo de estas actividades. La Vinculación se ha desarrollado de una manera bastante distinta en cada una de estas unidades, dado que los resultados son dispares entre ellas, en donde existen valores de cumplimiento por sobre el 90% en su mayor cifra y menos del 50% en dos de ellas.

Respecto a las actividades y metas establecidas en el Tema N° 4, el CDV Calama presenta un 100% de cumplimiento a lo establecido en este periodo, seguidos por Santiago y Arica por sobre el 85% de cumplimiento. La sede Victoria es la unidad que para los resultados de este tema estratégico tuvo el menor valor de avance de lo planteado registrando sólo un 29% de cumplimiento.

Los Planes de Desarrollo de las Facultades y el Departamento de Formación Técnica se encuentran formalizados y su estructura se asocia con los temas estratégicos expresados en el PEI. El cumplimiento de estas acciones respecto de los temas estratégicos es la siguiente:

Fig. N° 57.

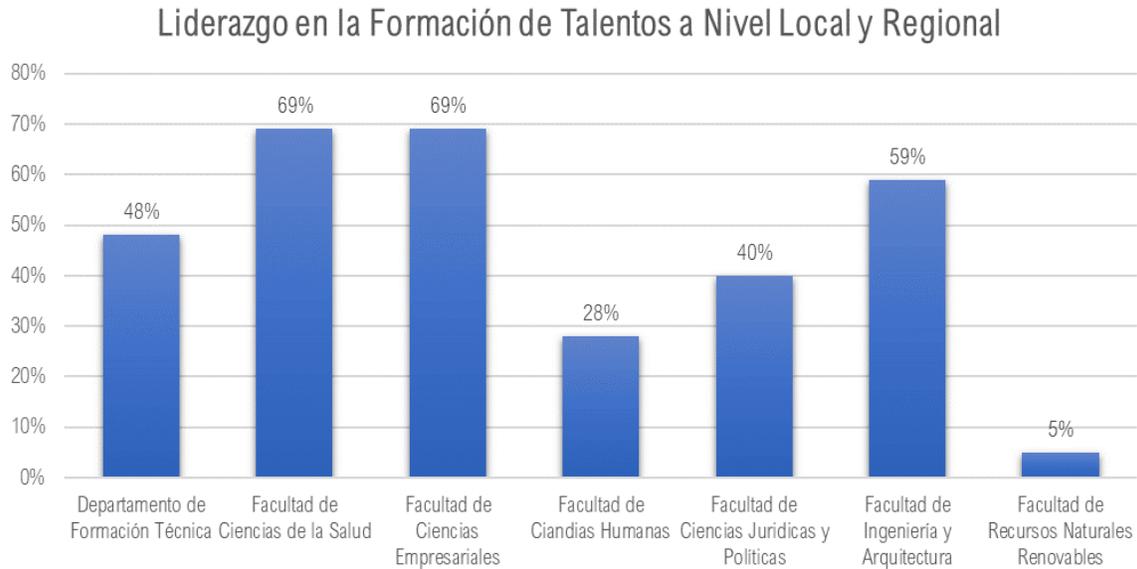


Fuente: Unidad de Planificación y Seguimiento – Sistema POA

En la figura precedente, se puede observar el comportamiento de las Facultades y el Departamento de Formación Técnica, sobre el avance y desarrollo de cada tema estratégico, en donde estas registran una línea de trabajo bastante similar, destacando en algunas de ellas un trabajo ecuatoriano por cada tema estratégico. Hay que indicar que Facultades de Ciencias Empresariales como de Ciencias Jurídicas y Políticas no establecieron para este periodo actividades que permitieran determinar un avance en el tema estratégico N° 2, tal y como lo indican los resultados obtenidos en donde reflejan un 0%.

