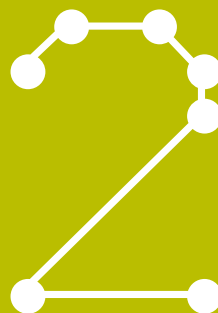




UST[®]
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Plan Estratégico Institucional

2019





UST[®]
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Plan Estratégico Institucional

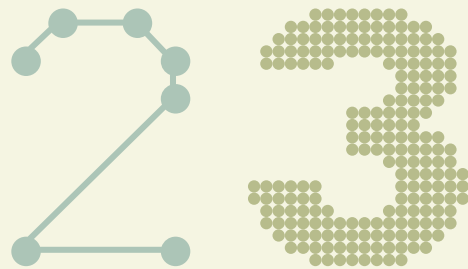
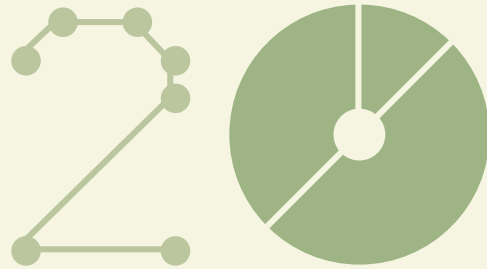
2019





UST
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

Plan Estratégico Institucional
2019



I. Introducción Pág. 4

II. Un Contexto Dinámico Pág. 8

III. Nuestro Propósito, Focos y Proyectos Estratégicos Pág. 12

En 2018, y atendiendo el nuevo contexto derivado de la reforma a la Educación Superior, la Universidad Santo Tomás se abocó al diseño de su Plan Estratégico Institucional (PEI) para el período 2019-2023.

MARÍA OLIVIA RECART H.
Rectora Nacional
Universidad Santo Tomás

En este plan se identifica la necesidad de fortalecer las herramientas y capacidades de análisis para orientar la formulación de planes y proyectos estratégicos, en distintos niveles, de manera de contribuir al cumplimiento de nuestra Misión y propósitos institucionales.

Ese proceso de construcción del PEI contó con la participación de autoridades y directivos de la UST, así como de distintos miembros de la comunidad universitaria, que contribuyeron con su visión en diferentes instancias de consulta desarrolladas de manera amplia en cada una de las sedes.

Como producto de este proceso colaborativo se definieron los cuatro focos estratégicos que guiarán el futuro de la Universidad para los próximos años y se actualizaron la Misión y Visión. Junto con ello, se incorporaron dos nuevos valores institucionales: Respeto e Inclusión y Pensamiento Crítico, puesto que agregan características importantes en nuestra formación integral. Todo lo anterior, responde a la necesidad de adentrarnos en una nueva etapa de desarrollo y posicionamiento de la UST dentro del sistema de Educación Superior chileno.

En el centro del Modelo de Formación de la UST está el estudiante y, por ello, este plan busca garantizar su desarrollo integral a través de una experiencia formativa transformadora, que se verá fortalecida gracias a la consolidación de un cuerpo académico de excelencia y una gestión integrada y colaborativa. En esto contribuirá también nuestra vinculación con el entorno, lo que junto con aportar a la sociedad y al bien público, tiene un impacto positivo en el estudiante y en su futuro desempeño en el mundo laboral.

A partir de los cuatro focos estratégicos (Experiencia Transformadora del Estudiante, Talentos Académicos para el Proyecto Educativo, Conexión e Impacto en la Comunidad, y Convergencia y Colaboración Institucional)

y de sus proyectos estratégicos asociados, buscamos alinear a nuestras Facultades y Sedes en la ejecución de un modelo de gestión que apunta al aseguramiento de la calidad, a través del mejoramiento continuo de nuestra Universidad. Para ello, hemos implementado la metodología de Planificar, Ejecutar, Evaluar y Retroalimentar (PEER) en nuestros procesos internos, con el fin de identificar debilidades y oportunidades de mejora, y proponer las acciones remediales que nos permitan progresar en dichos ámbitos. Solo así avanzaremos en nuestra meta de ser cada vez mejores.

Hoy, podemos decir que contamos con un Plan Estratégico Institucional sólido y que responde a las exigencias de un contexto desafiante en materia educacional. Esto no es solo una hoja de ruta, sino que refleja también el compromiso que asumimos para seguir mejorando, de modo de consolidarnos como una institución de reconocido prestigio a nivel nacional, que entrega una experiencia formativa integral y de calidad a cada estudiante que pasa por sus aulas.



UST
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

El presente documento describe el Plan Estratégico Institucional de la Universidad Santo Tomás (UST) 2019-2023 (en adelante PEI). Éste fue elaborado a fines de 2018, mediante un proceso participativo y dado los cambios en el equipo de dirección de la UST, fue revisado, actualizado y presentado a la Junta Directiva en agosto de 2019.

La UST inicia sus funciones en 1990 y desde entonces ha venido desarrollando y consolidando su proyecto educativo en el tiempo. Tuvo un crecimiento sostenido desde que comenzó a recibir alumnos en regiones, pasando de 5.224 estudiantes en 2000 a 25.079 en 2010, y alcanzado 28.101 en 2018. Actualmente cuenta con 13 sedes en 11 regiones representa un 4% de la matrícula total universitaria del país. Así, la UST creció, aprendió y estableció una vocación, una reputación y una marca, que la hacen ser una institución importante y reconocida en la educación superior chilena.