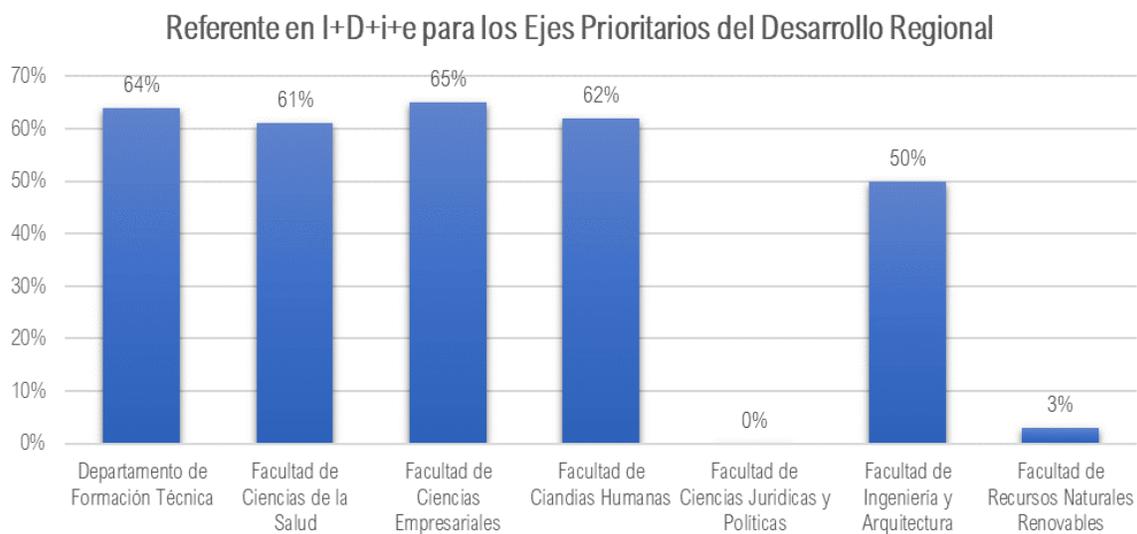
En el caso de la Facultad de Recursos Naturales, no podemos observar cumplimiento para el periodo evaluado, dado que esta Facultad no presenta una línea de trabajo que pueda ser evaluada y obtener resultados de esta gestión, por ello se presentan valores en 0% en los resultados de cada Tema Estratégico presentado en el informe.

Fig. N° 58.



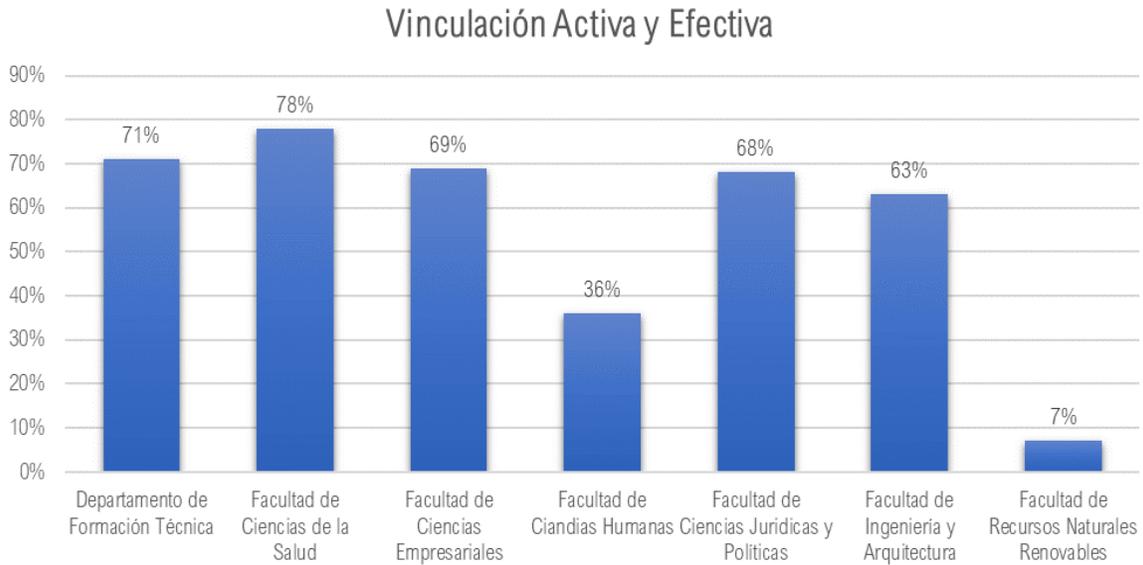
Fuente: Unidad de Planificación y Seguimiento – Sistema POA

Fig. N° 59.