El proceso de desarrollo de la UST ha ocurrido en un contexto de importantes cambios regulatorios y normativos en el marco de la educación superior chilena. Nuevas leyes que impactan el acceso, financiamiento, regulación y la gestión fueron parte fundamental de la discusión pública de los últimos años. La UST internaliza en este plan las tendencias y los cambios en el marco institucional, para así definir una estrategia al 2030 que le permite adherir a los objetivos de la política pública y consolidarse de manera sostenible. Esta mirada - que considera los cambios demográficos, de expectativas de los distintos grupos de interés, de las demandas para aportar al desarrollo local y nacional, y los cambios tecnológicos, entre otros - es la que se plasma en nuestra visión proyectada al 2030 y que se refleja en el PEI 2019-2023 que articula los ejes de desarrollo de nuestras 8 Facultades.

Sabemos que los próximos años son definitorios para nuestra consolidación como universidad de identidad nacional con presencia y pertinencia regional. Tenemos experiencia en la formación de lo que la literatura llama el nuevo estudiante, que son aquellos que se caracterizan por ser el primero en su familia que accede a educación superior o no haber tenido acceso a oportunidades educativas de calidad en su formación previa. También desempeñamos un rol activo en la sociedad, al vincularnos con todas nuestras comunidades y realizar investigación aplicada que busca soluciones o comprensión de fenómenos concretos. Por ello, nuestra mirada hacia el 2030 promueve reforzar aquellas prácticas y procesos que sabemos realizar y que agregan valor al sistema educacional chileno, y vamos a profundizar en nuestro modelo de aseguramiento de la calidad: hacerlo bien, siempre, y de la misma forma en todas nuestras carreras, programas y sedes. Para ello contamos con un modelo de gestión efectivo, una cultura institucional sólida donde nuestros colaboradores se sienten partícipes de un proyecto trascendente, y un proceso formativo transformador.

Desde nuestros inicios los estudiantes de la UST han tenido características muy definidas. Hoy, podemos decir con orgullo que continuaremos enfocados en estudiantes que se caracterizan por provenir mayoritariamente de la educación subvencionada (94% en 2018), con padres que han completado como máximo

la enseñanza media (70% en 2018) y que en muchos casos el año anterior a su ingreso se encontraba trabajando (26% en 2018). Nos seguiremos caracterizando no por a quienes seleccionamos, sino por a quienes incluimos en nuestra institución, y por cómo adquieren las competencias para avanzar y tener éxito en sus proyectos de vida. Ese es el propósito transformador de nuestro proyecto educativo.

El PEI propuesto es posible gracias a los avances logrados por la UST en los últimos años en los que ha fortalecido su gestión institucional, su cultura y su quehacer académico. En este último aspecto, la UST ha mejorado las instancias de apoyo a los estudiantes en su proceso formativo, profundizado sus procesos de nivelación y apoyo; ha aumentado la cantidad y calidad del cuerpo académico por medio de un estándar más exigente y una carrera académica que permite su desarrollo continuo, pasando de 39% de académicos de planta con posgrado en 2013 a 65% en 2018, y estableciendo un programa de Doctorado que cumple con los nuevos estándares de la CNA; ha mejorado su gobernanza institucional por medio de modificaciones estatutarias que permiten la incorporación de Directores independientes en la Junta Directiva y se le dan mayores atribuciones al Consejo Académico Superior; y ha crecido en su aporte a la investigación con acento en investigación aplicada e impacto regional, contando con proyectos financiados con fondos regionales, nacionales y externos, que le han permitido alcanzar el lugar 12 de investigación entre las universidades chilenas en el ranking Scimago, pasando de 55 publicaciones indexadas en 2013, a 182 en 2018.



Nuestro plan es ambicioso y considera profundizar estos elementos centrales, que le permitirán a la institución alcanzar una acreditación avanzada. Queremos continuar formando el perfil de nuestros alumnos actuales, mejorar nuestros indicadores base (progresión, empleabilidad, impacto regional, entre otros), profundizar nuestra conexión con las comunidades con las que nos relacionamos y con foco en la innovación social, para así responder a las necesidades del entorno y aprender de ellas; generar importantes datos y análisis sobre las políticas públicas, y mejorar la calidad y el valor agregado de nuestro quehacer, manteniendo nuestros indicadores financieros. Sabemos que así podremos fortalecer y hacer más pertinente nuestra formación e investigación, haciendo un aporte relevante en la creación de capacidades y competencias en regiones y a nivel país. Nuestro sello nos ha movido estos años, y continuará siendo parte fundamental; formar alumnos con responsabilidad por su entorno, con competencias de trabajo en comunidades, con empatía y con un conocimiento disciplinar de calidad.

En ese contexto definimos que nuestra:

Misión

“Contribuir al desarrollo del país, mediante la formación de profesionales y graduados con competencias disciplinarias, de aprendizaje y personales, inspiradas en valores cristianos, que les permitan desempeñarse y desarrollarse integralmente en el mundo laboral y en su entorno, y mediante generación de conocimiento, innovación y vinculación con el medio, en ámbitos pertinentes”.

Visión

“Ser una Universidad de prestigio, con presencia nacional que, basada en una gestión académica e institucional de excelencia, se compromete con la igualdad de oportunidades educativas y la transformación de sus estudiantes mediante una educación integral en los ámbitos disciplinario, social y valórico, con investigación en áreas selectivas y vinculada tanto en redes nacionales como internacionales”.

Esto lo hacemos apoyados en nuestros Valores que son fundamentales en la definición de nuestras iniciativas y son también parte integral de la formación que queremos darle a nuestros estudiantes:

- AMOR A LA VERDAD
- EXCELENCIA Y ESFUERZO
- FRATERNIDAD Y SOLIDARIDAD
- RESPETO E INCLUSIÓN
- PENSAMIENTO CRÍTICO

El PEI 2019-2023 de la UST contiene dos etapas y la primera de ellas está marcada por la acreditación del año 2020. La primera fase, que hemos llamado habilitante, se despliega entre el 2019/2020 y está centrada en la consolidación de los avances institucionales. En esta etapa se inician los proyectos estratégicos y se profundiza el cambio del modelo de gestión. La segunda fase, de diferenciación sostenible, se despliega entre los años 2021/2023 y está centrada en la consolidación del modelo de aseguramiento de la calidad y en la amplificación de las mejores prácticas del proceso formativo.

Para abordar estos desafíos, y alcanzar nuestra visión, el PEI se estructura en torno a cuatro focos estratégicos, que desde distintos ángulos buscan mejorar nuestros indicadores basales de progresión, desarrollo académico y productividad científica, vinculación con el medio, y gestión institucional, entre otros. Los focos y sus proyectos estratégicos son:

EXPERIENCIA TRANSFORMADORA DEL ESTUDIANTE:

Tiene por objetivo profundizar nuestro modelo educativo para atender distintos ritmos y formas de aprender que caracterizan al estudiante que recibimos. Queremos transformar la vida de nuestros estudiantes a través de entregarles herramientas que les permitan tener éxito en la vida.

TALENTOS ACADÉMICOS PARA EL PROYECTO EDUCATIVO:

Busca fortalecer el cuerpo de académicos con miras a mejorar el proceso formativo, la investigación y el postgrado. Nuestro docente debe continuar siendo el agente del cambio en la UST.

CONEXIÓN E IMPACTO EN LA COMUNIDAD:

Prioriza el aprendizaje y servicio junto con la innovación social como métodos bidireccionales de vinculación con el medio. Nuestra experiencia con realidades locales nos convierte en una institución con identidad nacional pero con pertinencia local, pudiendo ofrecerle al país una fuente de anclaje y de visión en el desarrollo del ethos nacional y sus políticas públicas. Queremos ser un campus de servicio a la comunidad y de innovación social para que nuestros alumnos desde etapas tempranas de su formación estén conectados con la realidad.

CONVERGENCIA Y COLABORACIÓN INSTITUCIONAL:

Fortalece las sinergias en las áreas de soporte proveyendo a la institución de herramientas modernas que permitan a las unidades académicas y de gestión usar la información para potenciar el trabajo colaborativo e interdisciplinario con mayor eficiencia e impacto. Nuestra cultura y la gestión son elementos, que además estamos reforzando con proyectos específicos en el PEI, son la base que le permiten a la Universidad despegar.

Sabemos que podemos mejorar, y para ello el PEI contempla un ambicioso esfuerzo de aseguramiento interno de calidad. Debemos entender y analizar nuestros procesos críticos y fortalecer las buenas prácticas para que podamos contar con una manera común de hacer las

cosas, de hacerlas bien, en todos los lugares, siempre. Por ello hemos establecido como proceso de aseguramiento de calidad el modelo PEER (planificar, ejecutar, evaluar y retroalimentar), cuya metodología nos permitirá tanto monitorear nuestros avances como identificar mejores prácticas y ámbitos rezagados, e implementar las acciones de mejoramiento que correspondan. Solo así seremos una institución que aprende, se autorregula y mejora de manera continua. Entendemos que hay riesgos en el camino que hemos trazado, por lo que nuestro plan recoge acciones preventivas y mitigaciones que nos permiten disminuir su potencial impacto.

La UST se ha preparado para este plan. Estamos en buen pie para consolidar de manera definitiva nuestros logros y buenas prácticas. Viene ahora una etapa de concentración en aquellas áreas que debemos mejorar y en los focos que consolidarán a nuestro proyecto educativo convirtiéndolo en un modelo exitoso, con acreditación avanzada y único en Chile.

Luego de varios años con una encendida discusión pública sobre la forma de organizar, financiar, acceder y evaluar la calidad en la educación superior, hoy nuestro país cuenta con un marco regulatorio y una normativa aprobada que inicia su implementación. Aun están pendientes las definiciones de estándares y criterios que definirán de manera objetiva los niveles de acreditación y por ello este plan será revisado a la luz de los indicadores acordados para ajustar – de ser necesario – las definiciones y prioridades que nos permitan acceder y sostener una acreditación avanzada. El panorama de la educación superior se ha visto modificado de manera sustantiva y aun están por verse los impactos en el proceso formativo.

Entre los cambios más importantes identificamos:

LA UNIVERSALIZACIÓN DEL PREGRADO

Que ha generado el ingreso a la educación superior de quienes la literatura identifica como el “nuevo estudiante”¹. Este es un estudiante que proviene principalmente de la educación pública, que en general es la primera generación de su familia en educación superior, con brechas de conocimiento – y socioafectivas – y con una fuerte aspiración de transformar su futuro a través de la educación superior.

LA ESTABILIZACIÓN DE LA MATRÍCULA DE PREGRADO Y UN LENTO DESARROLLO DEL POSGRADO.

La educación superior pasó de la fase de masificación a la universalización del pregrado, al superar el umbral de 50% de cobertura bruta hace ya una década. Se pronostica, desde ahora, una redistribución de la matrícula al interior del sistema. La matrícula de posgrado, luego de un quinquenio de crecimiento acelerado entre 2009 y 2013, se ha estabilizado.

¹ Se trata de un estudiante proveniente de contextos socioeducativos más vulnerables, de los menores quintiles de ingreso; con niveles bajos de preparación académica y de conocimientos disciplinarios básicos (matemáticas, razonamiento y análisis, comprensión lectora y resolución de problemas); falencias socioafectivas; redes de apoyo sociales y familiares insuficientes; falta de apoyo económico y dificultades para organizar sus estudios primera generación de sus familias en ingresar a la educación superior; y estudiantes trabajadores; además de estudiantes que ingresan a la educación superior años después de terminar la enseñanza media (más de 24 años).