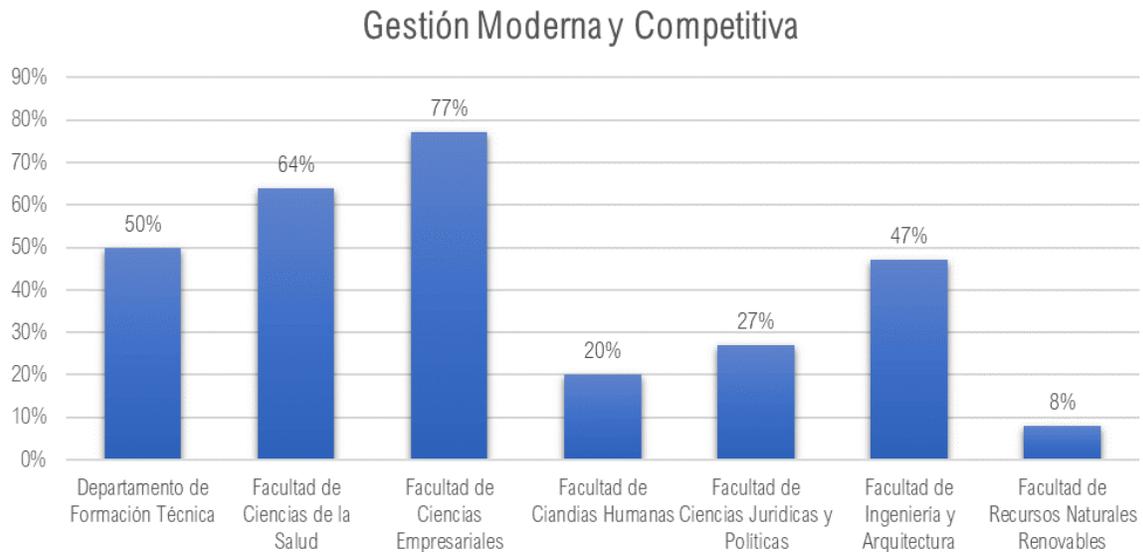
Fuente: Unidad de Planificación y Seguimiento – Sistema POA

Fig. N° 60.



Fuente: Unidad de Planificación y Seguimiento – Sistema POA

Fig. N° 61.



Fuente: Unidad de Planificación y Seguimiento – Sistema POA

Respecto al cumplimiento de las acciones en la implementación de los Planes de Desarrollo de estas unidades académicas referidas a la evaluación del PEI, cabe señalar que los resultados de este periodo para el tema estratégico N° 1 “Liderazgo en la Formación de Talentos a Nivel Local y Regional” son algo dispares, oscilando valores por sobre el 65% de cumplimiento en su nivel máximo y menos de 30% en su nivel más bajo, destacando

el trabajo de la Facultad de Ciencias de la Salud que registra un 69% de cumplimiento seguido de la Facultad de Ciencias Empresariales con un 65%.

En el Tema Estratégico N° 2, sólo 3 Facultades presentan resultados en lo planeado, sobrepasando el 50% de avance. Tres Facultades declaran metas y estrategias a seguir asociadas a este tema estratégico en sus Planes de Desarrollo, no obstante, no registran actividades a desarrollar, lo que impide determinar en este periodo algún grado de avance en los objetivos trazados.

Respecto a cómo estas unidades han desarrollado su trabajo basados en la “Vinculación Activa y Efectiva”, Tema Estratégico N° 3, se puede evidenciar que este se encuentra por sobre la media en la mayoría de las Facultades, con niveles de cumplimiento que sobrepasan la media, lo cual permite determinar que la Vinculación es muy relevante e importante para las Facultades, salvo excepciones que no presentan un plan de trabajo como lo es la Facultad de Recursos Naturales Renovables o con un porcentaje muy bajo presentado como lo es la Facultad de Ciencia Humanas con sólo un 31% de cumplimiento.

En el 4to. Tema Estratégico, las facultades han declarado mejorar la gestión y la calidad de sus respectivas unidades, basados en una línea de acciones declaradas en sus respectivos Planes de Desarrollo. Los resultados que se presentan a continuación señalan una disparidad entre ellas, presentando valores de cumplimiento que varían de entre un 88% en su cumplimiento más alto y un referencian 45% en su nivel más bajo, sin contabilizar en esta a la Facultad de Recursos Naturales Renovables, quienes no declararon una línea de trabajo asociada.