NUEVAS EXIGENCIAS DEL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

Más de un 91% de la matrícula de pregrado estudia en instituciones acreditadas. La nueva ley introdujo cambios pasando la acreditación institucional a ser obligatoria e integral y cambiando los criterios de acreditación de posgrado. Habrá un nuevo marco de acreditación que regirá a contar de enero de 2020 y para el cual aun no existen definiciones de estándares ni criterios. Esto augura cambios en la organización del sistema.

CAMBIOS AL SISTEMA DE FINANCIAMIENTO.

La ley estableció la gratuidad para los estudiantes de educación superior hasta el sexto decil de ingresos que irá aumentando en la medida que se cumplan ciertas metas de ingresos fiscales y fijación de aranceles. Y actualmente, está en discusión en el Congreso un sistema que reemplace al actual Crédito con Aval del Estado. Hay temas pendientes de resolver.

MAYOR PRESENCIA ESTATAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

Las reformas recientes incluyeron la creación de una Subsecretaría de Educación Superior, una Superintendencia de Educación Superior, dos nuevas universidades estatales (en las regiones que no contaban con ellas) y quince CFT estatales (uno para cada región del país). Detrás de estos cambios está la visión de una mayor incidencia estatal en el desarrollo de la educación superior, una mayor fiscalización del cumplimiento de las obligaciones legales y del manejo financiero de las instituciones, y una mayor oferta pública.

En este período de reformas, la UST avanzó con cambios importantes. Entre los avances destacables del período se puede mencionar la consolidación de los entes de gobernanza (Junta Directiva con directores independientes, mayores atribuciones del Consejo Académico Superior, nueva estructura de Facultades y Escuelas Nacionales); avances en un sistema de gestión basada en medición de indicadores académicos claves e instrumentos de evaluación de desempeño que dan consistencia y alinean

el trabajo de todas las unidades y niveles estratégicos; la instalación de un sistema de aseguramiento de la calidad que permite hacer seguimiento y ajustes al Plan de Mejoramiento Institucional y al PEI; un desarrollo de la investigación y el posgrado (con mejoramientos en rankings y con una evaluación exhaustiva de magísteres y doctorados); y un fortalecimiento de la vinculación con el medio buscando más interacciones en especial con China a través del instituto Confucio y desarrollando un eje metodológico como lo es el aprendizaje y servicio y la innovación social. Muchas de estas iniciativas se profundizaron durante un proyecto interno enfocado en la estructura, nuestros procesos y los sistemas que nos permitieran avanzar hacia una organización mejor preparada para consolidarse. Este proyecto fue llamado “**Más Santo Tomás**” ejecutado el 2018 y nos permiten posicionarnos para cumplir con las metas del PEI al 2023. En anexo se encuentra detalle de objetivos y logros. Entre los cambios más relevantes, la institución realizó un ajuste en su modelo de gestión académica, confirmando más poder a las Facultades y creando las Direcciones Nacionales de Escuela, lo que se tradujo en modificaciones importantes a nivel de roles y funciones de toda la línea directiva académica, tanto del nivel central como de las sedes. También hemos avanzado con nuestros estudiantes a través de estrategias deliberadas y esfuerzos focalizados. Por ejemplo, hoy nuestros Centros de Aprendizaje (CA) cuentan con mecanismos predictivos (Sistema de Apoyo Académico al Estudiante, SAAC) que apoyan la identificación de estudiantes que se beneficiarían de la nivelación. Más de 5.400 estudiantes asistieron a alguna actividad del CA durante el año 2018. Asimismo, se han jerarquizado más de 908 docentes de planta y se ha capacitado el 33,6% de los docentes totales en el modelo de formación UST; a la vez que la Dirección de Desarrollo Curricular de la UST permitió avanzar en la innovación curricular y la planificación didáctica y sentar las bases para el seguimiento sistemático del cumplimiento del perfil de egreso a lo largo del proceso formativo.

UST en cifras, 2013-2018

INDICADOR	2013	2018
Sedes	14	13
Facultades	8	8
Número Carreras	31	36
Matrícula total	29.158	28.101
Estudiantes Diurnos	26.293	24.288
Estudiantes Vespertinos	2.865	3.813
Estudiantes Mujeres	20.162	19.755
Estudiantes Hombres	8.996	8.346
Matrícula Regiones	21.508	21.072
Retención a 1er Año	74,1%	77,1%
Retención a 2do Año (*)	67,6%	67,7%
Titulación Total (**)	41,5%	43,6%
Titulación Oportuna	23,0%	24,7%
JCE Totales	1.043	1.165
Alumnos / JCE Totales	28	24,1
Académicos con Postgrado	22,5%	34,9%
Jornadas Completas (>33 hrs) / Académicos Totales	11,2%	16,0%
Académicos de Planta	744	990
Planta / Académicos Totales	17,0%	24,9%
Planta con Postgrado	39,0%	65,1%
Alumnos / JCE Planta	47	35
Proyecto Externos Adjudicados	14	23
Fondos Externos Adjudicados	\$MM 568	\$MM 1.327
Publicaciones WoS, Scopus y SciELO	55	182
Empleabilidad	71,8%	67,1%

NOTAS

(*) Corresponde a cohortes de ingreso 2012 (para el dato 2013) y 2017 (para el dato del 2018).

(**) Corresponde a cohortes de ingreso 2005 (para el dato 2013) y 2010 (para el dato del 2018).



Sabemos que aún nos queda mucho por hacer y que para avanzar debemos priorizar nuestras iniciativas. La presencia nacional de las instituciones Santo Tomás, si bien es una fortaleza por su aporte al desarrollo de las regiones, genera un riesgo de heterogeneidad entre las sedes, lo que debe seguir siendo abordado. Asimismo, la articulación entre los tres niveles de Santo Tomás (CFT/IP/U) no ha sido aprovechada en todo su potencial, y queda pendiente el desarrollo de mayores capacidades de apoyo virtual usando tecnología en varios de los procesos inherentes a la formación de los estudiantes.