EVALUACIÓN POR IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

La evaluación de cumplimiento de las actividades de los Programas Operativos Anuales (POA), para este periodo da cuenta de una pequeña variación entre los años 2017 al 2019 en el número de actividades realizadas, lo cual no denota una baja considerable en el cumplimiento de las actividades orientadas a dar respuesta al fortalecimiento de las unidades frente a las acciones de formulación y seguimiento de estas.

Fig. N° 62.



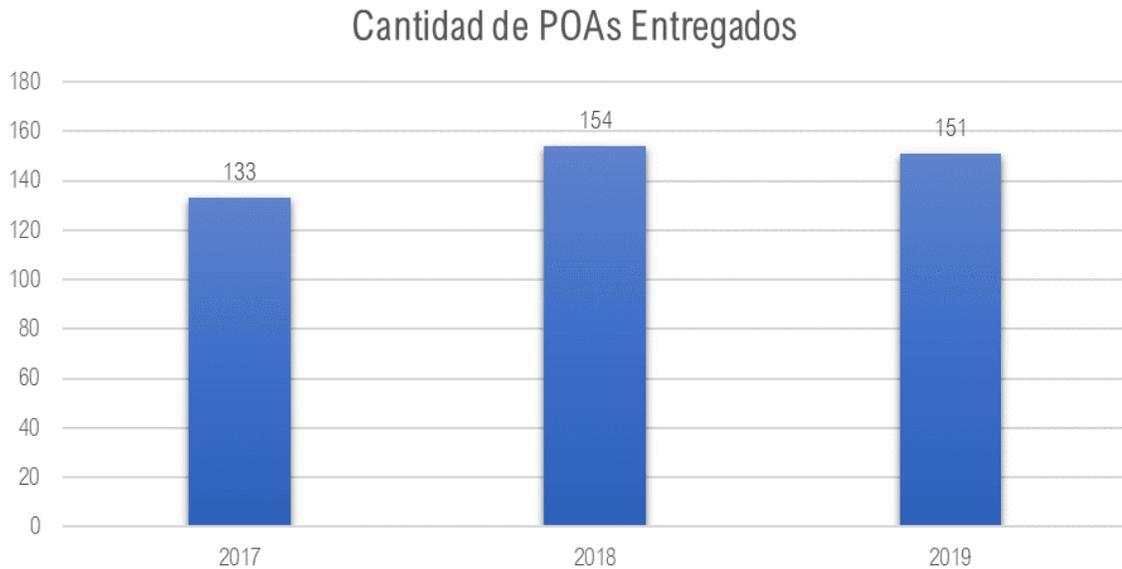
Fuente: Unidad de Planificación y Seguimiento – Sistema POA

Esta herramienta de planificación estratégica en el tiempo ha ido evolucionando desde lo tecnológico hasta lo operativo, como así también la importancia que la comunidad universitaria le ha entregado en este periodo de tiempo; de lo cual se desprende el cambio positivo y cultural en los usuarios pudiendo esta herramienta ir ganando terreno e incorporándose en la cultura estratégica de la Institución.

La incorporación en el proceso de un programa de Socialización a los usuarios respecto al funcionamiento de esta herramienta ha permitido que el trabajo general como asimismo el individual de los responsables de cada unidad táctica como operativa se haya fortalecido permitiendo dar cuenta de un aumento en la cantidad de actividades planificadas a desarrolladas y asociadas a los POA. A lo anterior se suma, que la incorporación de mejoras en el sistema de información ha permitido que el ingreso, seguimiento y control de actividades en el Sistema POA, sean acordes a las necesidades actuales de trabajo requeridas por los usuarios, permitiendo disponer de mayor claridad en la gestión de las actividades como en la asignación de recursos presupuestarios.

Respecto de la implementación operativa, la dinámica de formulación de programas operativos anuales muestra una madurez institucional frente a la entrega de esta herramienta. Esto se observa en el aumento sobre la primera parte del período de evaluación de este avance.

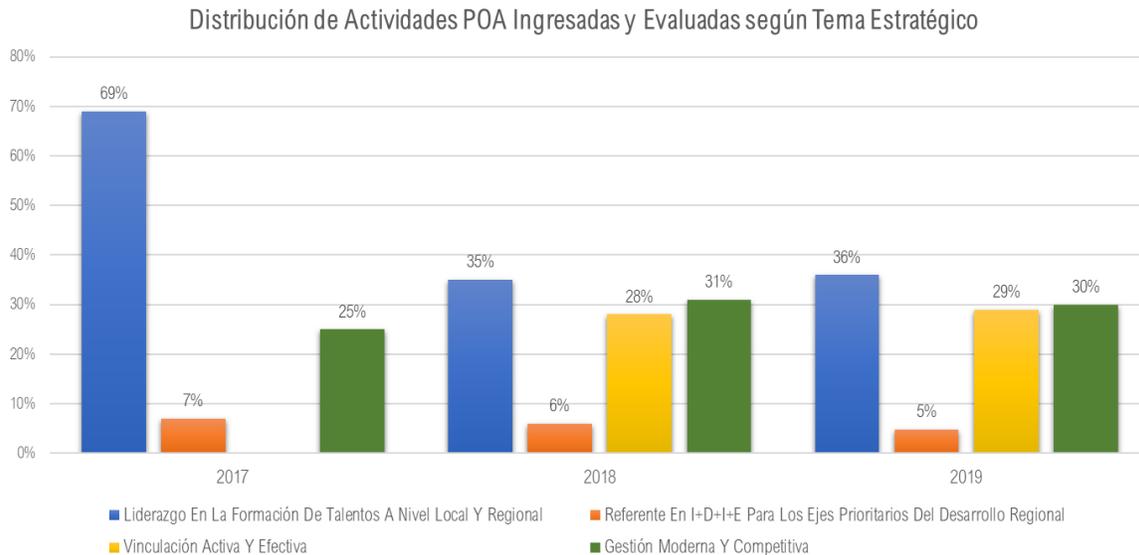
Fig. N° 63.



Fuente: Unidad de Planificación y Seguimiento – Sistema POA

La entrega de POAs del año 2017 al 2019 manifiesta un aumento de las unidades que se han incorporado al trabajo estratégico de la Universidad, producto de la consolidación del trabajo de la Unidad de Planificación y Seguimiento, en donde se ha determinado incluir a la mayor cantidad de unidades a este trabajo, principalmente con la entrega de información a las unidades, generando por medio de un trabajo mancomunado con las unidades, la cultura de trabajo orientado a resultados, a fin de desarrollar mayor eficacia al seguimiento e implementación de las acciones que desarrollen.

Fig. N° 64.



Fuente: Unidad de Planificación y Seguimiento – Sistema POA

En el análisis del periodo a evaluar, el 1er. Tema Estratégico, “Liderazgo en la Formación de Talentos a Nivel Local y Regional”, está orientado a la progresión del estudiante, en donde se concentra el mayor porcentaje de ingreso y evaluación en el Sistema POA de actividades, abarcando este el 69% de las actividades formuladas, el cual centra el compromiso de las unidades con el fortalecimiento de los procesos formativos y los servicios que se ofrecen al estudiante.

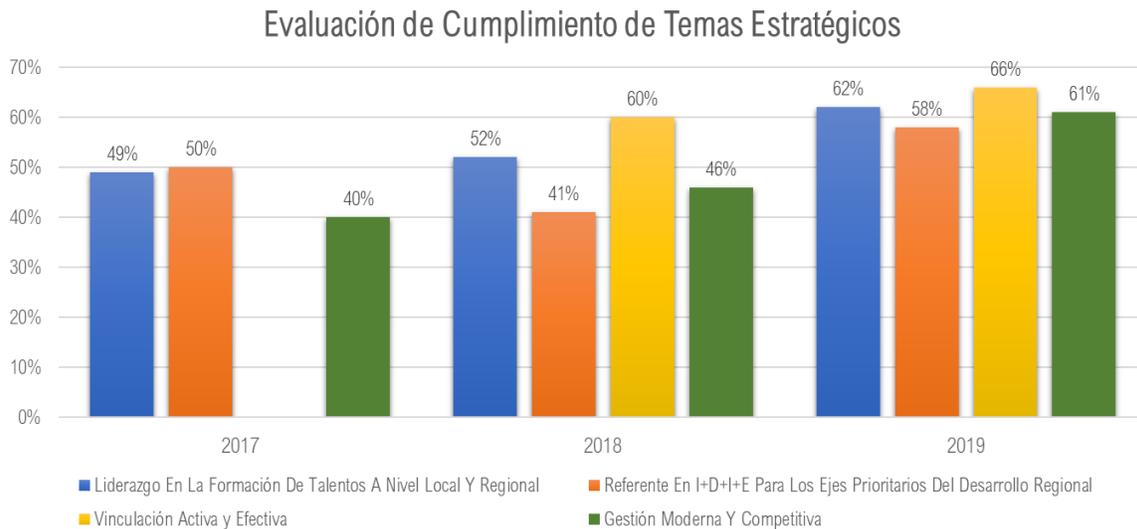
Por su parte, se puede observar que las actividades de soporte a la Gestión Institucional registran un porcentaje de avance del 25%, seguido por las acciones relacionadas con el Tema Estratégico N° 2: “Referente en I+D+i+e para los Ejes Prioritarios de Desarrollo Regional” con un 7% de las actividades ingresadas y evaluadas en el periodo 2017.