En términos de resultados, tenemos el desafío de mejorar los indicadores de progresión y de empleabilidad de nuestros egresados. A la vez, debemos seguir mejorando la proporción de profesores con jornada completa y con magíster y doctorado, así como la producción en materia de investigación y publicaciones, la oferta de posgrados acreditados y el total de alianzas y fondos externos obtenidos. También debemos profundizar en la articulación institucional, buscando ampliar las opciones de continuidad de estudios desde la formación técnico-profesional hacia la universitaria, y desde ella hacia la formación de nivel avanzado (posgrados).

En cuanto a gestión, es importante mejorar la capacidad de análisis de la información que genera la institución, perfeccionar los sistemas de gestión académica, operacionales y de información, tener más vinculación con nuestros egresados, fortalecer una cultura de evaluación y retroalimentación de los esfuerzos, y difundir las fortalezas institucionales para mejorar nuestra imagen externa. Son estos los elementos que nos permitirán diferenciarnos y ofrecer un proyecto educativo propio con sello de calidad. El futuro ingreso a la política de gratuidad nos permitirá potenciar aún más esos atributos.

Nuestro foco son los estudiantes y por ello deberemos avanzar hacia un sistema de apoyo integral que aborde sus necesidades académicas en las distintas etapas de su ciclo formativo, para así aumentar su nivel de satisfacción con la institución. Debemos avanzar hacia planes de estudio que permitan mantener el núcleo y ofrecer variedad de trayectorias formativas. Esto se hará estudiando cambios en la estructura curricular y ofreciendo un aumento de certificaciones intermedias, permitiendo así una formación disciplinaria más amplia (por ejemplo, con electivos de áreas disciplinarias distintas a la de origen). Finalmente, y sin pretender ser exhaustivos, debemos avanzar hacia un trabajo más interdisciplinario y de colaboración a nivel de las Facultades, desarrollando nuevos espacios formativos en temas de interés común y también, vincular más estrechamente la actividad de investigación y de vinculación con el medio al proceso formativo de pregrado, acercándola a los estudiantes.

|||. Nuestro Propósito, Focos y Proyectos Estratégicos



La UST es una Universidad Nacional que se caracteriza no por a quienes selecciona, sino por a quienes incluye, y cómo ellos adquieren las competencias para avanzar y tener éxito en sus proyectos de vida. Creemos que todos pueden aprender y formarse; entendemos el desarrollo regional y pensamos que las políticas públicas deben basarse en evidencia; sabemos que la conexión con la realidad es parte importante del aprendizaje; y pensamos que la innovación social es un método de trabajo con impacto en las localidades de donde provienen nuestros alumnos y sus familias.

Nuestro plan es a 5 años y tiene un horizonte de largo plazo. Este PEI refleja la planificación que fija objetivos orientados a una profundización y masificación de buenas prácticas, superación de debilidades y cierre de brechas en áreas en las que nuestro progreso ha sido hasta aquí más lento de lo deseado. Para ello hemos instalado un mecanismo de aseguramiento de la calidad (para “hacerlo bien, siempre y en todos los lugares”), dotado de una gobernanza, estructura, e instrumentos insertos en nuestros sistemas de gestión y administración. Para ello, instalamos PEER (Planificar, Ejecutar, Evaluar y Retroalimentar) que nos permite el mejoramiento continuo y que fomenta un cambio dinámico con metas que nos permiten la superación continua.

Con este enfoque, durante 2018 la institución puso en marcha un proyecto orientado a evaluar procesos, estructura y sistemas, llamado Más SantoTomás, que anticipó y diseñó los ejes de transformación necesarios para continuar avanzando. El esfuerzo de Más SantoTomás se fundamentó en que la institución entendió que, sin producir cambios de otra índole, difícilmente podría superar el nivel de acreditación básica y que con ello su modelo de desarrollo se vería afectado. El proyecto se enfocó en buscar mejoras en procesos, sistemas, estructura y modelo de gestión que le permitiera a la UST despegar en su mejoramiento continuo con una organización más ágil. Por ello, el PEI 2019-2023 tiene dos fases claras, como ya se mencionó, que son la continuidad natural de los trabajos previos de procesos de mejora continua:

a. Una primera fase habilitante, 2019/2020:

Centrada en la consolidación de los avances institucionales (Facultades y escuelas nacionales, fortalecimiento de un sistema interno de aseguramiento de la calidad, puesta en marcha de sistemas de administración financiero y académico de clase mundial y adecuación a las nuevas normas y estándares de la calidad e institucionalidad). En esta etapa se inician los proyectos estratégicos, se consolidan los informes de autoevaluación y se profundiza en el cambio de modelo de gestión.

b. Una segunda fase de diferenciación sostenible:

2021/2023 con proyección más allá del horizonte del plan actual: enfocada en la consolidación del modelo de aseguramiento de la calidad, en la amplificación de las mejores prácticas, y en la identificación de factores distintivos que nos permiten agregar valor para el tipo de estudiante que atendemos en cada una de nuestras sedes.

El plan busca fortalecer nuestra posición en el segmento de alumnos en que estamos hoy, dándole fuerza al carácter regional y a nuestro aporta el desarrollo de políticas públicas nacionales y regionales, con un fuerte énfasis en continuar desarrollando las habilidades de empatía, comunitarias y de impacto social de nuestros egresados. Por ello, cada etapa tiene sus objetivos e hitos que articulan el desarrollo buscado por la UST. En la fase habilitante queremos que se reconozca que la institución ha avanzado de manera sostenida en los proyectos fundamentales para comenzar en la senda de la acreditación avanzada; mientras que en la fase de diferenciación sostenible debemos identificar los factores que apuntan a incrementar el prestigio y la calidad institucional, fortaleciendo o desarrollando los atributos propios que harán que los estudiantes prefieran estudiar con nosotros. Ambas etapas están enfocadas en mejorar los indicadores de progresión, empleabilidad y formación, lo que implica identificar y rediseñar los procesos críticos para lograr mayor efectividad de resultados en el trabajo conjunto entre Facultad, Escuela, Sede y el nivel central.



Nuestras brechas identificadas en acreditaciones anteriores y el proyecto "Más Santo Tomás" nos dan un punto de partida. Este plan define qué es posible, y en cuánto tiempo vamos a poder cerrar las brechas de acuerdo a metas, y cómo. Para ello hemos organizado nuestro PEI en torno a 4 focos estratégicos, que se resumen a continuación.

A. EXPERIENCIA TRANSFORMADORA DEL ESTUDIANTE (transformarse para transformar su entorno).

El paso por la universidad debe ser para todos los estudiantes una experiencia transformadora, no sólo para convertirse en profesionales competentes y con las herramientas y conocimientos disciplinarios necesarios para insertarse con éxito en el mundo laboral, sino que también para formarse como personas íntegras, con valores, y con competencias para aportar al bienestar de otros, contribuyendo de manera efectiva al desarrollo de sus comunidades.

La UST se ha planteado lograr que sus estudiantes puedan experimentar durante todo su ciclo formativo una experiencia que les permita desarrollar su máximo potencial y transformarse para poder transformar su entorno. Para lograrlo, se han establecido 3 grandes ejes de acción que buscan entregar una experiencia enriquecedora al estudiante durante su paso por la UST, potenciar la vinculación de su proceso formativo con el entorno y el mundo del trabajo, y avanzar hacia trayectorias formativas que amplíen sus posibilidades de desarrollo profesional. De este modo, lograremos el objetivo de ser una universidad inclusiva y de calidad.

EJES EXPERIENCIA TRANSFORMADORA DEL ESTUDIANTE

- El primer eje se abordará a través de **consolidar un sistema de apoyo al estudiante que abarque todo su ciclo formativo, desde su ingreso a la institución hasta su egreso y entrada al mundo laboral.** Dicho sistema mantendrá un seguimiento al progreso del estudiante durante su vida universitaria, entregando apoyo académico de acuerdo con los requerimientos específicos de cada etapa y servicios que den satisfacción a sus requerimientos y necesidades formativas (disciplinarias y personales) para el logro del perfil de egreso que se busca. Para ello deberemos fortalecer servicios y apoyo tanto a nivel curricular como extracurricular.
- El segundo eje busca permitir que el proceso formativo de los estudiantes se vaya vinculando tempranamente al entorno laboral, por medio de **profundizar experiencias que signifiquen aprendizaje y que a la vez permitan entregar un servicio que satisfaga necesidades del entorno, generando en ellos compromiso social.** Se busca de esta forma generar una relación estrecha entre los contenidos de los cursos y las necesidades del medio. El vincular el aprendizaje a la realidad del medio agrega valor al proceso formativo, ya que permite a los estudiantes experimentar y entender de mejor forma su rol y aporte al desarrollo de las comunidades en las cuales luego entregarán sus servicios como profesionales. Esta experiencia se complementará con un proyecto que profundizará en la implementación y evaluación progresiva del desarrollo de las competencias del perfil de egreso, y que intencionará más directamente la adquisición de competencias de empleabilidad y sello valórico en Talleres de Desarrollo Personal y otras asignaturas de los planes de estudio.

Estos proyectos permitirán, en definitiva, una inserción más eficaz de los profesionales formados por la UST y un sello que les permitirá diferenciarse y ser agentes transformadores de su entorno.

- El tercer eje les permitirá a los estudiantes abrir posibilidades formativas en distintos niveles, por medio de **mejorar y fortalecer las vías de articulación desde el nivel técnico-profesional a la universidad y desde ella hacia la formación de postgrado.** Este proyecto irá de la mano de ajustes curriculares que buscarán dar flexibilidad al proceso formativo mediante trayectorias formativas diversas que den al estudiante opciones de complementar y profundizar su formación disciplinaria de origen por medio de cursos electivos o certificaciones intermedias. Se buscará que los estudiantes puedan ir construyendo su formación de una manera integral y con una visión más interdisciplinaria, ampliando sus posibilidades de desarrollo profesional, agregando valor y transformando en ellos la manera de entender su rol profesional.

De esta manera, los proyectos estratégicos asociados a la experiencia transformadora del estudiante son:

- **Fortalecimiento del Acceso, Permanencia y Logro del Estudiantes.**
- **Fortalecimiento de Aprendizaje-Servicio.**
- **Competencias de Empleabilidad y Sello Valórico.**
- **Convenios y Articulación de Programas.**

B. TALENTOS ACADÉMICOS PARA EL PROYECTO EDUCATIVO (el agente del cambio).

Una experiencia transformadora para los estudiantes debe contar con agentes que desde su quehacer, experiencia y capacidades, sean capaces de agregar valor a su proceso formativo y les permitan enfrentar desde una perspectiva integral su vinculación con el mundo profesional al que se integrarán. Es al interior de la sala de clases, en la interacción profesor-alumno, donde el proceso de transformación finalmente va ocurriendo, y donde la motivación, experiencia, conocimiento y compromiso del docente juega un rol clave. Desde esa perspectiva, consolidaremos un cuerpo de profesores que cuente con la formación necesaria para abrirles a los estudiantes espacios de aprendizaje desde la frontera del conocimiento disciplinar, y que a la vez manejen herramientas pedagógicas que faciliten la incorporación de dicho conocimiento en su proceso formativo.