Respecto al año 2018, podemos visualizar que la distribución de actividades ingresadas y evaluadas es algo más homogénea, dado que los porcentajes de avance registrados son muy similares. El Tema Estratégico N° 1: “Liderazgo en la Formación de Talentos a Nivel Local y Regional”, presenta un 35% de avance, seguido de la “Gestión Moderna y Competitiva” con un 31% de avance y la “Vinculación Activa y Efectiva” con 28%. Respecto al tema estratégico N°2 “Referente en I+D+i+e para los Ejes Prioritarios de Desarrollo Regional” con solo un 6%, se puede determinar que la línea de trabajo de las unidades no está enfocada en este periodo a la proyección y trabajo de tipo de actividades.

Respecto de la evaluación de cumplimiento de las actividades declaradas en los POA frente a los Temas Estratégicos, podemos identificar ciertas acciones que dan cuenta de un mayor nivel de compromiso y análisis por parte de las unidades que son usuarias de esta herramienta de gestión estratégica.

A continuación, se entrega un análisis de los datos evaluados y que son reflejo de la gestión de las unidades según lo anteriormente expuesto.

Fig. N° 65.



Fuente: Unidad de Planificación y Seguimiento – Sistema POA

Es factible poder plasmar en los resultados presentados que los niveles de cumplimiento en cada uno de los temas estratégicos no reflejan una variación muy significativa, lo cual se debe en gran parte a que las unidades generaron acciones de ajustes en cada semestre, respecto de sus programas operativos, lo cual busca mayor precisión en la ejecución y evaluación de sus actividades, a fin de reflejar resultados óptimos y que aporten a cada uno de los temas trabajados.

El Sistema y la operación de este, ha sido potenciado en este periodo de evaluación, en donde la incorporación de ajustes tanto al mecanismo de seguimiento como de validación por parte de las unidades tácticas ha permitido una integración progresiva en los distintos niveles institucionales. Con esto, se han generado nuevos desafíos para la Unidad de Planificación en donde se ha ido incorporando en forma gradual nuevos desafíos en la gestión operativa anual. El año 2017, permitió que el ingreso y evaluación de las actividades se incrementará sustancialmente respecto de los años anteriores, con la aplicación de socialización y capacitación a los encargados de cada unidad operativa y táctica sobre estas mejoras.

Lo anterior, ha impulsado una reacción participativa por parte de las unidades, las cuales han observado la importancia y aporte que el sistema de POAs genera en su quehacer anual, definiendo mecanismos formales y sistemáticos de evaluación de las acciones propuestas en él año.

Esto deriva en la búsqueda de un proceso de evaluación más preciso respecto de los resultados y evidencias, pasando de evaluaciones descriptivas en la primera fase a evaluaciones de corte analítico en las fases posteriores, lo cual deriva en una disminución del grado de cumplimiento objetivo.

Con lo anterior, para el proceso de formulación presupuestaria y operativa de los años 2017 y 2018 se han iniciado programas de acompañamiento, socialización de la funcionalidad del sistema y capacitaciones a unidades que buscan exponer los distintos beneficios que, dentro de la organización a nivel de unidades administrativas y unidades académicas, precisan de sus programas operativos.