Este cuerpo académico debe estar impregnado del sello institucional y altamente fidelizado con el proyecto institucional, lo que se logra a través de un conjunto de incentivos. En este contexto la universidad se ha planteado como desafío estratégico mejorar la calidad del cuerpo académico que interactúa con los estudiantes, desde la perspectiva de su conocimiento y aporte al desarrollo disciplinar, de su quehacer docente, y su tiempo de dedicación. Se busca generar condiciones para que los profesores encuentren espacios para su desarrollo y crecimiento, fidelizándolos con el proyecto educativo UST, y desde allí puedan transformarse en los agentes de cambio que buscamos. Para lograrlo, hemos establecido 2 ejes de acción que apuntan, por un lado, a incrementar el número de investigadores que aporten al desarrollo de sus respectivas disciplinas, y por otro, a desarrollar espacios que permitan a los profesores mejorar su quehacer docente en la sala de clases, abriéndoles instancias de desarrollo.

C. CONEXIÓN E IMPACTO EN LA COMUNIDAD. (impacto, aprendizaje y servicio)

Este tercer foco busca fortalecer nuestras actividades de vinculación con el medio, para así mejorar nuestra contribución a la sociedad y al bien público. Sus objetivos estratégicos son consolidar la articulación académica con el sector productivo, de servicios y de políticas públicas, así como establecer la innovación social como una forma

de trabajo. Los resultados de este esfuerzo se observarán en distintos indicadores, entre los que se encuentran: Número de proyectos de innovación social por carrera sede; progresión de atenciones clínicas, de convenios activos y proyectos colaborativos con instituciones públicas y privadas; número de alianzas estratégicas con proyectos relevantes, cantidad de beneficiados y resultados de encuestas de satisfacción, entre otros.

EJES CONEXIÓN E IMPACTO EN LA COMUNIDAD

→ Un primer eje tiene por objeto **potenciar la actividad académica interdisciplinaria de la UST por medio de la generación de proyectos de investigación y de programas de pregrado y postgrado de carácter zonal o nacional**, con participación de distintos Centros de Investigación y Facultades. Esto permitirá abordar la búsqueda de soluciones con mirada interdisciplinaria, enfocando nuestro esfuerzo en aquellas áreas prioritarias identificadas por las Facultades y sus Escuelas Nacionales.

Las clínicas docentes insertas en la comunidad permiten a nuestros estudiantes realizar su trabajo práctico más allá de las simulaciones habituales, interactuar con profesionales del área, y dar servicio a la comunidad; en definitiva, constituyen una experiencia importante en su formación.

→ Un segundo eje se basa en que nuestra institución desarrolla – como parte del proceso de formación – una cantidad importante de atenciones a la comunidad. Dado que tenemos una variedad de sedes y carreras y que los ambientes locales son distintos, queremos **sistematizar esta experiencia para elaborar un modelo que permita fortalecer la orientación pública de las clínicas docentes. Al respecto, diseñaremos un modelo de Clínica Integral, en conjunto con el CFT-IP y comenzaremos con algunos pilotos que someteremos a evaluación para luego definir su potencial escalamiento.**

→ Finalmente, un tercer eje de este foco busca **priorizar la innovación, con acento en su dimensión social. Al respecto, en Santo Tomás entendemos la innovación social como soluciones -sean productos, servicios o procesos- que responden a necesidades sociales y que están asociadas a un mejor uso de los recursos.** Con este propósito, desarrollaremos un conjunto de actividades tendientes a que esta dimensión sea cada vez más importante y transversal en las instituciones Santo Tomás, promoviendo que nuestros profesores participen en forma activa y entusiasta intercambiando conocimientos. Se busca en el largo plazo certificar a la UST como institución de innovación social.

Así en este foco se cuenta con los siguientes proyectos estratégicos:

- **Plan interdisciplinario para Centros de Investigación y facultades.**
- **Fortalecimiento de la orientación pública de las clínicas docentes.**
- **“Innovación Social” como eje de la política de vinculación con el medio.**

EJES TALENTOS ACADÉMICOS PARA EL PROYECTO EDUCATIVO

→ El primer eje se abordará a través de un **plan de contratación de doctores de jornada completa con capacidad de investigación en áreas prioritarias definidas en los Planes de Desarrollo de las Facultades.** Esta iniciativa permitirá consolidar el quehacer de los Centros de Investigación Aplicada e Innovación ya existentes y fortalecer núcleos académicos en líneas de investigación asociadas a programas de Doctorado. Se espera que esto genere un aumento de la actividad científica por medio de proyectos con fondos externos, y un incremento de la productividad a través de publicaciones en revistas indexadas. Ello no sólo permitirá a la institución aumentar su aporte al desarrollo de las disciplinas que imparte, tanto desde una perspectiva nacional como regional, sino que también enriquecerá el proceso formativo del estudiante al enfrentarlo en la sala de clases con profesores que pueden transmitir el conocimiento desde su experiencia directa.

→ El segundo eje tiene como finalidad **construir espacios de desarrollo para los académicos que cumplen la función docente.** Para ello se aumentarán las exigencias del perfil docente, en que se prioriza su formación y experiencia en el mundo laboral pertinente. También se generarán las condiciones para que los profesores que focalizan su quehacer en esta actividad puedan perfeccionarse, y con ello, permitirles desarrollar una carrera al interior de la institución. Asimismo, **aumentarán los docentes de planta de tiempo completo** mejorando su disponibilidad y su fidelización con el proyecto institucional, y se busca incrementar el número de profesores adjuntos con formación de posgrado.

Así, los proyectos estratégicos asociados a este foco son:

- **Fortalecer la Planta Académica (con contratación de investigadores).**
- **Implementar una Carrera Docente.**

D. CONVERGENCIA Y COLABORACIÓN INSTITUCIONAL (sinergia para generar eficiencia e impacto)

Este foco se centra en forjar una ventaja competitiva en torno a la disposición y capacidad de trabajar de manera efectiva, integrada y colaborativa a través de nuestros equipos de diferentes funciones, áreas y niveles, así como a través de nuestras sedes a lo largo del país. Sus objetivos estratégicos son fortalecer la capacidad institucional para una gestión integrada y generar una cultura de trabajo colaborativo.

Este foco estratégico es fundamental como eje facilitador de todos los restantes focos de nuestro PEI, ya que apunta

a fortalecer las capacidades institucionales en los aspectos organizacionales, de gobernanza y de gestión requeridas para implementar una estrategia coherente y eficaz que asegure la mejora continua de la formación y experiencia de nuestros estudiantes, el desempeño de nuestros académicos, así como el impacto en las comunidades y grupos de interés externos con los que nos relacionamos.

Una clave para el logro de estos propósitos será la integración de tecnología y la simplificación de los procesos. Esto requiere de una especial disciplina y cultura orientada al logro de objetivos específicos con accountability claro y transparencia en los avances.

Estos 4 focos estratégicos, (a) **Experiencia Transformadora del Estudiante**; (b) **Talento Académico**; (c) **Conexión e Impacto en la Comunidad**; y, (d) **Convergencia y Colaboración**; son el instrumento de planificación para la Universidad y forman parte estructural de las mejoras institucionales de gestión que hemos venido implementando. De esta manera, en torno a estos focos estratégicos se ordenan otros instrumentos de planificación de la UST, que son:

• Planes de Desarrollo de Facultad:

Cada Facultad de la UST definió su plan de desarrollo para el período 2019-2023, compatibilizando su posicionamiento deseado al 2030 con su contribución al PEI. Para ello definieron las áreas disciplinarias prioritarias en torno a las cuales focalizarán su quehacer, así como sus proyectos específicos, identificando cómo cada uno de ellos contribuye a algunos de los focos descritos.

• Planes de Sede:

cada sede de la UST definió su plan a tres años, con el propósito de definir explícitamente la forma en que apoyarán al PEI y a los Planes de Desarrollo de Facultad.

• Plan maestro de infraestructura:

El PEI cuenta con un plan de infraestructura global que considera elementos para mejorar la competitividad de la UST, así como factores que nos permitan desarrollar la etapa de consolidación sostenible.

EJES CONVERGENCIA Y COLABORACIÓN INSTITUCIONAL

→ Un primer eje de este foco implica **actualizar el modelo de gestión acorde a la nueva Misión y Visión Santo Tomás**, para fortalecer capacidades institucionales que le permitan abordar los desafíos de adaptación a cambios del entorno, y avanzar exitosamente en el logro de la estrategia institucional. Este modelo considerará la estructura y los procesos de gestión clave, sintonizando lo académico y lo administrativo, promocionando una cultura organizacional colaborativa.

→ Un segundo eje – fundamental para los cambios que impulsa el PEI – implica **dotar a la institución con tecnologías que nos permitan avanzar en la generación de información de calidad y oportuna para la gestión** en los diferentes niveles y para distintos procesos, considerando estudiantes, administrativos y académicos. Buscamos también que estas tecnologías mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje, con el propósito de aumentar el nivel de satisfacción de los estudiantes.

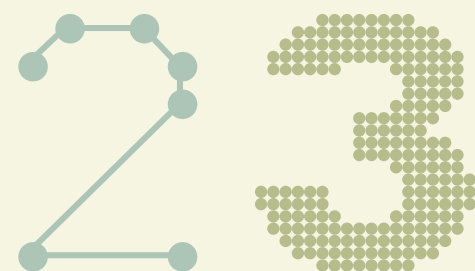
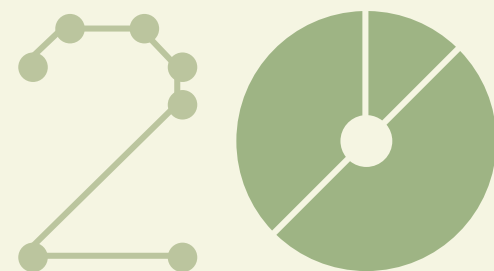
→ El tercer eje de este foco tiene como propósito **fortalecer la estructura y los procesos que apoyan el proyecto educativo de la UST** al potenciar el rol de las Facultades, fortaleciendo su estructura y aumentando sus responsabilidades en el desarrollo académico de la institución. Se busca además establecer áreas prioritarias de desarrollo en los ámbitos de investigación y posgrado en las distintas disciplinas impartidas, focalizar su actividad en algunas sedes, y conformar núcleos académicos que trabajen colaborativamente. Esto incluye, en lo esencial, la redefinición del concepto de Escuela como unidad académica nacional y la definición del cargo de Director Nacional de Escuela; la redefinición de roles y funciones de los cargos relevantes de la línea académica de la institución; la modificación de los descriptores de cargo de carácter académico y administrativo; la entrada en funcionamiento de los Consejos de Facultad y Comités Curriculares permanentes en todas las Facultades; y la definición de mecanismos de transferencia de las actividades de investigación y posgrado desarrolladas en Sedes priorizadas por las Escuelas, entre otras.

Para lograr todo lo anterior, se han definido tres proyectos estratégicos en este foco:

- **Sistema de gestión integral para el nuevo Gobierno Corporativo.**
- **Tecnologías para la gestión y la docencia.**
- **Gobernanza y Gestión: Facultades y Proyecto de Escuelas Nacionales UST.**

Plan Estratégico Institucional

2019





UST[®]
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS