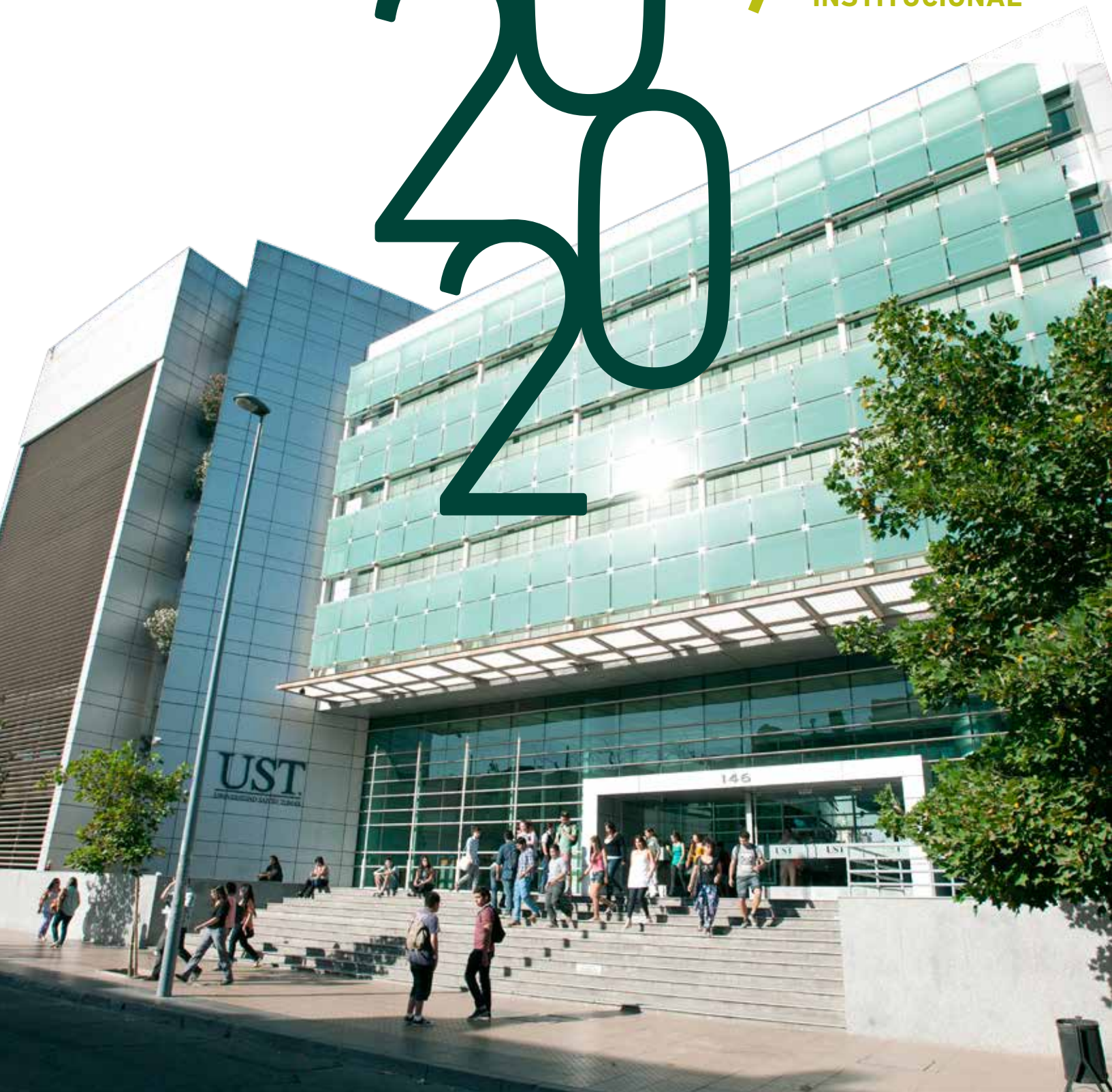
UST
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

2020

INFORME DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL



INFORME DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL 2020 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

UST®

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

ÍNDICE

GLOSARIO 5
I. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL 7

GESTIÓN INSTITUCIONAL
II. PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO INSTITUCIONAL 21
1. Misión y Propósitos 22
2. Gobierno y Estructura Organizacional 26
3. Planificación del Desarrollo Institucional 36
4. Capacidad de Autorregulación 51
Fortalezas y Debilidades 59
III. GESTIÓN DE RECURSOS 61
1. Gestión de Personas 62
2. Gestión de Recursos Materiales e Intangibles 70
3. Sistemas de Información 85
4. Gestión de Recursos Financieros 92
Fortalezas y Debilidades 106
IV. SERVICIOS DE APOYO A ESTUDIANTES Y VIDA ESTUDIANTIL 109
1. Ciclo de Vida del Estudiante 111
2. Organizaciones Estudiantiles 116
3. Programa de Bienestar y Salud Mental 117
Fortalezas y Debilidades 118
V. INTEGRIDAD 121
1. Instancias Encargadas de Velar por el Cumplimiento de la Normativa 123
2. Mecanismos de Control y Resolución de Potenciales Conflictos de Interés 124
3. Cumplimiento de las Condiciones de Enseñanza 126
4. Reclamos Ante el Servicio Nacional del Consumidor 135
5. Registro y Acceso a Información Académica 136
6. Estrategia de Difusión y Marketing 137
7. Medios y Acciones de Difusión 138
Fortalezas y Debilidades 141

DOCENCIA DE PREGRADO
VI. DOCENCIA DE PREGRADO 143
1. Modelo de Formación de Pregrado 144
2. Definición de Oferta y Diseño Curricular 151
3. Proceso de Enseñanza – Aprendizaje 163
Fortalezas y Debilidades 181
VII. GESTIÓN Y DESARROLLO DEL CUERPO ACADÉMICO 183
1. Propósitos 184
2. Políticas y Mecanismos para la Gestión y Desarrollo del Cuerpo Académico 184
3. Evolución del Cuerpo Académico 196
Fortalezas y Debilidades 201
VIII. PROGRESIÓN DE LOS ESTUDIANTES Y RESULTADOS DEL PROCESO FORMATIVO 203
1. Progresión de los Estudiantes y Resultados del Proceso Formativo 205
2. Empleabilidad 218
3. Relacionamiento con Egresados 221
Fortalezas y Debilidades 227

IX. INVESTIGACIÓN, POSTGRADO Y VINCULACIÓN CON EL MEDIO 229
1. Investigación 231
2. Postgrado 236
3. Vinculación con el Medio 241
4. Fortalezas y Debilidades 253
X. PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN 255
1. Descripción del Proceso de Autoevaluación 256
2. Respuesta a Observaciones de la Resolución CNA N°449 260
3. Plan de Mejoramiento Institucional 2020-2023 270

GLOSARIO

INSTITUCIONES

CFTST	Centro de Formación Técnica Santo Tomás
IPST	Instituto Profesional Santo Tomás
UST	Universidad Santo Tomás

VICERRECTORÍAS

SG	Secretaría General
VRAIP	Vicerrectoría Académica, de Investigación y Postgrado
VRAF	Vicerrectoría de Administración y Finanzas
VRAAE	Vicerrectoría de Admisión y Asuntos Estudiantiles
VRDAC	Vicerrectoría de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad
VRP	Vicerrectoría de Personas
VRATI	Vicerrectoría de Recursos Académicos y Tecnologías de la Información
VRVMC	Vicerrectoría de Vinculación con el Medio y Comunicaciones
DNFI	Dirección Nacional de Formación e Identidad
DPI	Dirección de Proyectos Internacionales

VICERRECTORÍA ACADÉMICA, DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

DGA	Dirección General Académica
DGP	Dirección General de Pregrado
DDC	Dirección de Desarrollo Curricular
CIED	Centro Interdisciplinario de Innovación Educativa
DNE	Director Nacional de Escuela
DA	Director Académico de Sede
OTL	Oficina de Transferencia y Licenciamiento

VICERRECTORÍA DE DESARROLLO Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

DGCG	Dirección General de Control de Gestión
DPE	Dirección de Planificación Estratégica
DNAC	Dirección Nacional de Aseguramiento de la Calidad

VICERRECTORÍA DE ADMISIÓN Y ASUNTOS ESTUDIANTILES

DAE	Dirección de Asuntos Estudiantiles
DNAE	Dirección Nacional de Asuntos Estudiantiles

VICERRECTORÍA DE RECURSOS ACADÉMICOS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

DI	Dirección de Infraestructura
DNB	Dirección Nacional de Bibliotecas
DNEC	Dirección Nacional de Equipamiento de Carreras
DNES	Dirección Nacional de Explotación de Sistemas

VICERRECTORÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

DAFA	Dirección de Apoyo y Financiamiento de Alumnos
DAO	Dirección de Administración y Operaciones

OTROS

IES	Instituciones de Educación Superior
Mineduc	Ministerio de Educación
SIES	Servicio de Información de Educación Superior
CNA	Comisión Nacional de Acreditación
CNED	Consejo Nacional de Educación
SES	Superintendencia de Educación Superior
SUA	Sistema Único de Acceso
CAE	Crédito con Aval del Estado
JCE	Jornada Completa Equivalente
IVU	Programa de Inducción a la Vida Universitaria
SAAC	Sistema de Apoyo Académico Complementario
MEC	Marco Referencial para la Evaluación Progresiva del Desarrollo de Competencias del Perfil de Egreso
CA	Centro de Aprendizaje
PFDD	Programa de Formación y Desarrollo Docente
PNE	Plan de Nivelación Estructural
SCT	Sistema de Créditos Transferibles
TAV	Temporada Académica de Verano
PEI	Plan Estratégico Institucional
PMI	Plan de Mejoramiento Institucional
SGD	Sistema de Gestión del Desempeño
TNS	Técnico de Nivel Superior
TP	Técnico-Profesional

UST

I.

MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

INTRODUCCIÓN

La UST se constituyó como una corporación de derecho privado en 1988, e inició sus actividades docentes en la sede de Santiago en 1990 bajo el sistema de Examinación. Obtuvo su autonomía institucional en 2003. A partir de 2004 comenzó su expansión a regiones para cumplir su objetivo de contribuir a la descentralización de la oferta educativa en el país. Desde 2005, año en que fue acreditada por primera vez, ha certificado su calidad de manera ininterrumpida. Actualmente, la UST ha consolidado su presencia nacional (considerando la oferta vigente, cuenta con una Casa Central y 12 sedes regionales), imparte 30 programas de pregrado, 1 Doctorado y 11 Magíster[1] y, a abril de 2020, registra 25.161 estudiantes de pregrado, 868 de posgrado y 38.799 titulados.

De modo congruente con el nuevo marco normativo dado por la ley 21.091 y como resultado del análisis interno y externo realizado con miras a la planificación estratégica, en enero de 2019 se actualizó la Misión de la Universidad Santo Tomás (UST), por la siguiente: "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".[2]

Considerando las modificaciones al marco regulatorio de la educación superior, las tendencias del entorno, las capacidades institucionales y los desafíos que impone el cambio social, ambiental y tecnológico, la UST inició en 2018 su cuarto proceso de planificación estratégica, imprimiéndole algunas características particulares que responden a un proceso de consolidación institucional. Así, la planificación estratégica se desarrolló de manera articulada con la autoevaluación, con énfasis en el análisis institucional y del entorno, así como en la participación amplia de la comunidad académica, estudiantil, egresados y empleadores, culminando con la aprobación por parte de la Junta Directiva del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2023[3] y, como conclusión del actual proceso de autoevaluación, del Plan de Mejora Institucional (PMI), asegurando la debida vinculación entre ambos instrumentos. Además, ellos forman un todo coherente con los Planes de Desarrollo de cada Facultad y los Planes de Sede. Producto del mismo proceso reflexivo y participativo se actualizó la visión de la UST, en el siguiente sentido: "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"[4]. Asimismo, se añadieron dos valores institucionales como parte del marco axiológico: respeto e inclusión y pensamiento crítico, los que se suman a los tres valores declarados previamente: amor a la verdad, excelencia y esfuerzo y, fraternidad y solidaridad.

Para avanzar en esa dirección, la UST define en su PEI 2019-2023 cuatro Focos Estratégicos:

DIAGRAMA I.1.
Focos Estratégicos

[1] *Las sedes y programas se contabilizan según la información publicada en SIES. A las 13 sedes con oferta vigente, se suma la sede Copiapó, en proceso de cierre programado (acordado en junio de 2014 por la Junta Directiva de la UST, a partir de 2015). Para 2020 en dicha sede se registran 42 estudiantes en proceso: Kinesiología 12, Enfermería 28 y Nutrición 2. En el mismo sentido, en el período UST llegó a ofrecer 29 programas de Magíster, que aún cuentan con estudiantes en proceso.*

[2] *Anexo N°18, Decreto de Rectoría Nacional N°1/2019.*

[3] *Las actas de la Junta Directiva, en donde se aprueba el PEI, estarán disponible durante la visita.*

[4] *Anexo N°18, Decreto de Rectoría Nacional N°1/2019.*

ESTRUCTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO

La UST es gobernada por una Junta Directiva y liderada por una Rectoría Nacional. Cuenta con siete Vicerrectorías, una Secretaría General y una Contraloría, además de direcciones nacionales[5]. En el período sujeto a evaluación, se han realizado ajustes a la estructura organizativa, a fin de asegurar el cumplimiento de su Misión y propósitos, como se expone a continuación.

En 2017 se fortaleció el rol del Consejo Académico Superior (CAS) que pasó a ser el máximo organismo colegiado académico, con poder resolutivo en materias tales como: aprobación de políticas académicas de admisión (pre y postgrado); investigación; aseguramiento de la calidad; vinculación con el medio; reglamentos académicos; planes y programas de estudio; Modelo de Formación; normas de carrera académica; entre otras. Asimismo, se integró al CAS un Profesor Titular elegido por sus pares, en representación de los académicos de planta.

En 2018, con base en la evaluación del PEI 2015-2018 y del proyecto Más Santo Tomás[6], se puso mayor énfasis en los roles y funciones de la estructura académica, creándose al efecto los Consejos de Facultad[7] y las Direcciones Nacionales de Escuela (DNE)[8], y sistematizando –con carácter permanente- la función de los comités curriculares de carrera[9], de modo de propiciar el desarrollo integral de las disciplinas y áreas profesionales, y velar por la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje con una mirada nacional; se formalizó, además, la constitución de claustros académicos para los programas de postgrado. A nivel central, se crearon tres nuevas Vicerrectorías[10], fortaleciendo las funciones de las respectivas áreas y generando una mayor articulación entre las unidades académicas y las de gestión institucional, con miras a responder de manera oportuna y eficaz a los diversos desafíos que emergen, tanto interna como externamente. Con estas modificaciones se consolidó la estructura matricial de la UST, subrayando el foco académico y desplazando el rol protagónico en el modelo de gestión desde las sedes hacia las facultades.

En 2019, a partir de dos estructuras existentes de dirección académica, se origina la Vicerrectoría Académica, de Investigación y Postgrado (VRAIP), que dicta las normas y orientaciones principales para realizar docencia de pre y postgrado e investigación en las diferentes disciplinas. Las razones principales para unir estas funciones bajo una sola unidad tienen que ver con el cumplimiento de los objetivos iniciales de impulsar la investigación y postgrado en áreas selectivas en la UST; los cambios de la ley N° 21.091 (que establece una acreditación integrada); el foco académico que orientó los ajustes al modelo de gestión y el fortalecimiento de las estructuras académicas (que incluye la implementación de mecanismos para el desarrollo de la planta académica); y que radicó en las Facultades los postgrados y centros de investigación existentes, con miras a acercar la investigación a la docencia de pregrado. La VRAIP está conformada por una Dirección General Académica, cuyo foco es la gestión del cuerpo académico; una Dirección General de Pregrado, con foco en el modelo de formación UST; una Dirección General de Postgrado y una Dirección General de Investigación Aplicada e Innovación.

Todas esas adecuaciones fueron incluidas en una reforma de los Estatutos, tramitada en 2019 y aprobada en febrero de 2020. Dicha reforma incluye, además, cambios en la Asamblea de Socios, que pasa a ser integrada únicamente por personas jurídicas sin fines de lucro; en la Junta Directiva, que pasa a tener hasta cinco miembros independientes –igual número que los que representan a los socios-, reforzando su presencia y rol en el órgano colegiado superior (inicialmente se designan tres directores independientes); en el sistema de control y prevención, que se fortalece incorporando al Contralor -como órgano dependiente de la Junta- y con la formación del Comité de Auditoría. Se incorpora también un representante estudiantil al CAS.

[5] Ver Anexo N°1 Estatutos UST.

[6] El proyecto Más Santo Tomás, implementado entre los años 2017 y 2018, tuvo por objeto sentar bases sólidas en la gestión y organización institucional de modo que permitieran que el nuevo plan de desarrollo pudiera centrarse en lo efectivamente estratégico. Se enfocó en tres temas, considerados necesarios para la implementación del nuevo PEI: flexibilidad de la gestión, racionalización operacional y adecuación de la estructura organizacional. Ver Anexo N° 19: Informe de cierre Proyecto Más Santo Tomás UST.

[7] Anexo N°21, Decreto 40/2018, crea los Consejos de Facultad.

[8] Anexo N°22, Decreto 38/2018, crea las Escuelas Nacionales.

[9] Anexo N°22, Decreto 39/2018, crea los Comités Curriculares Permanentes.

[10] Estas son la Vicerrectoría de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad (VRDAC), la Vicerrectoría de Recursos Académicos y Tecnologías de Información (VRATI), y la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio y Comunicaciones (VRVMC), creadas a partir de la reorganización de unidades existentes.

La estructura institucional tiene así un diseño de tipo matricial que es funcional a los propósitos de la UST, contribuyendo a promover y coordinar el desarrollo de las distintas disciplinas que cultiva a través de 8 Facultades -las que cuentan en su mayoría con centros de investigación adscritos- y fortalecer el proceso de enseñanza – aprendizaje que se implementa en cada sede con igual rigor y los mismos estándares de calidad, con la orientación académica de un Centro Interdisciplinario de Innovación Educativa[11], logrando articular de forma efectiva y eficiente las funciones del nivel central y las sedes[12].

Respecto a los servicios de apoyo a la gestión académica, la UST cuenta con estructuras integradas con el IPST y el CFTST (las restantes Vicerrectorías[13], la Secretaría General, la Contraloría, la Dirección Nacional de Formación e Identidad, la Dirección de Proyectos Internacionales y las Rectorías de sede). Esta integración, dado el tamaño y la extensión de las instituciones de Educación Superior (IES) Santo Tomás, se fundamenta en tres principios:

1. Asegurar la calidad académica de manera que las cosas se hagan bien, siempre y en todas las unidades académicas y sedes. Dado que el estudiante está en el centro del Modelo de Formación de la UST, la prioridad de la gestión académica impone un desafío permanente de coordinación y efectividad de los procesos y servicios de apoyo.

2. Poner la gestión al servicio de la actividad académica: cuando un 73,4 % de nuestros estudiantes cuenta con beca o crédito estatal y los aranceles UST se encuentran alineados con los aranceles de referencia, la eficiencia en la operación del modelo de gestión institucional es imprescindible y permite dedicar el máximo de esfuerzo al mejoramiento de los indicadores clave de la progresión académica de los estudiantes y concentrar los recursos en el mejoramiento de la docencia.

3. Fortalecer una cultura organizacional matricial de trabajo colaborativo que promueva las buenas prácticas, la gestión basada en indicadores, basado en la convergencia de procesos y que aproveche las sinergias inter-instituciones, inter sedes e inter disciplinas.

El tamaño y complejidad de las IES Santo Tomás facilita el que UST pueda desplegarse en 13 regiones del país ofreciendo un servicio formativo de calidad equivalente en todas ellas, sustentado en estructuras de gestión robustas y asegurando la expertise e idoneidad de quienes ejercen los cargos transversales y de sus equipos profesionales. Prueba de ello, tanto después del denominado "estallido social" (18 de octubre 2019) como de la declaración de "estado de catástrofe" producto de la pandemia del Covid-19, la UST –con sus estructuras académicas fortalecidas- ha podido asegurar la continuidad y calidad del proceso formativo, equilibrando el resguardo de la salud, seguridad e integridad de todos quienes forman parte de su comunidad educativa, con el derecho a la educación de sus estudiantes, en todas sus sedes. La estructura organizacional permitió desarrollar y expandir las herramientas y plataformas que ya estaban disponibles en la Institución, en particular sus Aulas Virtuales (Moodle) y TEAMS (de Microsoft) de manera oportuna y eficaz para implementar el proceso formativo, sustituyendo la clase presencial por una a distancia de carácter sincrónico y poniendo a disposición de todos los estudiantes (de modo asincrónico) los videos de las clases realizadas, material didáctico y recursos bibliográficos, entre otros. Lo anterior ha sido acompañado de un amplio programa de contacto, apoyo y capacitación a estudiantes y académicos, tal como se detalla más adelante.

Ambas situaciones problemáticas -que la SES calificó en su oportunidad como casos de "fuerza mayor"- han servido para verificar la madurez institucional de la UST, la efectividad de su modelo de gestión y su capacidad de autorregulación. En poco tiempo, pudo identificar los procesos críticos y adoptar

[11] El CIED es el primer Centro de Investigación Interdisciplinario de la UST, que en su órgano directivo colegiado tiene a la Rectora Nacional, a los decanos de las Facultades de Ciencias; Ciencias Sociales y Comunicaciones, Educación, y Salud, junto con VRAIP y DGP.

[12] Anexo N°3, Decreto N°028/20 aprueba Reglamento General UST

[13] VRDAC, VRVMC, VRATI, Vicerrectoría de Admisión y Asuntos Estudiantiles (VRAAE), Vicerrectoría de Personas (VRP), Vicerrectoría de Administración y Finanzas (VRAF).

una serie de medidas (que incluyen ajustes del calendario académico y de la planificación semestral de asignaturas, uso de la plataforma TEAMS y del aula virtual, sistema de evaluaciones, remediales y exámenes recuperativos, suspensión del proceso de Examinación Nacional, sustituida por una coordinación nacional de asignaturas, entre otras), que fueron implementadas y controladas mediante una serie de reuniones del Comité Ejecutivo, CAS, equipo de VRAIP y Facultades (DNE), videoconferencias con rectores y equipos directivos de sede, logrando, a pesar de las difíciles condiciones de transporte, de seguridad para colaboradores, docentes y estudiantes (especialmente de jornada vespertina), un cierre ordenado del segundo semestre de 2019, así como la implementación del primer semestre 2020, en sus 12 sedes más Casa Central, de acuerdo a las exigencias de los planes y programas de estudio y manteniendo los estándares de calidad del servicio educativo que provee la UST[14]. Las soluciones implementadas serán claves en la reflexión sobre las oportunidades que ofrece la tecnología para el futuro de la educación superior en el nuevo contexto social, entendiendo también que las lecciones aprendidas en esta crisis ofrecen un espacio de mayor pertinencia al proyecto de UST en su rol social.

MODELO DE FORMACIÓN

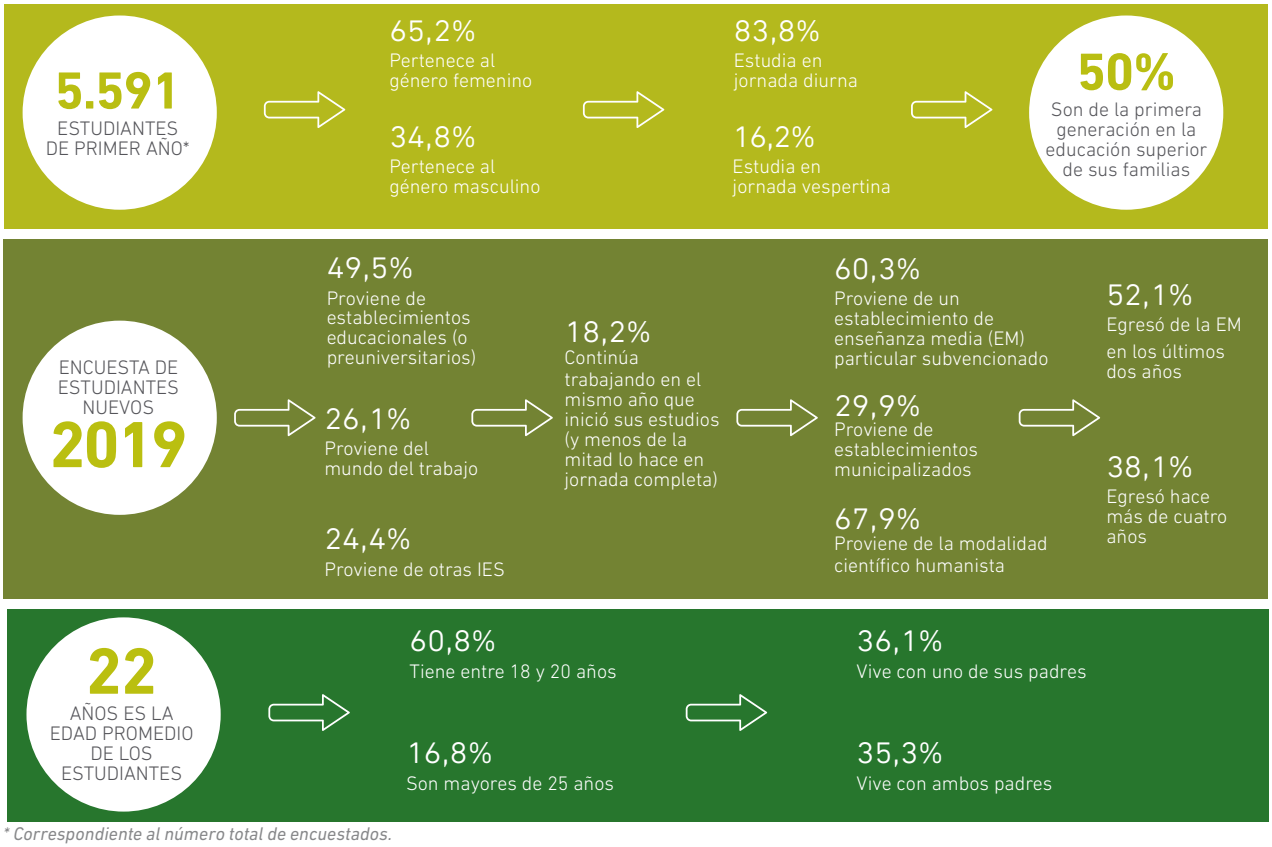
Para el cumplimiento de sus propósitos, fines y objetivos, la Universidad goza de autonomía y libertad académica, y promueve la participación de académicos y estudiantes en los ámbitos de acción que les son propios. Se inspira en los valores humanistas del cristianismo y el pensamiento de Santo Tomás de Aquino y se define como una comunidad académica de personas libres, en la que profesores, investigadores, colaboradores y estudiantes trabajan por el progreso del conocimiento, de la cultura y del desarrollo nacional; por el perfeccionamiento de la persona y de la convivencia social; por la protección de los derechos fundamentales de las personas, por el mejoramiento de las tecnologías y su aplicación racional al servicio de las personas, de sus necesidades y libertades; y por el cuidado y buen uso de los recursos naturales. La Universidad, consecuente con su carácter pluralista, respeta todas las ideas religiosas, filosóficas y políticas.

La Universidad Santo Tomás tiene los siguientes objetivos principales: i) Realizar actividades de docencia, investigación, innovación y vinculación con el medio; ii) Formar graduados y profesionales idóneos, con la capacidad y conocimientos necesarios para el ejercicio de sus respectivas actividades; iii) Contribuir al desarrollo de la cultura y la satisfacción de los intereses y necesidades del país y sus regiones, y iv) Promover las relaciones académicas internacionales.

El foco principal del quehacer institucional es la formación de profesionales y graduados idóneos en distintas ciudades de Chile, otorgando y asegurando igualdad en el acceso a una enseñanza superior de calidad, que se traduzca en una experiencia transformadora que se adecua al perfil de ingreso de los estudiantes. La Universidad logra identificar el perfil de ingreso de sus estudiantes –como se observa en el Cuadro I.1- a través de encuestas y otros instrumentos de caracterización, lo que a su turno permite activar y adaptar distintos mecanismos e instancias de apoyo académico, contacto e inducción a la vida universitaria y de formación integral.

[14] *La forma en que la institución ha abordado ambas contingencias se detalla en el Capítulo V.*

CUADRO I.1.
Perfil de Ingreso Estudiantes UST



** Correspondiente al número total de encuestados.*

El Modelo de Formación UST, teniendo en cuenta el perfil y características de ingreso de sus estudiantes, brinda el marco que orienta el diseño de los planes de estudio, la provisión de la oferta, el proceso de enseñanza-aprendizaje y el perfil de egreso esperado[15]. La UST propende al desarrollo y adquisición de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permitan al egresado resolver problemas complejos y diversos propios del respectivo campo profesional.

La Universidad ha articulado un Modelo de Formación en torno a tres ejes principales: Orientación al Logro del Aprendizaje, Centralidad en el Estudiante y Formación Integral.

DIAGRAMA I.2. Ejes del Modelo de Formación:

[15] *Ver Anexo N°4, Modelo de Formación UST. Ese Modelo es presentado en extenso en el capítulo VI.*

COMPROMISO CON LA CALIDAD

Desde 2005, la UST se ha presentado sucesivamente a acreditación ante la CNA. En 2017, renovó su acreditación por 3 años, en las áreas de gestión institucional y docencia de pregrado. La certificación vigente (Resolución N°449 de 16 de abril de 2018) se extiende hasta el 09 de diciembre de 2020.

Fruto de su aprendizaje institucional y participación continua en diversos procesos de acreditación, la UST ha definido un sistema interno de aseguramiento de la calidad, coordinado y monitoreado por la VRDAC, basada en un modelo PEER (planificar-ejecutar-evaluar-retroalimentar). La VRDAC –operativa en su forma actual desde mayo de 2018- ha integrado las funciones de análisis institucional, planificación estratégica y aseguramiento de la calidad, de modo de cautelar que la información interna y externa que se genere se utilice para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo.

Como evidencia de su capacidad de autorregulación y compromiso con la mejora continua, tal como se verá en el capítulo X, la UST ha avanzado de manera importante en la superación de las observaciones formuladas por CNA en el último proceso de acreditación. En especial, se llevó a cabo un proceso de autoevaluación exhaustivo y participativo, con un completo diagnóstico del contexto externo, que permitió elaborar un informe más analítico, alineado con la puesta en marcha del PEI 2019-2023 en todos los niveles de gestión; se actualizó la misión y visión institucional, acorde a los cambios regulatorios y del entorno; se ha relevado el foco en la experiencia del estudiante, fortaleciendo los mecanismos de nivelación y acompañamiento, así como el rol de los Centros de Aprendizaje (CA); se implementaron diversas acciones para socializar el PEI y el IEI entre los distintos estamentos; se han fortalecido las estructuras y la planta académica; se ha mejorado la infraestructura en las sedes, especialmente los laboratorios del área de salud (simulación clínica), los CA, así como espacios de estar, casinos, bibliotecas y salas de estudio; se ha robustecido el sistema interno de aseguramiento de la calidad, procurando que su aplicación incida en la mejora continua de todas las carreras, jornadas y sedes de la institución; ello se traduce tanto en el cumplimiento de los estándares de recursos académicos requeridos por el Modelo de Formación de la UST, como en el fortalecimiento de los mecanismos orientados a retroalimentar el proceso formativo, incluyendo ajustes al mecanismo de Examinación Nacional; se ha sistematizado el seguimiento del logro de los resultados de aprendizaje que tributan a las competencias declaradas en el perfil de egreso; se ha conformado un Centro Interdisciplinario de Innovación Educativa (CIED), para implementar de manera sistemática una estrategia de investigación e innovación asociada a la práctica docente de pregrado como eje del proceso formativo en la UST; se ha avanzado en la articulación entre niveles y programas formativos; los indicadores financieros dan cuenta de la sustentabilidad institucional y su plan de desarrollo, y los indicadores de progresión académica muestran una tendencia estable o bien a la mejora, comparables hoy con los resultados que obtienen otras instituciones privadas con niveles avanzados de acreditación; todo lo cual es digno de valorar en un contexto post estallido social, de pandemia y encontrándose fuera de la gratuidad.

Desde el año 2010, además, la UST avanzó progresivamente en la acreditación de sus carreras y programas, hasta alcanzar un índice de 84% de sus estudiantes de pregrado estudiando en carreras y programas acreditados, a abril de 2018[16]. La carrera de Pedagogía en Educación Física fue la última en ser acreditada (por CNA) por un período de cuatro años hasta diciembre de 2023. Actualmente, la UST cuenta con dos programas de magíster acreditados[17] y en diciembre de 2019 inició ante la CNA el proceso de acreditación del Doctorado en Conservación y Gestión de la Biodiversidad. Desde la publicación de la ley 21.091, la UST ha mantenido la práctica de elaborar informes de autoevaluación por carreras y programas (conforme a directrices de la VRDAC), los que fueron considerados en el proceso de autoevaluación y de planificación estratégica institucional[18]. En 2019, se inició un proceso selectivo de autoevaluación de carreras con el acompañamiento de dos agencias de acreditación privadas, de reconocido prestigio (Qualitas y Acredita CI), con miras a obtener insumos para el proceso de autoevaluación institucional y fortalecer el modelo interno de autoevaluación de carreras y programas, para la mejora continua de nuestros procesos.

[16] La ley 21.091 puso término a la acreditación voluntaria de carreras y programas efectuada por agencias privadas desde la fecha de su publicación (29 de mayo de 2018).

[17] El magíster de Atención integral para la primera infancia y atención temprana, acreditado por cuatro años hasta el 13 de julio de 2021, y el magíster en Ciencias de la actividad física y del deporte aplicadas al entrenamiento, rehabilitación y reintegro deportivo, acreditado por seis años hasta julio de 2023.

[18] Ese proceso de autoevaluación condujo a reducir la oferta de programas de magíster de 29 a 11.

En el marco del PEI 2019-2023, la UST establece un conjunto de objetivos estratégicos asociados a cada uno de los Focos Estratégicos identificados, que indican lo que la institución quiere lograr de manera prioritaria en el período.

Ello se complementa con los KPI o indicadores críticos que permiten gestionar y controlar su avance (ver Diagrama I.1). Para el logro de esos objetivos y metas, se ha definido una cartera de 12 Proyectos Estratégicos[19].

DIAGRAMA I.3. Metas Institucionales UST PEI 2019-2023

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS 2023
EXPERIENCIA TRANSFORMADORA DEL ESTUDIANTE	Fortalecer experiencia integral del estudiante.	81,5% retención 1er año. 71,4% retención 2do año. 35% tasa titulación oportuna. 49% tasa de titulación total. 5,5 nota satisfacción estudiantil.
	Vincular experiencia de aprendizaje con el mundo del trabajo.	1 punto sobre benchmark en titulados empleados el primer año.
	Contar con programas articulados en los distintos niveles.	200 estudiantes articulados/año. 510 estudiantes que permanecen en IES ST/año.
CONEXIÓN E IMPACTO EN LA COMUNIDAD	Desarrollar investigación aplicada y de relevancia.	34 iniciativas interdiciplinarias implementadas (acum.) 88 proyectos anuales vigentes de inv. con financiamiento externo.
	Consolidar la articulación académica con el sector productivo, de servicios y de políticas públicas.	911 actividades anuales de VcM/año. 100.000 beneficiados anuales VcM/año.
	Consolidar un modelo de Innovación Social.	30 proyectos de Innovación Social implementados al año.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS 2023
TALENTOS ACADÉMICOS PARA EL PROYECTO INSTITUCIONAL	Fortalecer planta académica.	25% académicos JC. 50% académicos con postgrado. 242 publicaciones indexadas/año. 10 programas de postgrado. acreditados.
	Incentivar la función docente.	14,6% rotación docente. 60% del cuerpo académico adjunto jerarquizado. Mantener proporción estudiantes totales/JCE.
CONVERGENCIA Y COLABORACIÓN INSTITUCIONAL	Generar una cultura de trabajo colaborativo y con gestión de información.	Margen EBITDA según proyección Sobre 70% clima laboral.
	Fortalecer la capacidad institucional para una gestión integrada.	100% cumplimiento carta Gantt implementación ERP.

La Institución, como se verá en los capítulos que siguen, ha aplicado sistemáticamente procesos y mecanismos para asegurar la calidad de todas sus actividades, así como el cumplimiento de su Misión y propósitos. Así, ya puede exhibir resultados efectivos y coherentes con sus objetivos institucionales, que permiten asegurar la sustentabilidad de su proyecto de desarrollo. Además, ha venido desarrollando una amplia gama de iniciativas de investigación y vinculación con el medio en las 13 ciudades del país en las que está presente[20]. Esa presencia nacional articulada a través de las facultades con sus escuelas nacionales es uno de los atributos distintivos de la UST.

Existen, además, mecanismos orientados a asegurar, específicamente, que sus propósitos se cumplan en las distintas sedes, programas y jornadas en que se imparte docencia, en condiciones homogéneas. Ellos van desde el diseño curricular, la definición de perfiles docentes por asignatura, la definición de estándares de bibliografía, laboratorios, equipamiento, entre otros, hasta la examinación nacional. Así, la institución asegura los recursos para que las distintas carreras y sedes cuenten con los medios adecuados para cumplir con los estándares y avanzar hacia el cumplimiento de las metas establecidas. Y en cuanto a los resultados, cabe destacar la tendencia a la mejora de los indicadores de progresión académica, junto con una disminución de las brechas en el rendimiento y progresión académicas entre las distintas carreras-sedes.

[19] Para mayor detalle del PEI 2019-2023 ver Capítulo II y Anexo N°2

[20] Las iniciativas y su alcance están descritas con detalle en el capítulo IX.

PRINCIPALES AVANCES EN EL PERÍODO 2016-2019

A partir del análisis institucional y las recomendaciones de la CNA (Resolución N°449 de 16 de abril de 2018), la UST comenzó un período de adaptación y transformación. El Proyecto Más Santo Tomás, desarrollado entre 2017 y 2018, fue la primera fase del actual proceso de autorregulación institucional y planificación estratégica, que permitió construir un diagnóstico muy completo respecto de los distintos ámbitos de la gestión institucional y establecer las bases procedimentales y de disponibilidad de recursos para proyectarlas hacia el futuro.

Durante este periodo tuvo lugar la transformación del CFT e IP Santo Tomás a corporaciones sin fines de lucro, así como la reforma de Estatutos de la UST. Esa transformación y adecuación del Gobierno Corporativo de las IES Santo Tomás es convergente con los cambios de la educación superior chilena en el contexto del nuevo marco regulatorio y entorno social. En este sentido, resultan destacables:
i) la reorganización de todas las IES ST bajo la Fundación Educacional Santo Tomás; ii) las mejoras al Gobierno Corporativo, en especial la incorporación de tres Directores independientes en la Junta Directiva de la UST, y Consejo Directivo del IP y CFT Santo Tomás, y el fortalecimiento de las instancias de control interno; iii) la transferencia a $1 millón de la sociedad Santo Tomás Educación Continua a las IES Santo Tomás, proceso en el cual la UST recibió el 34% de los derechos; iv) la adquisición de un 23% de los inmuebles previamente arrendados a entidades relacionadas, llegando a que 31,6% de inmuebles (m^2) utilizados por UST son actualmente de su propiedad; y v) la adecuación de los contratos de arriendo de inmuebles de entidades relacionadas, mediante escritura pública anotada al margen de la inscripción en el Registro de Propiedad respectivo; cambio que extiende el plazo a 20 años, mantiene fijos los actuales costos de arrendamiento (UF/m^2 mes), contempla opciones de salida anticipada y de compra a precios fijos definidos, perfecciona la definición de derechos y deberes asociados así como la asignación de metros cuadrados entre IES ST (sobre estas últimas operaciones se informó oportunamente a la Superintendencia de Educación Superior - SES).

Asimismo, como ya se señaló, la UST avanzó en la definición de un modelo de estructura académica conformado a partir de Facultades, Direcciones Nacionales de Escuelas y direcciones de carrera (en sede), con sus respectivos órganos colegiados (Consejos de Facultad, Consejo de Escuela y comité de carrera), así como la sistematización de los comités curriculares de carrera y de los claustros académicos para los programas de postgrado. El fortalecimiento del cuerpo académico se refleja en el aumento en 163 académicos de planta, mejorando la relación de estudiantes por jornada completa equivalente (JCE), y en el progreso significativo en la carrera académica, incluyendo la implementación de una carrera docente (para académicos adjuntos). Ello se complementa con el avance en el re-diseño de los planes de estudios y la implementación (si bien reciente) de un nuevo mecanismo para la verificación del cumplimiento de los perfiles de egreso; el reforzamiento de los mecanismos de diagnóstico y acompañamiento de estudiantes nuevos y la medición de su impacto en la progresión académica; además del seguimiento y vinculación con egresados y empleadores, entre otros.

El desarrollo de la investigación también se ha visto fortalecido a partir del funcionamiento de 9 centros de investigación e innovación, ahora dependientes de las Facultades, orientados por una política institucional de fomento a esta actividad. Ello ha permitido a la UST destacarse entre las universidades chilenas, en términos de productividad científica, alcanzando el lugar N°17 en Investigación en la última versión del ranking Scimago 2019[21]. En esa línea, solo durante el año 2019 la Universidad se adjudicó 24 proyectos con financiamiento externo y generó 195 publicaciones científicas en revistas indexadas WoS, Scopus y SciELO.

En una segunda etapa, teniendo en cuenta el nuevo contexto legal, los cambios en el sistema de educación superior chileno y los resultados del proyecto Más Santo Tomás, se completó el ciclo de Planificación Estratégica 2019-2023, donde se definieron los cuatro Focos Estratégicos y sus respectivos Objetivos y KPI, que orientarán el desarrollo de la UST. A partir de los Focos y Proyectos Estratégicos se elaboraron los Planes de Desarrollo de Facultades, así como los Planes de Sede, que se pusieron en marcha a partir del segundo semestre de 2019 y ya cuentan con informes de avance.

El cuadro I.2 muestra, de modo sintético, las principales fortalezas de las 8 Facultades de la UST.

[21] *https://www.scimagoir.com/rankings.php?sector=Higher%20educ.&country=CHL&ranking=Research*

CUADRO I.2: Facultades y Centros de Investigación UST

CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIONES

- **78%** retención 1er año
- **57,5%** tasa de titulación oportuna y **59,6%** titulación total
- **76%** empleabilidad psicología en 2019
- **39** publicaciones vigentes
- **7** proyectos vigentes de investigación con financiamiento externo
- Magíster en Atención Integral para la Primera Infancia
- Centros CIELO y CIGAP
- **13** CAPS (A+S)

SALUD

- Retención de 1er año sobre el **80%** en la facultad
- **64** publicaciones indexadas en 2019
- Enfermería, Fonoaudiología, Kinesiología, Nutrición y Dietética y Tecnología Médica acreditadas
- **48%** de matrícula 1er año UST (**80%** en regiones)
- Metodologías A+S y Simulación Clínica
- Magister en Cs. de la Act. Física y Deporte acreditado (articulado con pregrado UST e IPST)

DERECHO

- **80%** de su admisión en regiones
- Magister en Derecho público (presencia en **4** regiones)
- Clínicas Jurídicas en **11** regiones (Derecho de familia)
- Programa de Apoyo al Adulto Mayor e Inmigrante con Cs. Sociales (Santiago)
- Satisfacción estudiantil

EC. Y NEGOCIOS

- Empleabilidad de la Carrera Contador Auditor de **91%**
- **90%** de proyectos de VcM con financiamiento externo en regiones.
- **87%** matrícula de posgrados y postítulos en regiones
- Contador público y auditor acreditada
- Centro CIMON con foco en apoyo a PYMES

Centro Interdisciplinario de Innovación Educativa

CIENCIAS

- **33** publicaciones en 2019
- **15** proyectos de investigación con financiamiento externo (3 FONDEF) vigentes
- Doctorado en Conservación y Gestión de la Biodiversidad
- Centro de Investigación BAHÍA LOMAS, AUSTRAL BIOTECH Y CIIC

EDUCACIÓN

- Ped. Ed. Física acreditada por 4 años
- **81%** Retención de 2do año Ped. Ed. Física
- Ev. Nac. Diagnóstica: **2 de 4** carreras sobre prom. nacional en prueba conoc. pedagógicos y las **4** carreras sobre prom. nacional en prueba conoc. disciplinarios y didácticos
- **44%** de matrícula 1er año magísteres UST
- Magíster en gestión de la educación inclusiva

RR.NN. Y MEDICINA VETERINARIA

- **10** proyectos de investigación con financiamiento externo (2 FONDEF)
- **Veterinaria UST 2do lugar** en matrícula nacional de 1er año en Medicina Veterinaria
- **100%** matrícula diplomados en regiones.
- Centro de Investigación CAPIA y OVISNOVA
- Clínicas Veterinarias con foco en animales de compañía

INGENIERÍA

- Retención 2do año facultad sobre **84%**
- **55%** matrícula 1er año corresponde a planes de continuidad de estudios
- Redes con Industria y VCM en regiones
- Líneas de desarrollo Medio ambiente y digitalización

En el ámbito internacional, la UST cuenta desde el año 2007 con uno de los dos Institutos Confucio con funcionamiento en el país, con el respaldo del Ministerio de Educación de la República Popular China. Para el desarrollo y consolidación de su internacionalización, la UST ha celebrado 112 convenios internacionales (vigentes) con IES en 27 países en los 5 continentes, recibiendo cada año a más de 100 estudiantes internacionales de intercambio en sus aulas. Asimismo, anualmente más de 50 estudiantes de la UST llevan a cabo semestres de intercambio, pasantías académicas o periodos de internado en el extranjero; y 60 académicos de UST realizan visitas académicas o pasantías en universidades de prestigio internacional. Es de especial relevancia el acuerdo con la ECNU – Universidad para el programa de doble titulación del Doctorado en Conservación y Gestión de la Biodiversidad de la Facultad de Ciencias.

En vinculación con el medio también ha habido avances relevantes. En 2018 se presentó el nuevo eje de la Política de Vinculación con el Medio, orientado a la Innovación Social, a través del cual se invitó a la comunidad a presentar sus proyectos para mejorar la calidad de vida de las personas mayores del país. Por medio del concurso "Transformar para impactar" se recibieron más de 170 propuestas a nivel nacional y se seleccionaron 22 proyectos, que se están implementando con financiamiento Santo Tomás a partir de 2019. De esos 22 proyectos, hay 10 en que participan docentes o estudiantes de la UST. El segundo concurso, previsto para fines de 2019, hubo de posponerse para 2020, atendidos los complejos sucesos asociados a la movilización social que vivió el país el último trimestre de 2019.

Como se dijo, el actual proceso de autoevaluación se desarrolló de forma articulada con la Planificación Estratégica de la UST y sobre la base de un proceso participativo y abierto a toda la comunidad. Así, se realizó una consulta abierta sobre la Misión y Visión, se organizaron talleres dirigidos a autoridades centrales, decanos y directivos de las sedes, así como jornadas de autoevaluación en todas las sedes, que contaron con la participación de estudiantes, académicos, egresados y empleadores a nivel nacional, lo que permitió generar información muy relevante para identificar nuestras fortalezas, desafíos y oportunidades de mejora.

A continuación, la tabla I.1 presenta los indicadores exhibidos en el actual proceso de acreditación (cierre 2019), comparándolos con los del anterior proceso de acreditación (2016).

TABLA I.1
Indicadores globales (años 2016/ 2019)

INDICADOR	2016	2019
Número de sedes	13	13
Nº de carreras (primer año)	28	25
Matrícula primer año	6.940	5.429
Matrícula total	29.260	27.393
Número de docentes	4.524	3.989
Número de Académicos Planta	837	952
Jornada Completa Equivalente (JCE)	1.124,8	1.199,3
Alumnos / JCE	26	22,8
Tasa retención de primer año (cohorte 2015 y 2018)	76,2%	77,1%
Tasa retención de segundo año (cohorte 2014 y 2017)	64,3%	67,7%
Tasa de titulación total (cohorte 2008 y 2011)	47,4%	49,2%
Tasa de titulación oportuna (cohorte 2010 y 2013)	25,9%	26,8%
Número de titulados totales (al 2016 y 2019)	27.252	38.799
Tiempo promedio de titulación (cohorte 2008 y 2011, semestres)	12,6	12,1
Volúmenes en biblioteca impreso + digital	321.361	378.932
Libros (volúmenes) / alumno*	11,1	13,5
Superficie construida en inmuebles, m^2	196.835	206.459
Tasa de empleabilidad (SIES)	78,8%	65,3%
Tasa de empleabilidad (Encuesta)	84%	75,3%
Publicaciones indexadas	122	195
Proyectos de investigación vigentes (I+D+i con fondos externos)	28	24
Satisfacción estudiantil (Encuesta 2015-2019, escala 1 a 7)	4,39	4,75

Fuente: Dirección General de Control de Gestión.
**Procesos IRE 2016 (corte diciembre 2015) e IRE 2019 (corte diciembre 2018)*

Al respecto cabe destacar que:

- La oferta de carreras se ha mantenido estable en el período, con una disminución de la matrícula total y de primer año (que se analiza en el Capítulo VI), de modo que la UST se ha concentrado en la actualización y consolidación de su modelo de formación y su sistema interno de aseguramiento de calidad.
- A pesar de esa disminución de matrícula, la Institución ha mantenido una política de fortalecimiento de la estructura académica, que se seguirá potenciando en el nuevo ciclo de planificación, aumentando en 115 el número de académicos de planta (163 si se compara con 2020) y pasando de un ratio de alumnos/JCE de 26 en 2016 a 22,8 en 2019 (este indicador mejora a 21 en 2020).
- Los indicadores de progresión académica muestran una tendencia positiva, aumentando especialmente la retención de segundo año, de 64,3% a 67,7% y la tasa de titulación oportuna, registra una leve alza en el periodo, lo que da cuenta de la eficacia de las medidas adoptadas para apoyar las trayectorias formativas de los estudiantes, entre otras, extender la atención de los CA.
- La disponibilidad de volúmenes en biblioteca se ha incrementado en un 17,7%.
- La duración promedio de las carreras (tiempo de titulación) ha disminuido a 11,7 semestres, con una tasa de titulación total de 46,3% (esos índices son aún mejores si se excluye el caso especial de la carrera de Derecho). Por ello, se observa un crecimiento importante del número total de titulados, desde 27 mil a cerca de 37 mil.
- Ha habido una mejora importante en los indicadores de satisfacción estudiantil (2016: 4,39; 2019: 4.75), destacando principalmente las alzas en los componentes académico y de infraestructura.

Con todo, junto con los avances, la autoevaluación realizada, el análisis de entorno y la evolución de los principales indicadores en el período que cubre la evaluación, reseñados en la tabla anterior, plantean también desafíos importantes de cara al nuevo ciclo de planificación estratégica, tales como aumentar la satisfacción estudiantil, los recursos tecnológicos disponibles para estudiantes, la proporción de académicos con posgrado y la empleabilidad de los egresados. De todo este análisis se dará cuenta detallada en los siguientes capítulos del presente informe.

UST
CIEN
RTE
stgra
EN
w.postgrado

II.

PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO INSTITUCIONAL

UST
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

1. MISIÓN Y PROPÓSITOS

La UST ha definido su Misión, Visión, Valores, Propósitos y Objetivos, los que conforman un marco axiológico que da cuenta de su identidad y orientación educativa, brinda coherencia al proyecto institucional de la UST y facilita la definición de prioridades, objetivos y metas, orientando efectivamente su quehacer y desarrollo.

El cumplimiento de la Misión, Visión y Valores es evaluado periódicamente, en el marco de los ciclos de planificación estratégica de la Institución. Así, al iniciarse la formulación del nuevo PEI, en 2018, se evaluó la vigencia de dicho marco axiológico en relación con el contexto social, económico y cultural en el que se desenvuelve la Institución, junto con la coherencia del proyecto institucional, a través de diferentes mecanismos e indicadores, a fin de validar su vigencia y realizar los ajustes correspondientes.

En el ámbito interno, tal como se expone en lo que sigue de este Informe, se revisan y evalúan periódicamente diversos aspectos pertinentes al cumplimiento del proyecto institucional, tales como, perfil de ingreso de los estudiantes y progresión académica, junto con el impacto de los mecanismos de acompañamiento desplegados; perfiles y estándares o núcleos académicos para la docencia de pre y posgrado, así como para las áreas prioritarias de investigación; estándares de recursos académicos (equipamiento, laboratorios, otros recintos y bibliográficos), definidos en función de las necesidades de las carreras; perfil de egreso, formación valórica e inserción laboral de sus titulados. Todo ello, se sistematiza y analiza además en los informes de seguimiento del plan estratégico, informes de autoevaluación y resoluciones de acreditación institucionales; informes de autoevaluación con y sin fines de acreditación de carreras y programas de posgrado, y los acuerdos de acreditación de estas, en los que se emiten juicios evaluativos acerca del cumplimiento de la misión y propósitos, y se plantean acciones de mejora.

Las declaraciones de Misión, Visión y Valores, junto con los objetivos definidos en los Estatutos, identifican efectivamente el alcance del quehacer institucional, configurando una identidad y características distintivas, que permiten orientar la interacción de UST con el entorno que la propia Institución ha definido como significativo y son reconocidas por este. En este sentido, los principales atributos que se perciben de la UST se relacionan con su calidad docente, los mecanismos de apoyo a estudiantes y el compromiso de sus profesores, su presencia regional y contribución a la sociedad, así como su accesibilidad y carácter inclusivo[22].

En consecuencia, la presencia de la UST en 13 regiones del país no es un efecto espontáneo de la masificación de la educación superior chilena, sino resultado de una decisión deliberada. La UST ha definido su público objetivo y se propone contribuir a la igualdad de acceso a la educación superior, atendiendo las necesidades formativas de sectores mayoritarios de la población, en todas las ciudades y ámbitos regionales en que se localiza. La caracterización del perfil de ingreso de los estudiantes orienta de forma efectiva su quehacer en docencia de pregrado. La presencia de la Universidad en regiones es muy relevante, tanto que en 2020 el 76,4% de su matrícula de pregrado y 82,8% de la de posgrado/postítulo se localiza en sedes regionales, representando el 3,2% de la matrícula total de pre y posgrado/postítulos del sistema universitario en regiones, destacando su participación sobre la matrícula de pregrado en las regiones de Tarapacá (9,4%), Los Lagos (6,1%) y Arica y Parinacota (5,9%), y en posgrado/postítulo en las de Los Lagos (24,0%), Antofagasta (19,9%) y Arica y Parinacota (10,7%).

En diciembre de 2017, como parte del proyecto Más Santo Tomás[23], se realizó una encuesta a directivos y académicos de la UST, en la cual más del 97% de los consultados afirmó conocer la Misión, la Visión y el Proyecto Educativo; mientras que el 86,5% consideraba que el PEI vigente en ese momento estaba alineado al Proyecto Educativo[24]. Más del 76% señaló que los Planes de Desarrollo de las Facultades estaban alineados tanto al Proyecto Educativo como al PEI, y que los Planes de Sede estaban alineados al PEI. Esta evaluación se incrementa casi 12 puntos cuando se considera solo al cuerpo académico de la UST, que son quienes participan directamente en la formulación y ejecución de los Planes de Desarrollo. Un 90% de los encuestados indicó que los valores de la Institución son claros y un 82% dijo practicarlos en su unidad.

[22] Así lo muestra un estudio realizado por Ipsos, en septiembre de 2018, "Descubriendo Nuevos Territorios para la Educación Superior", con base en una encuesta aplicada a 700 potenciales estudiantes de educación superior (de 17 a 35 años; GSE C2, C3, D; residentes en Gran Santiago, Iquique, La Serena, Viña del Mar/ Valparaíso, Talca, Concepción, Temuco y Puerto Montt). Este documento estará disponible para consulta de los pares durante la visita. Una segunda fase del estudio, prevista para el último trimestre 2019 con miras a profundizar el análisis en algunas regiones, no pudo realizarse debido al contexto nacional.

[23] El proyecto Más Santo Tomás, que se inició en agosto 2017 y finalizó la etapa de diseño de soluciones en marzo 2018, fue la antesala al proceso de planificación estratégica 2019-2023. Cabe señalar que desde marzo de 2018 se inició la implementación de las soluciones definidas.

[24] Encuesta realizada por la consultora Vinson Consulting en diciembre 2017, con el propósito de detectar oportunidades de mejora en ámbitos tales como el modelo de gestión, definición de roles y procesos, y optimización del servicio a los estudiantes. Los encuestados fueron 466 personas tanto de Casa Central como de sedes, incluidos 305 académicos UST y 116 personas que cumplen funciones para las 3 IES Santo Tomás. Como se verá, al actualizar el Proyecto Educativo este pasó a denominarse "Modelo de Formación UST".

Para el actual ciclo de planificación, en abril de 2018 se realizó, adicionalmente, una consulta electrónica a toda la comunidad académica de la UST (académicos, estudiantes, directivos y administrativos de Casa Central y sedes), con el fin de recabar diversas opiniones que fueron consideradas en la actualización de la Misión, Visión y Valores. Los comentarios recibidos estuvieron principalmente referidos a la necesidad de considerar conceptos como inclusión, calidad de la docencia, responsabilidad social y pertinencia. En este último aspecto se sugirió especificar que la contribución de la institución va más allá del impacto en los titulados y sus familias (aporte al desarrollo del país y las regiones). Estos comentarios, junto con el nuevo marco normativo[25] y el análisis interno y externo realizado, fueron considerados por el Comité de Planificación al momento de analizar la vigencia de estos propósitos y la definición de las estrategias para el próximo período.

Con estos antecedentes, el Comité de Planificación propuso, en 2018, la actualización de la Misión, Visión y Valores de la UST a la Junta Directiva, con miras a: i) Reforzar los aspectos misionales, explicitando la contribución de la Universidad al desarrollo del país, en tres dimensiones: la formación de profesionales y graduados con competencias disciplinares, de aprendizaje y personales, con el sello Santo Tomás; la generación del conocimiento e innovación, y la vinculación con el medio en ámbitos pertinentes; ii) Proyectar a la Universidad como una institución de educación superior prestigiosa, con excelencia en docencia y destacada en investigación aplicada, en áreas prioritarias, reforzando su compromiso con la igualdad de oportunidades educativas y la transformación de sus estudiantes, favoreciendo la articulación entre las IES Santo Tomás; y iii) Promover en todos los miembros de la organización el cultivo de valores que contribuyen a la construcción de una sociedad más justa, inclusiva y con igualdad de oportunidades.

En consecuencia, en enero de 2019 se actualizó la Misión de la UST, quedando como sigue[26]:

"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".

A partir de este proceso reflexivo y participativo, también fue modificada la Visión de la UST:

"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".

Por otra parte, se agregaron dos nuevos valores (respeto e inclusión, y pensamiento crítico) a los tres ya existentes, reforzando la inspiración tomista, cuyo fundamento es la centralidad y dignidad de la persona. De este modo, la UST declara los siguientes valores:

1. Amor a la verdad: la formación superior busca superar la fragmentación del conocimiento y preparar a los estudiantes para que actúen de forma reflexiva y decidida, a partir de la formación de hábitos intelectuales y la virtud de la prudencia.

2. Excelencia y esfuerzo: la tarea educativa consiste en promover el perfeccionamiento de las capacidades humanas desde el esfuerzo personal, tanto en el estudio disciplinado como en el trabajo bien realizado.

3. Fraternidad y solidaridad: el propósito de la UST es acoger a todas las personas como parte de su comunidad, así como formar personas con sentido de bien común y vocación de servicio.

4. Respeto e inclusión: se promueve y existe un trato adecuado y respetuoso a cada persona, valorando y acogiendo positivamente las diferencias individuales de quienes estudian y trabajan en la institución, que manifiestan la identidad de cada uno y la riqueza de la diversidad. La UST favorece la inclusión y un ambiente que promueve la igualdad de oportunidades educativas.

5. Pensamiento crítico: la UST resguarda la autonomía intelectual de la persona, promoviendo la capacidad o habilidad de confrontar juicios, hipótesis y teorías con la realidad así como de analizar y evaluar la fuerza de los argumentos y la confiabilidad de las fuentes de información.

El Proyecto Educativo de la UST fue revisado y ajustado recientemente a la luz de la actualización de la Misión y propósitos institucionales, dando lugar al "Modelo de Formación UST", que establece el marco que orienta el diseño de los planes de estudio, la provisión de la oferta y el proceso de enseñanza- aprendizaje[27].

[25] Se consideró especialmente el artículo 3°, que se refiere a la Misión (genérica) de las Universidades, así como el artículo 2°, que enuncia los principios en los cuales se basa el sistema de educación superior chileno, entre otros: Calidad, Cooperación y Colaboración, Inclusión, Libertad académica, Participación, Pertinencia, Articulación, Derechos Humanos y Compromiso cívico.

[26] Ver Anexo N°18 Decreto de Rectoría Nacional 1/2019.

[27] Ver Anexo N°4 Modelo de Formación UST. Ese Modelo es presentado en extenso en el capítulo VI.

El Modelo de Formación UST se sustenta en tres ejes fundamentales:

• **Formación integral:** la UST no solo propende a la formación de profesionales competentes, sino que también a la formación de personas íntegras, con valores e interesadas en aportar al bienestar de otros, contribuyendo de esa manera al desarrollo de sus comunidades.

• **Centralidad en el estudiante:** en la UST los estudiantes están al centro del proceso formativo y su paso por la universidad debe vivirse como una experiencia transformadora. Para ello, se ha dispuesto una serie de mecanismos adaptados a sus características de ingreso, que les apoyan en su permanencia y progresión y les permiten avanzar hacia el logro de los aprendizajes declarados en el perfil de egreso.

• **Orientación al logro del Aprendizaje:** el currículum se estructura estableciendo resultados de aprendizaje en las distintas asignaturas, los que tributan a las competencias del perfil de egreso esperado. Asimismo, para el logro de aprendizajes significativos se fomenta el uso de metodologías activo-participativas en la implementación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El nuevo PEI 2019-2023, considerando la actualización de la Misión y Visión, junto con el análisis interno y externo realizado con miras a la planificación estratégica, establece cuatro Focos Estratégicos que permiten guiar el funcionamiento y desarrollo de la UST:

1. Experiencia Transformadora del Estudiante: implementar un modelo integral de apoyo y servicio al estudiante, en toda su trayectoria formativa en la Institución. El modelo considera su situación inicial (perfiles de ingreso y nivelación); su progresión académica (apoyo y acompañamiento), su satisfacción durante el proceso formativo respecto de la calidad de la docencia y otros servicios, y su permanencia en la institución; el logro de las competencias declaradas en el perfil de egreso y, finalmente, su inserción en el mundo laboral, manteniendo un contacto permanente con los egresados.

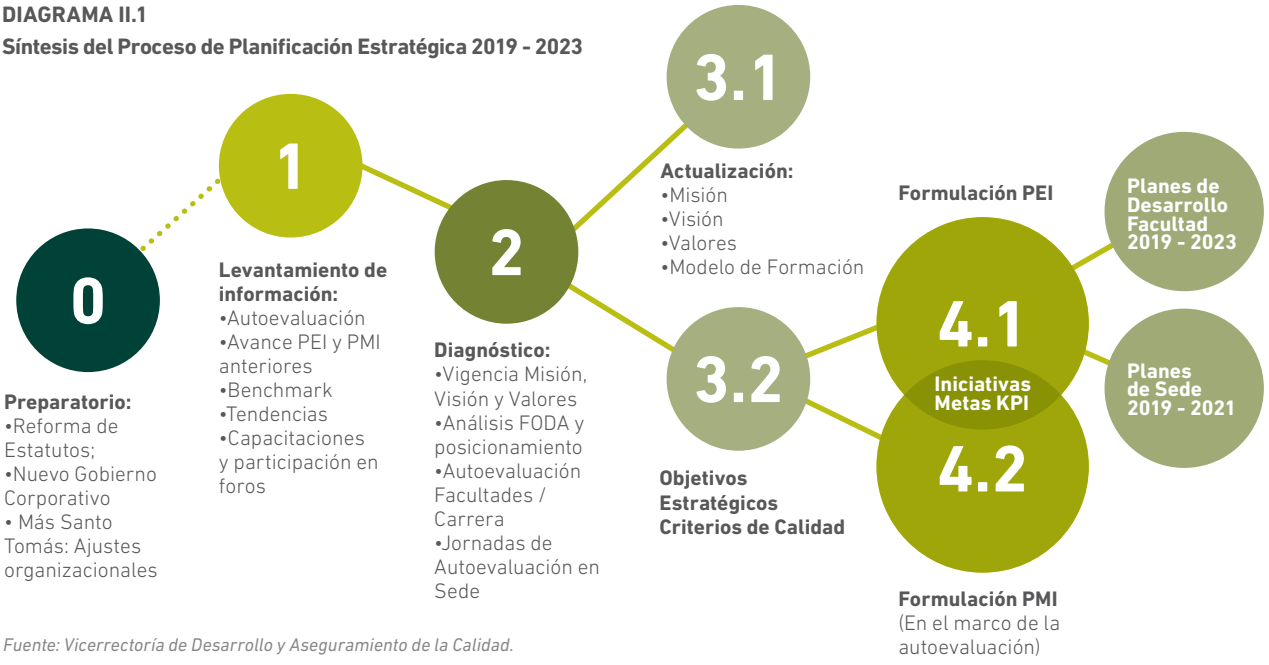
2. Talentos Académicos para el Proyecto Institucional: fortalecer el cuerpo de académicos con miras a mejorar el proceso formativo, de pre y posgrado, la investigación, la innovación y la vinculación con el medio. En especial se impulsará la contratación de académicos con doctorado, para fortalecer núcleos académicos de las áreas prioritarias identificadas por las facultades y se incentivará la función docente, a través de la implementación de una carrera académica docente.

3. Conexión e Impacto en la Comunidad: potenciar y sistematizar un conjunto de actividades con y hacia la comunidad, con sectores público y privado, de docencia, aprendizaje y servicio e innovación social, en áreas prioritarias para la institución, para así mejorar la contribución a la sociedad y conectar desde etapas tempranas la formación de sus estudiantes con la realidad. La UST se define como una institución con identidad nacional y pertinencia local, ofreciendo al país una plataforma de apoyo académico para el desarrollo de políticas públicas con énfasis regional.

4. Convergencia y Colaboración Institucional: fortalecer las sinergias en las áreas de soporte y proveer a la institución de herramientas modernas y un modelo de gestión integrado, que permitan a las unidades académicas y de gestión un uso más intensivo y eficiente de la información para potenciar el trabajo colaborativo e interdisciplinario y las buenas prácticas con mayor eficacia e impacto. Asimismo, fortalecer el modelo de gestión académica colocando el foco en las Facultades y el desarrollo de sus disciplinas, bajo una mirada nacional (Escuelas Nacionales).

Como se verá con mayor detalle en la sección 3 de este capítulo, estos focos se despliegan en 12 proyectos estratégicos. Asimismo, el Plan Estratégico Institucional se operacionaliza en Planes de Desarrollo de Facultades y Planes de sede.

DIAGRAMA II.1
Síntesis del Proceso de Planificación Estratégica 2019 - 2023



Fuente: Vicerrectoría de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad.

Todos estos elementos han sido ampliamente difundidos y cuentan con un amplio conocimiento en la comunidad académica de la UST, tal como se evidencia en los resultados de las encuestas de opinión aplicadas con motivo del proceso de autoevaluación institucional. Así, 96,3% de los directivos estiman que la nueva Misión y Visión reflejan los atributos y elementos identitarios de la institución y 92,9% de ellos considera que logran orientar el quehacer institucional y en específico del área que dirigen; por su parte, 91% de los académicos reportan tener un alto conocimiento de la Misión, situándose sobre el 80% en todas las Facultades y sedes. Además, más del 89% de los académicos declara haber participado de un proceso de inducción, instancia en la que se revisan la Misión, la Visión, los Valores y el Modelo de Formación de la UST[28]. Los estudiantes, por otro lado, en la encuesta anual de satisfacción evaluaron con nota 4,7 (sobre un máximo de 7) la información recibida sobre la misión institucional, así como también el cumplimiento de esta por parte de la Institución.

Para lograr estos niveles de conocimiento de la Misión, Visión y Valores, la UST ha desplegado diversos mecanismos de difusión dirigidos a la comunidad educativa, así como al público externo, entre las cuales destacan: publicación en la página web institucional y en la agenda del estudiante, entrega de folletos a los estudiantes que ingresan y análisis de los mismos durante el Programa de inducción a la vida universitaria (IVU), exhibición de las declaraciones de Misión y Visión en todas las sedes, proceso de inducción a los académicos, convenciones, entre otras.

En suma, la efectividad de estos mecanismos de participación y difusión ha permitido que estas declaraciones institucionales sean ampliamente conocidas por la comunidad académica de la UST, de modo que académicos, estudiantes y administrativos se identifican y muestran compromiso con ellas. Así se pudo evidenciar en las Jornadas de autoevaluación en sedes, desarrolladas en 2019 con participación de estudiantes, académicos, egresados y empleadores, donde se pudo observar que existe un alto conocimiento respecto de la Misión y propósitos institucionales y verificar que la UST cuenta con una estructura y define e implementa políticas con miras a su cumplimiento. En dichas jornadas se destacó, por ejemplo, el sello valórico que distingue a los egresados de la UST, respecto a los egresados de otras universidades. Asimismo, existe una alta valoración hacia la batería de mecanismos que la Universidad ha dispuesto para apoyar académicamente a sus estudiantes (programas de nivelación, de tutorías y acompañamiento a través de los Centros de Aprendizaje), así como también al cuerpo académico, el que es considerado de alto nivel en lo técnico y disciplinar, y valorado por su experiencia laboral y su dimensión humana[29].

[28] En 2019, el nivel de participación en la consulta a través de encuestas a informantes claves, fue de: 16.008 estudiantes (60% de cobertura); 1046 (31%) académicos, 385 (82%) directivos. Además, en esta oportunidad se consultó también a funcionarios, obteniendo respuesta de 846 de ellos (56%). 84% de los funcionarios estima que la UST cuenta con una estructura organizacional que le permite cumplir con su misión. Ver Anexos N°17.3, 17.4 y 17.5.

[29] En esas jornadas, los estudiantes destacan como fortaleza a sus docentes, los cuales son calificados como "comprometidos, cercanos y con dominio teórico – práctico en sus áreas de especialidad" y son considerados "de alto nivel en lo técnico y disciplinar pero también considerando que su experiencia laboral los une al contexto", también se valoran los apoyos académicos como los Centros de Aprendizaje, así como también el DAE en relación a becas, financiamiento, apoyos, actividades y aspectos de la vida estudiantil. Los académicos, por su parte, también valoran la existencia de los Centros de Aprendizaje y sus mecanismos de apoyo, las ayudantías complementarias y el sistema que la UST ha desplegado para favorecer la progresión de sus estudiantes. Además, valoran los cambios institucionales que se han realizado en relación con la estructura académica (aumento de JCE y mejoramiento en diversos aspectos del desarrollo docente). Los titulados, por su parte, señalan "satisfacción con la formación recibida, en términos de las competencias y habilidades entregadas, así como de la relación de cercanía con profesores durante el periodo estudiantil", asimismo enfatizan – al igual que empleadores – respecto a la existencia de un sello valórico (sello tomasino) que distingue a los egresados de UST. Ver Anexo N°17.1 Informe Jornadas de Autoevaluación en sedes (2019).

2. GOBIERNO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1. SISTEMA DE GOBIERNO

La Resolución Nº 449 de abril de 2018 indicó que la UST cuenta con una estructura organizacional definida a nivel central y de sedes y según se puede leer en el acta de la sesión de la CNA Nº 1148 de 11 octubre de 2017, su estilo matricial articula la Casa Central con las sedes. Esa estructura había sido ajustada con el fin de fortalecer la especificidad del proyecto institucional y modelo de formación desde 2012, cuando se resolvió separar la VRA de la UST de la del IP-CFTST, lo que se complementó en agosto de 2015 cuando se nombró a un Rector Nacional exclusivo para la UST, se separaron las Direcciones Académicas (DA) en sede y se fortaleció el Consejo Académico Superior (CAS) como el más alto cuerpo colegiado académico de la Universidad, con poder resolutivo en materias académicas, y que cuenta con la participación de un Profesor Titular en representación de los académicos de planta. Dichos ajustes también fueron destacados en la mencionada acta.

La estructura organizacional se ha seguido ajustando conforme a los requerimientos de la estrategia institucional, las observaciones del proceso de acreditación anterior y los cambios en la ley de educación superior que establecen nuevos desafíos. Así, la Junta Directiva, en 2017, acordó implementar un plan de adecuación institucional, junto con el "Proyecto Más Santo Tomás". Este plan tuvo por objeto diseñar un nuevo régimen de gobierno corporativo, en que las tres IES Santo Tomás, organizadas como personas jurídicas sin fines de lucro y articuladas entre sí a nivel de socios de las respectivas corporaciones, quedarían bajo el alero de la Fundación Educacional Santo Tomás (FEST). Además, la articulación se expresa en el proceso de planificación estratégica mediante un núcleo de objetivos e iniciativas que fortalecen la convergencia y cultura de trabajo colaborativo, manteniendo las especificidades del respectivo proyecto institucional y modelo de formación (que son distintos para la formación universitaria y la de nivel Técnico-Profesional). El "Proyecto Más Santo Tomás" incorporó ajustes al modelo de gestión, subrayando la importancia de la academia, y en la asignación de responsabilidades y recursos, generando eficiencias para la implementación del nuevo plan estratégico. El Proyecto "Más Santo Tomás" abordó, entre otros aspectos, la adecuación de la estructura organizacional, incluyendo el fortalecimiento de las estructuras académicas. A nivel central, se readecuaron y fortalecieron cuatro Vicerrectorías: la Vicerrectoría Académica, de Investigación y Posgrado (VRAIP) que consolida bajo un solo prisma estratégico la gestión de la docencia de pregrado y posgrado, así como las actividades de investigación e innovación, para asegurar la calidad y pertinencia de los programas formativos, y los resultados académicos esperados; la de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad (VRDAC), que integra las funciones de Planificación y Análisis Institucional con el sistema interno de aseguramiento de la calidad; la de Recursos Académicos y Tecnologías de Información (VRATI), que pone bajo una misma dirección todos los procesos orientados a asegurar la provisión homogénea de recursos académicos, materiales e intangibles; y la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio y Comunicaciones (VRVMC), que lidera y da coherencia a las acciones en ese ámbito, que pasó a ser misional con la aprobación de la nueva Ley, e impulsa el nuevo eje de "innovación social". Además, "Más Santo Tomás" permitió a la UST fortalecer sus estructuras académicas, conformadas a partir de las Facultades, Directores Nacionales de Escuela (DNE), Coordinadores de pregrado, Directores y Jefes de carreras, ajustes que buscaban potenciar el desarrollo de las Escuelas bajo una perspectiva integrada a nivel nacional; redistribuir las jornadas completas equivalentes (JCE) y adecuar el modelo de gestión académico mediante la actualización de roles, funciones y descripciones de cargos.

La estructura de gobierno de la UST orienta la actuación de los agentes encargados de conducir la gestión de la misma, estableciendo mecanismos eficaces de gobernanza, supervisión, control y rendición de cuentas. El sistema de gobierno definido en los estatutos corporativos satisface cabalmente ese objetivo, pues (i) dota a la UST de un principal claro: la Asamblea de Socios, integrada, en principio, por 4 representantes de la Fundación Educacional Santo Tomás y uno designado conjuntamente por el IP y el CFT Santo Tomás, todas ellas entidades sin fines de lucro[30]; y ii) entrega el gobierno de la UST a una Junta Directiva que funciona como un Board of Trustees, es decir, como un conjunto de personas que deben actuar en interés de la corporación (velando por el cumplimiento de sus fines) y no en interés propio o de terceros.

[30] Estatutos, título Tercero, arts. 12º a 15, y 2º Transitorio. La Asamblea de Socios de la Corporación UST está integrada del siguiente modo: en representación del socio Fundación Educacional Santo Tomás, por Juan Hurtado Vicuña, Timothy Purcell, Carlos Ingham y Carla Haardt Coghlan, y en representación de los socios IPST y CFTST, por Rafael González Amaral.

La Junta Directiva de la UST está compuesta por cinco directores nominados por la Asamblea de Socios, a los que se pueden sumar hasta cinco directores independientes (i.e., sin relación previa con las entidades socias de la corporación, o quienes concurrieron a su establecimiento), asegurando de este modo la autonomía del Gobierno Corporativo y la orientación hacia el cumplimiento de sus propósitos declarados. La Rectora Nacional y la Secretaria General –que actúa como Ministro de Fe- participan de la Junta Directiva solo con derecho a voz. Los estatutos resguardan la independencia de los directores y regulan adecuadamente la forma de resolver los eventuales conflictos de interés, mediante la conformación de un Comité de Auditoría. Así, los integrantes de la Junta Directiva tienen la responsabilidad de un director profesional (y pueden, por ello, percibir una dieta). Su rol fundamental es fijar las políticas generales para la gestión y control de la UST y cuidar su integridad patrimonial. La Junta Directiva aprueba el presupuesto, la estructura organizacional y el reglamento general, la Planificación Estratégica y los Planes de Mejora Institucional. La Junta Directiva nombra al Rector Nacional, al Secretario General y al Contralor, así como -a propuesta de la Rectora Nacional- a los Vicerrectores[31].

La UST cuenta con una estructura académica exclusiva: Rectoría Nacional, VRAIP, Facultades, Directores Nacionales de Escuela (DNE) y Consejo Académico Superior (CAS), a nivel central; directores académicos (DA) y directores y jefes de carrera en sede. La separación de la estructura académica de la UST iniciada en el año 2012, respecto de las estructuras del IP y el CFT, se materializa en la conformación de una planta académica también exclusiva para la UST, no existiendo asignaturas compartidas entre estudiantes de la UST y otras IES Santo Tomás. Esta separación obedece, entre otras, a las siguientes razones:

- La Universidad cumple una Misión que guarda diferencias significativas con la que es propia de las IES del nivel Técnico-Profesional;
- UST despliega un modelo de formación que atiende a las especificidades de la formación universitaria de pre y posgrado;
- UST debe realizar funciones de investigación, transferencia del conocimiento, innovación y vinculación con el medio orientadas al desarrollo de la ciencia y la tecnología, y requiere constituir y fortalecer comunidades académicas con un alto nivel de formación en sus disciplinas.

No obstante, la UST cuenta además con estructuras de servicios y de apoyo a la gestión académica integradas con el IP y el CFT (las restantes Vicerrectorías, la Dirección Nacional de Formación e Identidad, la Dirección de Proyectos Internacionales, la Secretaría General, la Contraloría y las Rectorías de sede). Esta integración, como se dijo en el capítulo anterior, se justifica por las siguientes razones:

1. En el centro del Modelo de Formación de la UST está el estudiante. Por tanto, la gestión de los procesos de apoyo se pone al servicio de la estructura académica, encargada de los procesos misionales, debiendo alinearse a la estrategia institucional, actuar de manera coordinada y lograr la efectividad de los servicios que provee y las funciones que cumple. Asegurar la calidad implica que las cosas se hagan bien, siempre y del mismo modo en todas las unidades académicas y sedes. Tanto la axiología institucional como los mecanismos de financiamiento y ayuda estatal (considerando que un 73,4% de los estudiantes UST cuenta con beca o crédito estatal), imponen una gestión eficiente y la implementación de mecanismos de apoyo a la progresión académica del estudiante. Dada la prioridad de la función académica, la eficiencia en la operación y en las funciones de soporte permite dedicar el máximo de esfuerzo y recursos al mejoramiento de los indicadores clave de la progresión académica de los estudiantes y concentrar los recursos en el mejoramiento de la docencia. Los recursos que se asignen a actividades distintas a la docencia de pregrado y posgrado deben estar alineados con los objetivos de éstas.

2. Santo Tomás, al tener presencia en los tres niveles formativos, aspira a hacer una contribución relevante al objetivo de promover la "articulación de los estudios para el desarrollo armónico y eficiente del proceso formativo de las personas a lo largo de su vida"[32], erigiéndose en un modelo a nivel nacional. La existencia de estructuras y procesos transversales de apoyo a la gestión académica integradas entre las tres IES ST facilitan la comunicación y comprensión mutua entre el nivel de formación TP y el universitario.

3. El tamaño y complejidad de las IES Santo Tomás les permiten dotarse de estructuras de gestión robustas, asegurando la idoneidad y competencia de quienes ejercen los cargos directivos transversales y de sus equipos profesionales. Las instituciones Santo Tomás forman un micro-sistema coordinado, donde los proyectos institucionales y las sinergias existentes entre éstos facilitan el desarrollo de una cultura organizacional matricial que promueve el trabajo colaborativo y la gestión basada en indicadores, la convergencia de procesos y la transferencia de buenas prácticas, entre instituciones, sedes y disciplinas.

[31] Estatutos, arts. 16º a 26º, y 3º Transitorio. La Junta Directiva de la UST está integrado por: Juan Hurtado Vicuña, Timothy Purcell, Carlos Ingham, Carla Haardt Coghlan y Rafael González Amaral, y los directores independientes Gonzalo Vargas Otte, Celia Alvariño Vidal y Álvaro Fischer Abeliuk. El Comité de Auditoría, a su turno, está conformado por un mínimo de 3 miembros designados por la mayoría absoluta de los miembros del Consejo Directivo, pudiendo recaer la designación en uno o más miembros independientes del mismo Consejo. Participan en sus sesiones, con derecho a voz, el Auditor Externo y el Contralor.

[32] Art. 2º letra k) de la ley 21.091.

4. En la nueva estructura de Gobierno Corporativo, la UST pasa a tener un rol relevante, al designar integrantes de la Asamblea de Socios de la nueva corporación del IP y del CFT Santo Tomás. Ello justifica conservar ciertos ámbitos de relación en la gestión de ambas entidades, manteniendo la especificidad de los respectivos proyectos institucionales.

La estructura organizacional de tipo matricial contribuye a coordinar el desarrollo de las distintas disciplinas que cultiva la UST (organizadas en 8 Facultades), articulando las funciones del nivel central, las estructuras académicas y sus 13 sedes. El modelo matricial de gobierno favorece la instalación de un ecosistema que permite facilitar la toma de decisiones, orientada hacia el rendimiento de los recursos y la optimización de resultados. Las estructuras integradas y el diseño de tipo matricial se refuerzan mediante los distintos cuerpos colegiados, detallados en las siguientes secciones, que se han establecido para promover la cooperación, coordinación y sinergias institucionales, cuyo funcionamiento se apoya en las tecnologías que facilitan una comunicación sincrónica permanente. Esas instancias ayudan a retroalimentar el funcionamiento institucional y promover su mejoramiento continuo.

Cabe destacar que el 90% de los directivos de la UST estima que la Institución cuenta con una estructura organizacional formalizada que es funcional al cumplimiento de la Misión y propósitos. Por su parte, un 96% de los académicos declaran que tanto la Institución como las carreras cuentan con una estructura organizacional definida y conocida. Los colaboradores, en tanto, expresan un 84% de aprobación frente a este aspecto[33].

En consecuencia, el actual sistema de gobierno y la estructura organizacional establecidos formalmente en los estatutos y normativa interna de la UST, resultan funcionales a su Misión y propósitos y con las características definitorias del proyecto institucional.

2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: AUTORIDADES Y ÓRGANOS COLEGIADOS SUPERIORES

El Estatuto y el Reglamento General definen la estructura organizacional de la UST, identificando claramente los roles y funciones de las diferentes instancias y autoridades, los mecanismos de control, rendición de cuentas y contrapesos, resguardando e incentivando el cumplimiento de las responsabilidades, la mejora continua y el desarrollo institucional[34].

La marcha académica y administrativa de la UST es liderada y supervisada por la Rectora Nacional, a quien corresponde, además, velar por el cumplimiento de la misión y propósitos de la Universidad, liderar y coordinar las políticas, programas y actividades académicas, de investigación e innovación, y de vinculación con el medio que desarrolle la Universidad, y presidir el Consejo Académico Superior (CAS). La Rectora es nombrada por cuatro años, pudiendo ser reelegida indefinidamente, y rinde cuenta anual ante la Junta Directiva de su gestión, la marcha del plan estratégico y el funcionamiento del sistema interno de aseguramiento de calidad.

A la Vicerrectoría Académica de Investigación y Postgrado (VRAIP) le corresponde dirigir y controlar la implementación del Modelo de Formación de la UST, potenciando el desarrollo integral de las disciplinas impartidas por ella, velando por la calidad y pertinencia de la formación profesional entregada, sus resultados académicos, y complementándola con actividades de investigación, postgrado y vinculación con el medio y extensión, de acuerdo con las políticas definidas institucionalmente.

La Vicerrectoría de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad (VRDAC) debe implementar el proceso de planificación, control y seguimiento de la estrategia institucional y velar por el cumplimiento del plan estratégico; proporcionar información relevante para el análisis y toma de decisiones; proponer, diseñar e implementar políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad en la UST, promoviendo el mejoramiento continuo y planificando, coordinando y controlando los procesos de autoevaluación y acreditación institucional.

La Vicerrectoría de Vínculo con el Medio y Comunicación (VRVMC) debe proponer, velar por el desarrollo y evaluar las políticas institucionales de relacionamiento con el entorno, favoreciendo la creación y mantención de relaciones bidireccionales o de cooperación mutua con las

[33] Ver Anexos N°17.3, 17.4 y 17.5.

[34] Anexo N°1, Estatutos, título Cuarto, arts. 29° al 44°. Ver Anexo N°3, Reglamento General de la UST.

comunidades en las que se inserta la UST; como también diseñar, implementar y evaluar las estrategias de marketing y comunicaciones, fortaleciendo su aporte y reputación a nivel local, regional, nacional e internacional.

A la Vicerrectoría de Personas (VRP), le corresponde planificar, dirigir y controlar la administración de políticas y sistemas de gestión de personas y desarrollo organizacional de la UST, para garantizar la atracción, motivación, desarrollo, fidelización y seguridad de los colaboradores, en el marco de un clima organizacional y relaciones laborales que fortalezcan el compromiso, cautelando los intereses de la institución y cumpliendo con las obligaciones contractuales de acuerdo a la normativa legal vigente.

La Vicerrectoría de Admisión y Asuntos Estudiantiles (VRAAE) debe organizar y controlar los procesos relativos a la oferta anual de los servicios educacionales de la Universidad, es responsable de definir y controlar los procesos de admisión y de velar por la mejora continua de la experiencia del alumno y egresado en su ciclo de vida en la UST.

Toca a la Vicerrectoría de Administración y Finanzas (VRAF) planificar, dirigir y controlar las estrategias y políticas de asignación de recursos, financiamiento e inversión de la Universidad, con el objetivo de asegurar la sustentabilidad económica de ésta en el tiempo. Establece, asimismo, las directrices para la postulación de los estudiantes a los beneficios que les permitan financiar sus estudios.

La Vicerrectoría de Recursos Académicos y Tecnologías de la Información (VRATI) propone, dirige y controla las políticas y estrategias de asignación y administración de recursos académicos, tecnologías de la información e infraestructura, para asegurar la homologación de los servicios educacionales prestados a nivel nacional y la disponibilidad de herramientas y plataformas tecnológicas que apoyen la continuidad de las operaciones y procesos de la Institución.

La Secretaria General se desempeña como Ministro de Fe y certifica como tal la autenticidad de las resoluciones, decretos, acuerdos, entre otros; lleva el Libro de Actas de la Junta Directiva y un registro de la documentación oficial de la Institución; coordina los asuntos corporativos y lleva los registros académicos y otorga las certificaciones académicas de la UST.

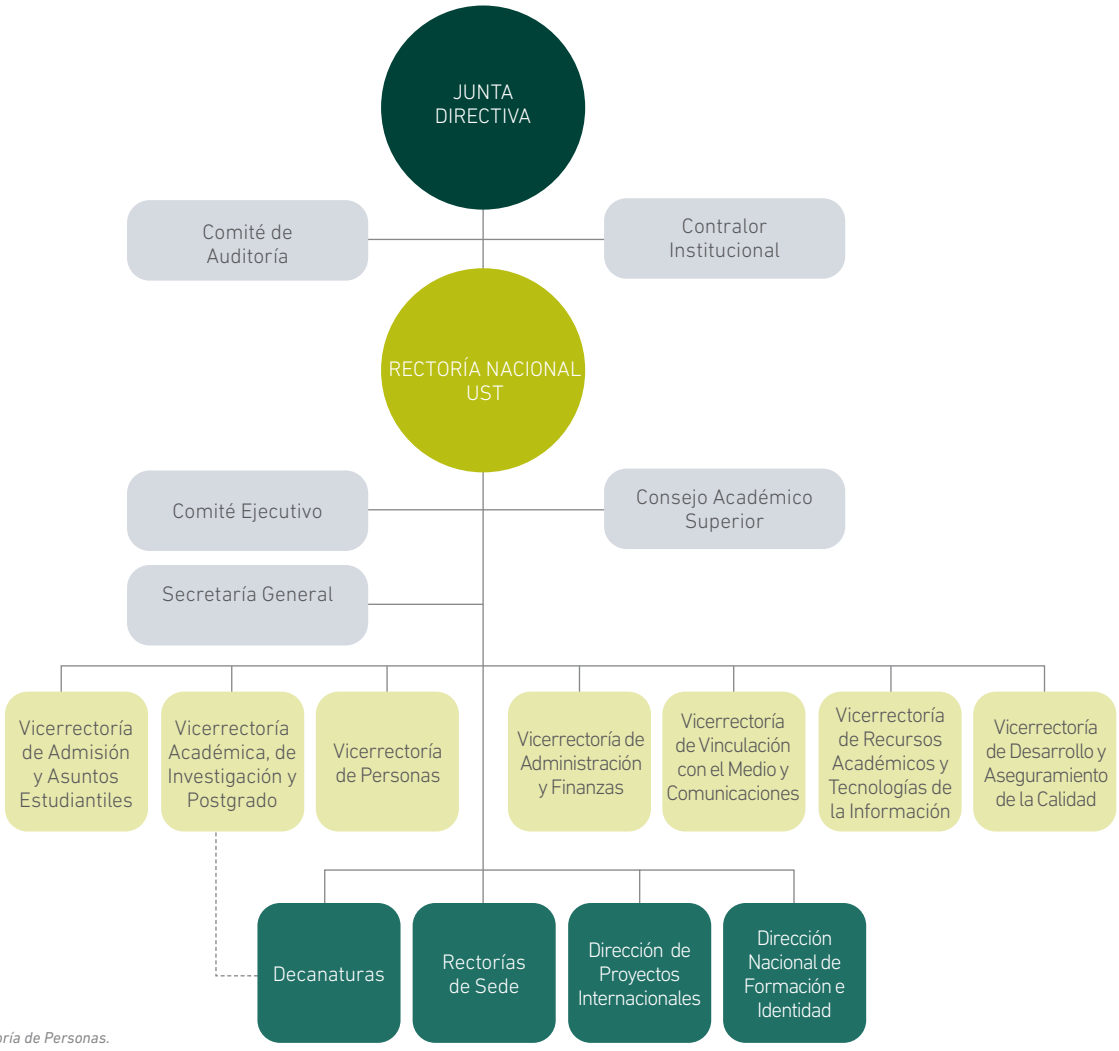
El Contralor es designado por la Junta Directiva y reporta a ese órgano. Su función es planificar y dirigir los procesos anuales de auditoría interna de la UST, así como el modelo de prevención de delitos, con la finalidad de asegurar la protección del patrimonio, la seguridad y eficiencia operacional y el cumplimiento de estándares de los servicios educacionales ofrecidos.

De la Rectoría Nacional dependen la Dirección de Proyectos Internacionales, encargada de establecer y fortalecer las relaciones con IES extranjeras; así como la Dirección de Formación e Identidad, responsable de velar por el cumplimiento del plan de formación valórico y actividades académicas de contenido formativo dirigidas a los estudiantes y miembros de la Institución, con el fin de contribuir al desarrollo de una identidad conforme al art. 3°de los Estatutos.

Los Decanos son los directivos que, designados por la Rectora Nacional en acuerdo con el VRAIP, acorde al modelo de gestión matricial, son responsables de diseñar, proponer y dirigir el Plan de Desarrollo de Facultad, elaborando la oferta de pre y postgrado, definiendo los estándares académicos, conformando los cuerpos académicos y sus líneas de perfeccionamiento, y estableciendo las áreas prioritarias de investigación y de vinculación con el entorno, con el objeto de asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos en materias de calidad formativa y desarrollo integral de las disciplinas que alberga, dentro de las políticas de la universidad y las normativas vigentes. Las Facultades cuentan con un Consejo de Facultad que como organismo colegiado apoya las funciones del Decano en el desarrollo de la Facultad y las disciplinas que alberga. A partir de 2019, los Centros de Investigación de la UST se adscriben a las Facultades, con el objeto de dar sustento al desarrollo de sus líneas prioritarias de investigación, promoviendo a su vez el vínculo de la actividad científica con la docencia de pregrado[35].

[35] Ver Anexo, 23.1, Decreto 53-2018, Oficializa la Dependencia de los Centros de Investigación Aplicada e Innovación a las Facultades que indica y Anexo N°23.2, Decreto 058-2019, Aprueba la Dependencia del Centro Acuícola Pesquero de Investigación Aplicada de la Facultad de Recursos Naturales y Medicina Veterinaria.

ORGANIGRAMA II.1
Estructura (organigrama) nivel central



Fuente: Vicerrectoría de Personas.

En el marco del nuevo plan estratégico, en 2019 se crea el cargo de Director Nacional de Escuela (DNE), estableciendo un perfil académico más alto, así como mayores responsabilidades y dedicación que los antiguos coordinadores nacionales de carrera. La DNE adquiere funciones de apoyo al Plan de Desarrollo de Facultad en los ámbitos del pregrado, el postgrado y la investigación, y conlleva la reformulación de nuevos organismos colegiados, como los Consejos de Escuela y los Comités Curriculares Permanentes por carrera[36].

La estructura interna de cada Vicerrectoría y los cargos directivos dependientes de los señalados precedentemente, son establecidos a partir de Decretos de la Rectoría Nacional que contienen una descripción de las atribuciones o funciones del cargo. De este modo, la relación jerárquica y funcional de los distintos cargos está establecida claramente, logrando alinear y orientar la conducción de la institución[37].

[36] Ver Anexo 22, Decreto 39/2018, crea los Comités Curriculares Permanentes.

[37] Ver el detalle del Organigrama institucional, estructuras y descriptores de cargo, para el nivel central y las sedes, en Anexos N°7.1 y N°7.2

El Consejo Académico Superior (CAS) es el máximo órgano colegiado para la gestión académica de la Institución. Es presidido por la Rectora Nacional e integrado además por el VRAIP, quien lo preside en ausencia de la Rectora Nacional; el VRDAC; los Decanos; la Directora Nacional de Formación e Identidad; la Secretaria General; y un Profesor Titular elegido por sus pares de igual jerarquía. También lo integran, con derecho a voz, un estudiante elegido en la forma que fije el reglamento, y el Director General Académico (DGA) que actúa como secretario de actas. Le corresponde al CAS, entre otras funciones: a) aprobar las políticas académicas de admisión de pre y postgrado, investigación, aseguramiento de la calidad y vinculación con el medio, que proponga la Rectora Nacional; b) aprobar los Reglamentos Académicos y sus modificaciones, a propuesta de la Rectora Nacional, o de un tercio de los miembros del Consejo con derecho a voto; c) aprobar las políticas académicas de la Universidad, el modelo de formación, las normas para la carrera académica, el calendario académico de la Universidad, a propuesta de la Rectora Nacional o de un tercio de los miembros del Consejo con derecho a voto; d) evaluar la conveniencia y elaborar propuestas para la Rectora Nacional sobre la creación o cierre de facultades, sedes, centros, institutos y/u otros organismos universitarios; e) aprobar la creación o supresión de carreras o programas de pre y post grado, a propuesta de la Rectora Nacional o de un tercio de los miembros del Consejo con derecho a voto.

El Consejo de Facultad es un órgano colegiado que cumple un rol asesor del Decano en materias tales como formulación y seguimiento de Plan de Desarrollo, proposición de oferta académica a nivel nacional, definición de líneas de perfeccionamiento disciplinar, procesos de autoevaluación, y seguimiento a indicadores de resultado académico, entre otros. Participan de este Consejo el Decano, quien lo preside, los DNE, los Directores de los Centros de Investigación Aplicada e Innovación con los que cuente la Facultad, los Coordinadores de Pregrado y de Investigación y Postgrado, en los casos que dichos cargos existan, y un Profesor Titular, elegido por sus pares. Sesiona al menos de forma bimensual, levantándose acta de los acuerdos alcanzados.

El Consejo Nacional de Escuela asesora al DNE, quien lo preside, en materias propias de la gestión académica de la Escuela, tales como planes de estudio, cuerpo académico, actividades de investigación, postgrado y vinculación con el medio, recursos de apoyo a la actividad académica, entre otros. Participan todos los Directores de Carrera o de Unidad Académica a nivel país. Sesiona al menos una vez al año y se levanta acta de los acuerdos alcanzados.

El Comité Curricular, por su parte, asesora al DNE en materias tales como procesos de diseño, rediseño o actualización curricular de la carrera, implementación del plan curricular de la carrera a nivel nacional, asegurando su alineación al modelo educativo, retroalimentación del proceso formativo de los estudiantes y proposición de acciones de mejora cuando corresponda, seguimiento a los mecanismos de evaluación progresiva de las competencias del perfil de egreso y proposición de acciones que permitan cubrir las brechas que pudiesen generarse, entre otras. Este Comité está conformado por el DNE (quien lo preside), los miembros del Comité Ejecutivo de la Carrera, un representante de los académicos (planta o adjunto), un representante de los estudiantes, y un Coordinador de la Dirección de Desarrollo Curricular de la VRAIP.

Las principales instancias de coordinación nacional –que se explican más adelante- son los siguientes comités: Comité Ejecutivo; Comité de Planificación Estratégica o Comité de Seguimiento del PEI; Comité de Aseguramiento de la Calidad; Comité de Infraestructura; Comité de Recursos Académicos, y Comité de Inclusión y Diversidad.

2.3. AUTORIDADES UNIPERSONALES Y COLEGIADAS A NIVEL DE SEDE

Acorde con el diseño matricial, para facilitar y asegurar la coherencia y pertinencia en la toma de decisiones, su implementación y seguimiento, desde las estratégicas hasta las de alcance local, en las sedes se replica a menor escala el esquema del nivel central.

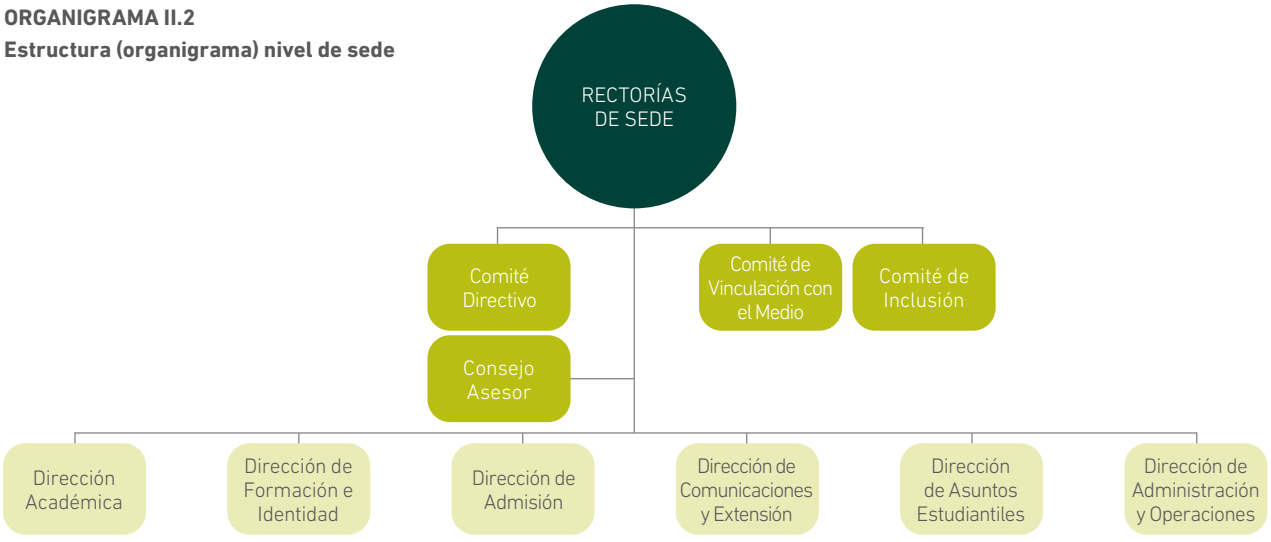
El rector de sede es la máxima autoridad administrativa de una sede, ejerciendo su dirección y gestión en conformidad con las políticas generales emanadas de la Junta Directiva y de los directivos superiores, en el ámbito de sus respectivas funciones. En el marco de tales políticas y definiciones institucionales, es responsable del funcionamiento de la sede a su cargo, liderando, organizando y controlando las condiciones y recursos necesarios para el correcto despliegue del Modelo de Formación y la oferta de servicios educacionales, debiendo establecer una estrecha relación, comunicación y alineamiento con la Casa Central y coordinación con otras sedes, con miras a asegurar el desarrollo sustentable de la sede y su posicionamiento junto al de la Institución, como un actor relevante de su entorno[38].

La Dirección Académica (DA) reporta jerárquicamente al rector de sede y funcionalmente a la VRAIP, a través del DGA. Le corresponde especialmente velar por la gestión académica de la sede, el cumplimiento de los planes y programas de estudio y la calidad de la docencia impartida.

El Director de Administración y Operaciones (DAO) reporta jerárquicamente al rector de sede y funcionalmente aplica las políticas definidas por la VRAF y la VRP[39]. Debe dirigir, controlar y coordinar la administración de los recursos humanos, financieros y materiales de la sede; así como coordinar y ejecutar las acciones asociadas al manejo de las relaciones laborales y la resolución de necesidades que afecten al personal de la sede.

Las sedes cuentan también con un Director de Asuntos Estudiantiles (DAE) y un Director de Admisión, que reportan jerárquicamente al rector de sede y funcionalmente cumplen las políticas y directrices de la VRAAE, sea en los ámbitos de bienestar, formación y participación estudiantil, o bien en el de admisión, promoción y difusión de la oferta de programas. La Dirección de Comunicaciones y Extensión, por su parte, reporta jerárquicamente al rector de sede y funcionalmente debe cumplir las políticas y directrices de la VRVMC. Es responsable de gestionar las comunicaciones internas y externas de la sede, junto con la difusión de las actividades de extensión, posicionando a la institución como un actor relevante que contribuye en el desarrollo regional y local, de acuerdo con los lineamientos de la UST. Las sedes cuentan, además, con un Director de Formación e Identidad, que reportan jerárquicamente al rector de la misma y funcionalmente a la respectiva Dirección Nacional de Formación e Identidad.

ORGANIGRAMA II.2
Estructura (organigrama) nivel de sede



Fuente: Vicerrectoría de Personas.

[38] Cabe señalar que, en ciertos casos, dos sedes de la UST están a cargo de un mismo rector (Concepción y Los Ángeles; Puerto Montt y Osorno), aunque cada sede cuenta con su respectivo equipo directivo. Estas decisiones se han adoptado considerando factores regionales, cercanía, tamaño relativo y similitud de la oferta, indicadores de gestión de las sedes y de desempeño de los rectores. Un análisis de los indicadores de gestión de estas sedes, en el período a cargo de los actuales rectores (cumplimiento de estándares académicos, encuesta de servicios, evaluación docente, implementación del plan de sede, margen operacional, matrícula nueva, retención de 1er año, titulación, Examinación Nacional y Tasa de Aprobación de asignaturas, y clima laboral) muestra que el mecanismo ha sido efectivo y eficiente.

[39] En Casa Central y la sede Viña del Mar se mantienen separados los cargos de Director de Finanzas y Director de Operaciones.

Los directores de carrera reportan jerárquicamente al DA de la sede y funcionalmente al respectivo Director Nacional de Escuela, para supervisar y coordinar la aplicación de las directrices y acciones del plan de desarrollo de la Facultad, así como los estándares de recursos académicos y docentes en las carreras respectivas a nivel de la sede.

En lo que respecta a los organismos colegiados[40], cada sede cuenta con un Comité Directivo, conformado por el rector –que lo preside- y su equipo de dependencia directa, que se encarga de coordinar la administración global de la sede en conformidad con los lineamientos emanados de Casa Central, velando por la convergencia y consistencia de las decisiones locales, además de asegurar la adecuada implementación de las medidas operativas en el plano local y proponer el plan de sede.

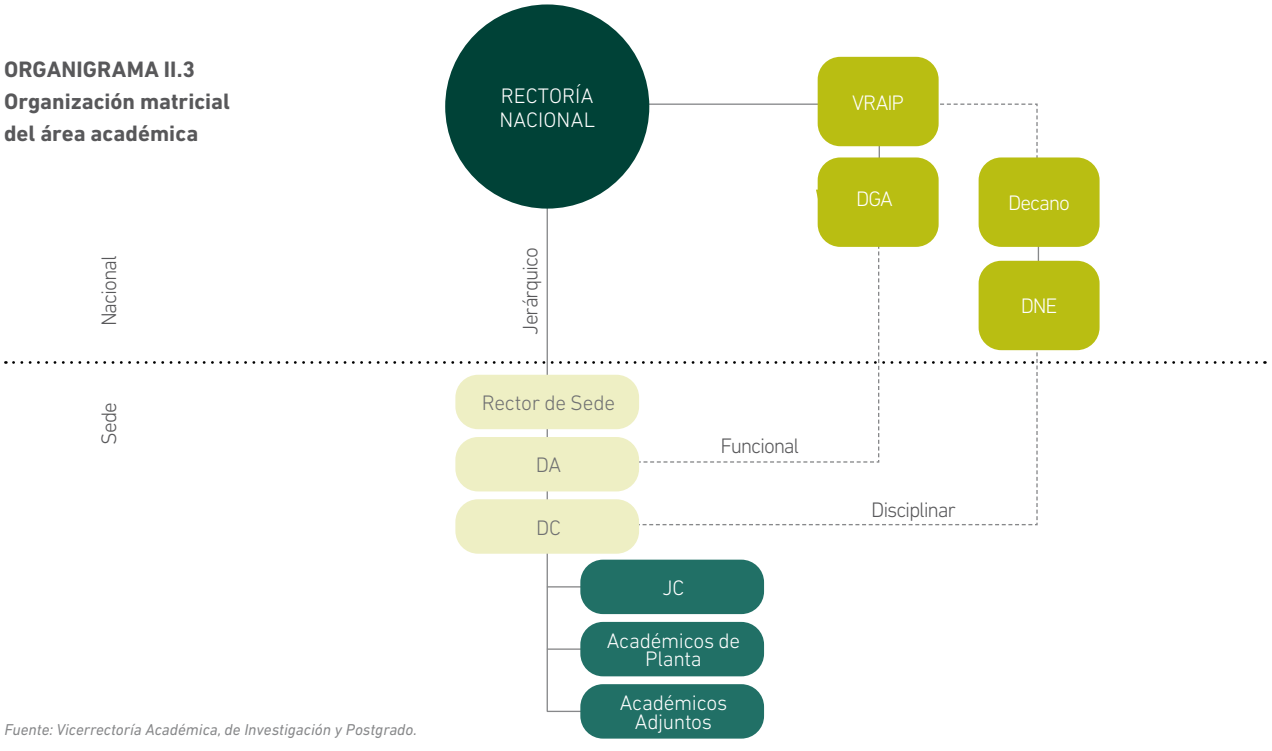
El Consejo Académico de Sede es presidido por el Director Académico, e integrado por todos los directores responsables de materias académicas, tanto de carreras como transversales (Formación e Identidad, Centro de Aprendizaje, Docencia), un representante de los académicos (profesor titular o asociado) y un representante estudiantil, elegido de conformidad al reglamento. Trata materias relativas a la implementación del Modelo de Formación, bajada de los planes de desarrollo de Facultades y cumplimiento de estándares académicos en la sede, análisis de indicadores de gestión, etc. Permite uniformar las decisiones académicas y coordinar la implementación de las políticas nacionales en cada una de las carreras de la sede.

El Comité de Inclusión de sede tiene como función asesorar técnicamente a los distintos directivos de sede sobre las temáticas de inclusión y diversidad, además de coordinar las actividades de capacitación y orientación para estudiantes, académicos y colaboradores. Lo integran DA, DAO, DAE, Director de Admisión, Director de CA y dos Directores o Jefes de Carrera o unidad académica, de áreas afines a la temática de inclusión y diversidad.

El Comité de Carrera es la instancia presidida por el director de carrera o de unidad académica, en la que participan como miembros permanentes los académicos de planta y, a los que se suman una vez al semestre los académicos adjuntos y un representante de los estudiantes. Tiene facultades consultivas en materias académicas propias de la carrera y sede, y funciona periódicamente en concordancia con los lineamientos establecidos por la Facultad respectiva.

El Consejo Asesor de Sede busca brindar apoyo experto e información especializada a los Rectores de sede, para la toma de decisiones de carácter estratégico y la vinculación con el medio, favoreciendo el desarrollo de análisis de entorno, planificación y gestión en el ámbito local. Está conformado por profesionales del entorno local vinculados a los sectores productivos, provenientes de organismos estatales, empresas, etc., que son invitados por el rector de sede, y debe promover el posicionamiento de la UST en la comunidad en que está presente.

ORGANIGRAMA II.3
Organización matricial del área académica



Fuente: Vicerrectoría Académica, de Investigación y Postgrado.

[40] *Ver Anexo N° 24, Decreto de Rectoría N°25 de 2016, que formaliza los organismos colegiados de las sedes.*

Respecto de las instancias de vinculación y comunicación entre el nivel central y las sedes, en las encuestas de autoevaluación es posible observar una opinión ampliamente positiva, que alcanza el 82% de los directivos. Se destaca la opinión favorable de rectores de sede, donde todos los encuestados evalúan positivamente estas instancias y mecanismos. En el caso de los docentes 96% estima que tiene acceso expedito a las autoridades de la unidad, en caso de requerirlo, y 76% manifiesta que existen y operan instancias reales de participación para tomar decisiones en los temas que les son pertinentes. De los colaboradores, 69% reconoce la existencia de instancias de vinculación entre el nivel central y las sedes, que aseguran el adecuado funcionamiento de toda la organización[41].

2.4. MECANISMOS PARA OPTIMIZAR LA COORDINACIÓN Y TRABAJO COLABORATIVO

La planificación estratégica constituye la "carta de navegación" que señala a cada una de las autoridades y órganos colegiados de la UST el horizonte de expectativas hacia el cual deben dirigir su quehacer, las brechas y debilidades que deben ser superadas, y los objetivos y metas que deben alcanzarse con base en un conjunto de proyectos y programas de trabajo. El PEI 2019-2023 señala también los ámbitos de trabajo colaborativo con IPST y CFTST.

Los organismos colegiados de la UST permiten el adecuado funcionamiento de la estructura organizacional, facilitando la consideración de distintas perspectivas en la toma de decisiones y la implementación efectiva de las medidas adoptadas.

El Comité Ejecutivo sirve para coordinar la gestión académica y administrativa de la UST, con las propias del IPST y CFTST, controlando que las diferentes unidades apliquen las políticas y normativas transversales de modo uniforme, velando por la coherencia de las decisiones con la Planificación Estratégica institucional y el cumplimiento de los estándares académicos, entre otros. Integran este Comité la rectora nacional de la UST junto con el del IP y CFT, el VRAIP de la UST junto con el Vicerrector Académico del IPST y CFTST, los demás vicerrectores, la Secretaria General, el Contralor y la jefa de gabinete de las rectorías nacionales[42].

La existencia de una Casa Central y 12 sedes regionales de la UST exige una estrecha coordinación. El modelo de gestión requiere de comunicación permanente, junto con el levantamiento de las necesidades de las sedes, a fin de apoyar y acompañar eficazmente la gestión local. Por eso, el calendario anual de actividades considera reuniones o videoconferencias periódicas (estas apoyadas en el uso de tecnologías de comunicación a distancia), en especial:

- **Convención Nacional Santo Tomás:** encabezada por la Rectora Nacional, con participación del Comité Ejecutivo, los Decanos, DNE y rectores de sede. Se lleva a cabo anualmente con el propósito de analizar materias relacionadas con el devenir institucional.
- **Convención con Rectores de Sede:** tiene lugar al menos semestralmente, con el fin de establecer los lineamientos y principios de coordinación necesarios para la operación de cada sede en el correspondiente periodo académico. En ella, los rectores de sede exponen las situaciones relevantes que enfrentan y sus propuestas de acción.
- **Videoconferencias con Rectores:** se realizan periódicamente, con el fin de establecer un canal de coordinación que permita intercambiar visiones y resolver dificultades relativas a la operación de la sede, y desarrollar temas específicos, tanto generales como locales.
- **Convención Académica:** se realiza semestralmente con el fin de discutir los principales temas académicos de la UST, entregar lineamientos generales y orientar los procesos en curso. Participan los Decanos, DNE, DA, Profesores titulares y directivos de la VRAIP.
- **Convenciones anuales o bi-anuales de otras vicerrectorías:** para orientar procesos claves o entregar lineamientos generales del área.
- **Trabajo en sedes de autoridades superiores:** se establece una programación de las actividades de mayor relevancia que autoridades del nivel central desarrollarán en sedes.
- **Reunión de Control de Gestión Académico-financiero y Presupuesto:** se efectúan 2 veces al año con cada sede y Facultad, en que se rinde cuenta de los avances en los planes de desarrollo de la Facultad y planes de sede, y se realiza la asignación de recursos para el período anual; participan integrantes del Comité Ejecutivo, el Comité Directivo de cada Sede y cada Facultad con su decano, sus DNE y coordinador de pregrado de la Facultad.

[41] Ver Anexos N°17.3, 17.4 y 17.5, Informe Encuestas de Autoevaluación.

[42] Ver Anexo N°25, Decreto de Rectoría Nacional 031/2018 de fecha 11 de septiembre de 2018, que crea el Comité y regula su funcionamiento.

El adecuado funcionamiento de esta estructura organizacional se evalúa mediante los procesos de autoevaluación periódica y de Planificación Estratégica, y se asegura mediante el sistema de evaluación de desempeño del cuerpo directivo, que cuenta con indicadores y una métrica que distinguen nítidamente los roles y funciones de cada autoridad.

La capacidad de autorregulación instalada en la Institución, así como la permanente búsqueda del mejoramiento continuo, se evidencian en las acciones de mejora y decisiones estratégicas adoptadas en estos ámbitos. Así, en el período inter acreditación se ha resuelto, entre otros:

- la reforma de estatutos, con las consiguientes adecuaciones al gobierno corporativo;
- las adecuaciones a la estructura organizacional del nivel central, mediante la redefinición de la VRAIP, VRDAC, la VRVMC y la VRATI;
- la creación de las Escuelas Nacionales y los respectivos Consejos Nacionales de Escuela, así como la adscripción de los Centros de Investigación a las Facultades;
- la iniciativa del "Proyecto Más Santo Tomás" de adecuación de roles y funciones, que releva la función académica de las Facultades y Escuelas Nacionales en procesos clave de la Institución;
- el fortalecimiento de las estructuras académicas, y la creación de organismos colegiados como el Consejo de Facultad y los Comités Curriculares permanentes;
- la creación y adscripción al proceso de acreditación de un doctorado;
- un plan de gestión del cambio, y
- la continuidad del quehacer institucional en el contexto de la contingencia nacional producto del estallido social y de la pandemia Covid-19.

La estructura se ha ido adaptando con miras a mejorar las condiciones que aseguren el logro de la Misión y Visión declaradas por la Institución, el cumplimiento del PEI y sus objetivos y metas, con suficiente capacidad para adaptarse a los desafíos que han ido surgiendo y los que pudieran emerger en el futuro cercano o a mediano plazo. La responsabilidad sobre el diseño y las modificaciones de la estructura organizacional definida en el Reglamento General recaen en la Junta Directiva, a propuesta de la Rectora Nacional.

La funcionalidad y el nivel de conocimiento de la estructura organizacional de la UST han sido evaluadas positivamente en las encuestas de opinión aplicadas a los distintos informantes clave, quienes confirman que dicha estructura resulta funcional al cumplimiento de los propósitos definidos. Asimismo, los académicos estiman que participan activamente en instancias deliberativas en materias que son de su competencia, lo que se evidencia especialmente en la composición y funcionamiento de los Consejos de Facultad, Consejos Nacionales de Escuela, Comités Curriculares Permanentes y Comités de Carrera[43].

[43] *Las actas de funcionamiento de los organismos colegiados académicos estarán disponibles para consulta del comité de pares evaluadores durante su visita.*

3. PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL

3.1. PROPÓSITOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La UST orienta su quehacer hacia el logro de su Misión y propósitos institucionales. Para ello, ha implementado un conjunto de mecanismos y herramientas de gestión que le permiten tomar decisiones de manera oportuna, ponderar su desempeño y adecuarse a las condiciones de un entorno cada vez más exigente y competitivo[44].

En ese contexto, la UST se ha enfocado, en materia de gestión estratégica, en contar con un proceso de planificación formalizado e institucionalizado, cuyos principales propósitos son:

a) Asegurar que las definiciones estratégicas se orienten hacia el cumplimiento de sus propósitos institucionales.
b) Configurar y mantener una visión de largo plazo que de sentido a las acciones y decisiones institucionales, mediante la recopilación y sistematización de información interna y externa, con miras a anticiparse a las condiciones del entorno y responder a las exigencias de la sociedad sobre las instituciones de educación superior.
c) Movilizar y alinear a todas las unidades de gestión que tengan contribución directa en la implementación de las estrategias, mediante la entrega de instrumentos de gestión que apoyan la asignación eficaz y eficiente de recursos y responsabilidades.
d) Cautelar la sustentabilidad de la Institución en el proceso.

Desde 2006 la UST ha realizado formal y sistemáticamente cuatro procesos de planificación estratégica. Cada uno de éstos ha sido diseñado y ejecutado atendiendo al diagnóstico interno y las condiciones del entorno, sumado al aprendizaje que se ha obtenido con cada proceso de planificación y acreditación. Un aspecto fundamental para la implementación de cada PEI ha sido la amplia difusión e internalización de la Misión y Visión en toda la comunidad, lo que se evidencia en las consultas efectuadas entre el año 2017 y 2018, en el contexto del proyecto Más Santo Tomás y del proceso de autoevaluación. Por ello, en el contexto del inicio del PEI 2019-2023, con miras a resguardar este atributo, se ejecutó un plan de comunicaciones y se reforzó la socialización de la nueva declaración de Misión y Visión en diversas instancias[45].

3.2. FASES DE LA PLANIFICACIÓN Y MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

En los cuatro procesos de planificación estratégica, los instrumentos, metodologías y mecanismos de aseguramiento de la calidad empleados se han ido ajustando y perfeccionando gradualmente.

A) En la Fase de Formulación del PEI se sigue el siguiente proceso:

- Conformación de un Comité de Planificación, compuesto por directivos de Casa Central, con representación de decanos y rectores de sede. Su principal objetivo es conducir el proceso de planificación estratégica y generar la propuesta de PEI a ser presentada por la Rectoría Nacional a la Junta Directiva. Este Comité es liderado por la Rectoría Nacional y coordinado, a partir del actual proceso de planificación, por la VRDAC.
- Definición de lineamientos estratégicos emanados desde la Junta Directiva y transmitidos por la Rectoría Nacional al Comité y otras instancias.
- Provisión de instrumentos de planificación y gestión, que permiten identificar la contribución de las acciones a la ejecución del PEI y facilitan el posterior seguimiento: fichas de Proyectos Estratégicos, definición de indicadores estratégicos, formatos para la formulación de Planes de Desarrollo de facultades y Planes de sede.
- Levantamiento de información y análisis de esta, tanto institucional como de entorno, incluyendo el informe de seguimiento y cierre del PEI anterior, y consulta a expertos en educación superior y estamentos institucionales (académicos y administrativos), para el diagnóstico estratégico, así como para revisar y validar la vigencia de la Misión y Visión.
- Instancias de consulta y coordinación: Convenciones Nacionales Santo Tomás, Convenciones Nacionales Académicas y jornadas de autoevaluación en sede, con participación de estudiantes y académicos, egresados y empleadores, que permiten levantar fortalezas y debilidades de la Institución, las que son cotejadas con los resultados de encuestas periódicas y de autoevaluación.
- Instancias de aprobación definidas: el PEI y la cartera de Proyectos Estratégicos es aprobada por la Junta Directiva,

[44] La incorporación de modelos de gestión de tipo empresarial para responder a los desafíos del entorno es parte de una tendencia más amplia. Véase: Brunner, J.J., Ganga-Contreras, F. y Rodríguez-Ponce, E. (2018): "Gobernanza del Capitalismo Académico: Aproximaciones desde Chile" en Revista Venezolana de Gerencia, Año 23, Ed. Especial N°1, pp. 11-35.

[45] Las principales instancias para socializar la Misión y Visión actualizadas, durante el año 2019 y 2020, fueron: comunicados de Rectoría Nacional a toda la comunidad académica, convención nacional mayo 2019, convenciones académicas, convención de DAO, jornadas de autoevaluación en sede con estudiantes, docentes y planta académica; talleres de autoevaluación y planificación con comités directivos y planta docente de la sede, reuniones de Rectoría Nacional con cuerpo docente de Facultades, plan de inducción cargos administrativos y académicos (módulo on line), actualización de placas gráficas en todas las sedes, publicación en la página web y publicación en periódico institucional "En Portada".

los Planes de Desarrollo por el Consejo Académico Superior y los Planes de Sede por la Rectoría Nacional.

La UST, conforme lo indica la Ley de Educación Superior N°21.091, ha procurado que los procesos de autoevaluación y de planificación y gestión estratégica estén alineados. Esa articulación se logra mediante una serie de hitos comunes y pilares compartidos por ambos procesos.

DIAGRAMA II.2
Pilares Compartidos proceso de Planificación Estratégica y Autoevaluación

Fuente: Dirección de Planificación Estratégica.

En concreto, el proceso de autoevaluación de la UST permitió revisar los avances del primer año de implementación del PEI 2019-2023, actualizar el diagnóstico realizado en 2018 -en especial a la luz de los eventos ocurridos en el país a partir del último trimestre de 2019-, y complementar la formulación de los Planes de Desarrollo de Facultad y Planes de Sede, utilizando la información levantada en las jornadas de autoevaluación y en los talleres de acreditación y planificación que el Comité de Aseguramiento de Calidad organizó y desarrolló en las mismas.

B) En la Fase de Implementación, la Universidad ha definido tres capas de gestión, acorde a los modelos de implementación estratégica en instituciones de alta complejidad:

1) **Proyectos Estratégicos:** son aprobados por la Junta Directiva y su ejecución está a cargo (como jefe de proyecto) de un vicerrector o un directivo de su dependencia. Se define una contraparte técnica, una plataforma para el seguimiento y gestión de proyectos[46] y Carta Gantt con identificación de compromisos, plazos y metas. La ejecución de los proyectos estratégicos tiene contribución directa al logro de objetivos y metas institucionales, por lo cual los KPI del PEI son parte de las metas de los proyectos.
2) **Planes de Desarrollo de Facultades:** son formulados por el Consejo de cada facultad, dirigidos por su decano, en un trabajo conjunto con las Direcciones Nacionales de Escuela y las carreras/sede que conforman la Facultad, y aprobados por el CAS. Definen las metas a alcanzar en el período, cuyos objetivos son contribuir a la ejecución de Proyectos Estratégicos, acciones de mejora y el desarrollo de sus áreas disciplinarias.
3) **Planes de Sede:** son formulados por el Comité Directivo de cada sede, encabezado por el Rector de Sede y aprobados por la Rectoría Nacional. Tienen como objetivo definir las actividades, metas y responsables que facilitan la ejecución de Proyectos Estratégicos y de los planes de desarrollo de Facultades en la sede, acciones específicas de mejora, así como aquellas necesarias para el posicionamiento y la vinculación territorial de la sede.

Los ajustes efectuados a la estructura orgánica y los procesos estratégicos (planificación y aseguramiento de la calidad) y su integración a procesos institucionales, como el SGD (evaluación de desempeño) y la formulación presupuestaria, permiten la articulación, ejecución y seguimiento de cada uno de estos componentes, y la asignación de los recursos necesarios.

[46] *Hasta el proceso de planificación 2015-2018 se utilizó Enterprise Project Management EPM, http://proyectos.santotomas.cl/EPM/default.aspx (sistema con acceso restringido, que estará disponible para observación durante la visita) para seguimiento y rendición de cuentas de proyectos. En el proceso de planificación 2019-2023 los reportes de rendición de cuentas se realizará mediante la herramienta Power BI, que permite visibilizar de manera oportuna y masiva el avance en los proyectos estratégicos y planes.*

C) En la Fase de Seguimiento y Evaluación se realiza:

- El cálculo o recopilación de indicadores estratégicos (KPI), por parte de la Dirección General de Control de Gestión (DGCG) de la VRDAC, resultados que son publicados en el sistema Datawarehouse[47], y difundidos mediante reportes periódicos. Este mecanismo ha sido potenciado con la implementación, en el marco del proyecto estratégico "Sistema para la gestión integral para el nuevo Gobierno Corporativo", de la herramienta Power BI, que pone a disposición reportes e indicadores (asociados a los cuatro focos estratégicos y al cumplimiento de estándares de equipamiento y bibliografía), de manera oportuna y en una plataforma dinámica, para la toma de decisiones de Facultades, carreras y sedes[48].
- Seguimiento periódico a la ejecución de los Proyectos Estratégicos en la plataforma habilitada para ello, actualizado periódicamente por sus respectivos encargados.
- Informe de seguimiento del PEI, que incluye desde el actual proceso (PEI 2019-2023) el avance de Planes de Desarrollo de Facultad y planes de sede; elaborado por la Dirección de Planificación Estratégica de la VRDAC, sobre la base de la información que proveen ambos sistemas y de las reuniones periódicas que se realizan con cada responsable de proyectos y planes, así como de las visitas a sede.

D) En la Fase Ajuste y Retroalimentación procede lo siguiente:

- Conformación del Comité de Seguimiento del PEI, compuesto por directivos de Casa central, con representación de decanos y rectores de sede (desde la constitución de este y hasta el inicio de un nuevo ciclo, cesa el funcionamiento del Comité de Planificación). Su objetivo es revisar el informe de seguimiento, presentado por la Dirección de Planificación Estratégica y proponer las acciones correctivas para garantizar la implementación del PEI. Este Comité es liderado por la Rectora Nacional y coordinado, a partir de mayo de 2018, por el VRDAC.
- Revisión de avances y logros en las Reuniones de Control de Gestión Académico-Financiero y de Presupuesto, en diciembre y mayo de cada año, de modo de reevaluar acciones correctivas y asignar los recursos financieros requeridos.
- Incorporación, como parte de los objetivos a evaluar en el desempeño anual de directivos (SGD), de la implementación de Proyectos Estratégicos, Planes de Desarrollo de facultades y Planes de sede, según corresponda, y avance en indicadores estratégicos. Por su parte, la VRAIP considera como parte de la evaluación a los directores/jefes de carrera, la contribución realizada en la implementación de los Planes de Desarrollo de facultades a nivel de sede.

DIAGRAMA II.3
Modelo de Aseguramiento de la Calidad aplicado a la Planificación Estratégica

Fuente: Dirección de Planificación Estratégica.

[47] *Datawarehouse Institucional (DWH), http://datawarehouse.santotomas.cl/SitePages/Bienvenida.aspx (sistema con acceso restringido, que estará disponible para observación durante la visita).*

[48] *A estas herramientas tienen acceso, a nivel central: los miembros del Comité Ejecutivo, del Comité de Seguimiento del PEI, directores generales, de nivel académico y administrativo, los decanos y DNE; y, a nivel de sede: rectores, equipos directivos de sede, directores y jefes de carrera.*

3.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2015-2018

El proceso de planificación 2015-2018 comenzó en el último trimestre del año 2014 y estuvo a cargo de un comité designado para este fin[49]. Sus principales lineamientos fueron considerar el nuevo marco legal propuesto para la educación superior, potenciar la identidad de la UST y enfocarse en las observaciones del proceso de acreditación previo, así como en los nuevos criterios para la acreditación de los programas de pregrado. En ese contexto, la UST resolvió finalizar el plan 2011-2015 y formular uno para el próximo período, dando continuidad a 5 entregables de proyectos del período anterior que aún estaban en desarrollo. El PEI, basado en 9 Temas Estratégicos y una cartera de 31 Proyectos Estratégicos, a cargo de las Vicerrectorías, incluyó metas específicas por cada tema estratégico.

Durante el segundo semestre de 2016, como parte del Proyecto Estratégico "Estructura de gestión conforme a los propósitos institucionales", se creó la unidad de Planificación Estratégica, que estuvo bajo la dependencia de Contraloría hasta abril de 2018, con la finalidad de apoyar la implementación y seguimiento del PEI.

En 2016 fueron aprobados los Planes de Desarrollo de facultades para el período 2016-2018 y, desde 2017, cada sede contó con un Plan de Acción anual. Para efectos de seguimiento y retroalimentación se conformó el Comité de Seguimiento del PEI, que se reunía de manera semestral liderado inicialmente por Contraloría y, desde mayo de 2018, por el VRDAC. Los jefes de Proyectos Estratégicos fueron reportando los avances de su ejecución en el sistema EPM; la unidad de Planificación Estratégica los sistematizaba e informaba al Comité de Seguimiento, junto con el avance de los indicadores estratégicos.[50] La información de seguimiento, además de ser útil en la toma de decisiones, también ha servido de base para la cuenta anual de Rectoría y la memoria institucional (anuario).

Los Planes de Desarrollo fueron monitoreados, adicionalmente, por la VRAIP en reuniones periódicas con los decanos. En marzo de cada año, los decanos enviaron un reporte estandarizado a la unidad de Planificación Estratégica, con los logros alcanzados a la fecha, información que, a su vez, alimenta los procesos de evaluación de desempeño desde el año 2017. En relación con los Planes de Acción de Sede, a contar del segundo semestre de 2017 se les realizó un seguimiento especial, a fin de evaluar el nivel de internalización del proceso y retroalimentar la formulación de planes del año siguiente, que se realizó entre diciembre de 2017 y enero de 2018. Los planes de acción de sede 2018 fueron aprobados en la Reunión de Control de Gestión Académico-Financiero y presupuesto de mayo de ese año, junto con la evaluación del plan del año 2017. Al igual que para los decanos, desde 2017 la ejecución de los planes de la sede es un objetivo que se mide en la evaluación de desempeño de cada rector de sede. En este sentido, el proceso apuntó a desarrollar en cada unidad (Facultad y sede) la capacidad de autogestión de sus planes, entregando los instrumentos y acompañamiento necesarios para una planificación, ejecución y rendición de cuentas exitosos.

Cierre del PEI 2015-2018: el 100% de los proyectos fue llevado a término y se ejecutó el 91% de las actividades planificadas. Como se aprecia en la Tabla II.1, se verifican avances en relación a la retención de primer año, la valoración de egresados respecto de la formación recibida, la rotación docente, las horas en capacitación docente, el número de publicaciones indexadas, los estudiantes de pregrado que participan en proyectos de I+i, los programas de continuidad de estudio, la implementación del sistema de créditos (SCT) y número de actividades de VCM. Las principales brechas se refieren a la baja en participación de matrícula del sector, titulación oportuna y número de programas de Magíster acreditados. La ejecución del Plan y sus resultados fueron recogidos en el Informe de Cierre del Plan Estratégico 2015-2018 de la UST[51].

---

[49] Este Comité fue liderado por Rectoría Nacional, e integrado por el VRA, el Contralor, los Vicerrectores de Procesos y Tecnologías de la información, el decano de Ingeniería y la Jefa de Gabinete de Rectoría.

[50] En abril de 2017 se revisó el avance preliminar de indicadores a diciembre 2016, según SIES. En julio de 2017 se analizó el avance de proyectos y se presentó el objetivo a medir en SGD para decanos y rectores de sede a partir de ese año. En abril de 2018 se presentó el sitio oficial de indicadores estratégicos en el Datawarehouse; así como los avances en indicadores, Proyectos Estratégicos y planes de desarrollo a diciembre 2017, y el resultado del primer proceso de ejecución de planes de sede. En octubre de 2018 se realizó el pre cierre del PEI, con la finalidad de entregar un insumo al proceso de planificación 2019-2023.

[51] Ver Anexo N°26, Informe de Cierre del Plan Estratégico 2015-2018 de la UST. El Proyecto "Potenciamiento de Identidad Individual por Institución" finalizó anticipadamente, en 2017, ya que en su foco comunicacional se cumplió ese año con la creación de la página web institucional; se resolvió que en adelante las acciones de identidad serían responsabilidad del área académica. De otro lado, dada la promulgación de la Ley 21.091, que suspendió la acreditación voluntaria de carreras hasta el año 2025, los indicadores asociados al Tema "Aseguramiento de la Calidad" solo fueron medidos hasta abril de año 2018, en que cerró con un 84% de alumnos en carreras acreditadas.

TABLA II.1
Principales resultados e indicadores PEI 2015-2018

TEMA ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO
1. Gestión y Estructura Institucional	Hrs. capacitación dedicadas por colaboradores administrativos
	Margen operacional
	Participación de mercado
	Relación aranceles con aranceles de referencia
2. Cuerpo Académico y Docencia de Pregrado	Convergencia del nuevo estándar de planta académica
	Cumplimiento perfil docente bruto
	Horas de capacitación dedicadas por colaboradores académicos
	Índice de rotación personal académico
3. Desarrollo y Diseño de Oferta Académica	N° de programas vigentes de continuidad de estudios, dentro de la misma área disciplinar, ofertados a estudiantes internos y externos de CFT, IP y Universidad
	Planes de estudios de pregrado actualizados en base a los requerimientos del proceso de diseño curricular institucional, a nivel macrocurricular, en el marco SCT
4. Apoyo y seguimiento a estudiantes	Tiempo de titulación
	Índice de rendimiento
	Tasa de titulación
	Tasa retención 1er año
	Índice de fidelización estudiantes
5. Recursos de apoyo a la docencia	Cumplimiento estándar bibliografía
	Cumplimiento estándar equip. Académico
6. Egresados	Índice de fidelización egresados
	Índice medición atributos egresados
	Tasa de empleabilidad
7. Investigación y postgrado	N° de alumnos de pregrado asociados a proyectos de investigación
	Proyectos I+i
	Publicaciones ISI; SciELO y otras
	Alumnos nuevos por año por matrícula en diplomado, postítulo y postgrado
	Nro. Programas de Postgrado acreditados
	Programas nuevos de magíster ofertados
	Número de profesores participantes en el Diplomado en Metodología de la Investigación
8. Vinculación con el Medio	N° de actividades VM por año
	N° participantes eventos VM
	N° de actividades VM internacional
	N° proyectos de servicio y/o asistencia técnica
9. Aseg. de la calidad	% estudiantes en carreras acreditadas

Fuente: Dirección de Planificación Estratégica, indicadores publicados en http://datawarehouse.santotomas.cl/planificacion-estrategica/Paginas/Planificaci%c3%b3n%20Estrat%c3%a9gica.aspx

VALOR ESPERADO (DIC. 2018)	AVANCE A DICIEMBRE DE 2018	BRECHA DE CUMPLIMIENTO
20.600	31.800	154,37%
7,00%	8,99%	128,43%
5,10%	3,60%	70,59%
85,00%	78,30%	108,56%
100,00%	96,10%	96,10%
98,00%	97,23%	99,21%
58.000	48.510	83,64%
Planta: 8,1%	Planta: 6,26%	129,39%
Adjunto: 28,7%	Adjunto: 17,57%	163,35%
18	18	100,00%
40%	73%	182,50%
Cohorte 2008: 11,4	Cohorte 2008: 12,1	94,21%
85%	86%	101,06%
Cohorte 2013: 25%	Real (acumulada) cohorte 2009: 44,6% - Cohorte 2013: 20,2%	80,80%
Bruta 77,0%, Neta: 75,5%	Bruta 77,06%, Neta: 73,98%	100,08%
		97,99%
80%	80,1%	100,13%
97,50%	96%	98,46%
100%	98%	98,00%
83%	82,50%	99,40%
81%	86,60%	106,91%
83%	75%	90,36%
300	316	105,33%
100	109	109,00%
140	168	120,00%
1670	1652	98,92%
4	2	50,00%
12	0	0,00%
38	41	107,89%
679	792	116,64%
168.831	150.287	89,02%
académicos: 55	académicos: 41	74,55%
alumnos: 24	alumnos: 57	237,50%
25	19	76,00%
85%	84% (2017)	98,82%

El proceso de planificación estratégica 2019-2023 también fue antecedido por el proyecto Más Santo Tomás, que se enfocó en tres temas: flexibilidad de la gestión, racionalización operacional y estructura organizacional, y se organizó en tres etapas: diagnóstico, diseño de soluciones e implementación de 18 iniciativas que afectaban a la UST. El diagnóstico fue un insumo para el proceso de formulación de la planificación estratégica, incluyendo el levantamiento de procesos y la encuesta de profundización; la fase de implementación de las soluciones fue paralela al proceso de formulación del PEI vigente y algunas iniciativas tienen continuidad en el nuevo PEI.

3.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2019-2023

Un énfasis en este ciclo de planificación ha sido fortalecer las capacidades de gestión estratégica y análisis institucional como componentes centrales del sistema interno de aseguramiento de la calidad, que incluye un conjunto de procesos y mecanismos tendientes al mejoramiento continuo de la gestión institucional, docencia de pregrado y de posgrado, investigación e innovación y vinculación con el medio. La formulación del plan vigente fue encabezada por el comité conformado para estos fines, coordinado por la VRDAC[52].

Las directrices de la Junta Directiva para este proceso fueron: consolidar el posicionamiento de la UST, enfatizando una mirada estratégica del desarrollo institucional; adecuarse a las nuevas exigencias legales y alcanzar un desempeño correspondiente a una acreditación institucional de nivel avanzado; ampliar las oportunidades de financiamiento para los estudiantes; convertirse en un actor relevante en el sistema universitario en los ámbitos de docencia de pregrado y articulación entre los niveles formativos; contar con buenos resultados en docencia de posgrado y productividad científica; destacarse en vinculación con el medio y asegurar la sustentabilidad del proyecto institucional. Para ello, se profundizó el diagnóstico iniciado en 2017, ponderando el impacto de la Ley 21.091 y solicitando tres estudios prospectivos a centros de investigación de la UST (de proyección económica, de tendencias sociodemográficas y de la incidencia de las nuevas tecnologías en la enseñanza superior), considerando además la opinión de los actores relevantes y partes interesadas en el quehacer de la institución. El Comité se propuso:

- Generar una estrategia que permitiera consolidar el posicionamiento institucional y adaptarse a los cambios y nuevos desafíos del entorno;
- Formular un PEI conciso, claro y flexible, consistente en sus diferentes instrumentos y que permitiera una adecuada implementación en todos los niveles, facultades y sedes de la UST;
- Implementar el PEI de acuerdo con el modelo de calidad, evaluando y ajustando periódicamente las iniciativas de modo de asegurar su coherencia con los propósitos institucionales, el cumplimiento de sus objetivos y su eficiencia en el uso de los recursos.

El proceso se desarrolló siguiendo el cronograma y metodología de trabajo aprobados por el Comité. Como resultado, se actualizaron la Misión, Visión y Valores y se generó un PEI que aborda los desafíos que enfrenta la UST, con sus doce Proyectos Estratégicos y sus metas asociadas. Las facultades generaron Planes de Desarrollo también a 5 años; en tanto que las sedes, considerando el aprendizaje institucional, formularon planes con un horizonte de 3 años (2019-2021).

El levantamiento de información y análisis consideró los siguientes mecanismos:

- Autoevaluación de carreras: realizado en 2018 según la metodología y formato elaborado por la VRDAC, para completar los procesos que no pudieron presentarse a acreditación ante agencias en virtud de la reforma legal. Provee un insumo relevante para la formulación de los planes de las facultades.
- Jornada de análisis de desempeño y desafíos de facultades: en el mes de junio de 2018, cada decano expuso las principales fortalezas, debilidades y desafíos de la Facultad a su cargo, junto con los avances del Plan de Desarrollo 2015-2018.
- Jornadas de autoevaluación de sedes: como parte de un ejercicio periódico de autoevaluación, todas las sedes efectuaron, entre junio y agosto de 2018, jornadas de reflexión con participación amplia de actores clave (en total, 1.408 personas: estudiantes, docentes, titulados y empleadores de la UST). Se hizo un levantamiento y análisis de la información de las jornadas, tanto por sede como un consolidado a nivel nacional, que sirvió como insumo para la formulación del PEI[53].

[52] El Comité estuvo integrado, además, por Rectoría Nacional, el VRAIP, la VRAAE, el VRAF, la VRVMC, la decana de la facultad de Ciencias Sociales y Comunicación, el rector de las sedes Concepción y Los Ángeles, el contralor, la directora de planificación estratégica y el director general de control de gestión. Sesionó mensualmente, a partir del 12 de abril de 2018 y hasta enero de 2019.

[53] Ver Anexo N°17.2 Informe de las Jornadas de Autoevaluación UST 2018.

- Taller de los Comités Directivos de sede: realizado en agosto de 2018 para analizar los resultados de las jornadas junto con los avances de su plan anual, identificando sus fortalezas, debilidades y desafíos, a nivel local, para el próximo período. En septiembre se hizo una retroalimentación con el informe analítico de los resultados de la jornada por sede, los que fueron transmitidos por cada sede a quienes participaron en las jornadas.
- Informes de Calidad: a partir del 2018, la DGCG entrega un reporte anual con la evolución de indicadores institucionales y, cuando el sistema de información pública lo permite, comparados con el desempeño de otras universidades. Para cada indicador, existe un desglose a nivel institucional, por Área del conocimiento y sede[54].
- Avances del PEI 2015-2018 y del PMI 2017-2020: formulados preliminarmente en agosto y actualizados en octubre de 2018 (sin perjuicio del cierre posterior).

La información de entorno tuvo como propósito conocer tendencias relevantes para la planificación, sea económicas, sociodemográficas y de nuevas tecnologías para la enseñanza superior, así como los cambios en el sistema de educación superior y su marco regulatorio. Las fuentes utilizadas fueron las siguientes:

- Memorandos internos y reportes de análisis de tendencias en educación superior (rankings nacionales e internacionales de universidades, comportamiento de matrículas entre los años 2014 y 2018, etc.) y cambios en el marco regulatorio (VRDAC).
- Tendencias económicas: estudio encargado al centro CIMON de la UST, con énfasis en analizar las proyecciones económicas y el escenario fiscal.
- Tendencias sociales y demográficas: estudio encargado al centro CIELO de la UST, con especial foco en analizar las proyecciones demográficas de Chile, impacto de la inmigración y tendencias sociales de la población entre 17 y 29 años.
- Tendencias en tecnologías educativas: estudio encargado al centro TEKIT de la UST, enfocado a detectar tendencias tecnológicas factibles de ser incorporadas en los procesos educativos, gestión docente y gestión de instituciones.

Participación de la comunidad en el proceso: todos estos informes y documentos fueron distribuidos a los líderes de las capas de formulación e implementación del PEI: Comité Ejecutivo, facultades y rectores de sede, para que fueran difundidos entre sus equipos. Adicionalmente, se habilitó en el Datawarehouse el módulo llamado Observatorio de Calidad, en el cual además de publicar los informes y estudios usados en el diagnóstico estratégico, se disponen periódicamente documentos y publicaciones de interés para la comunidad. Los avances del proceso fueron socializados en diferentes instancias, como el CAS y Convención Académica de mayo de 2018 y las Convenciones Nacionales de abril y noviembre del mismo año.

Los equipos directivos (más de 60 personas) participaron en un curso de capacitación a cargo del Centro para la Transformación Ejecutiva CENTRE de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con el objetivo de incorporar herramientas de gestión que permitieran:

- Una observación externa capaz de motivar y profundizar la capacidad de reflexión sobre el entorno y sobre el propio quehacer con mirada crítica.
- Favorecer el uso de un lenguaje común acerca de las oportunidades y desafíos a enfrentar, basados en opinión y experiencias de expertos y referentes del medio.

Funcionamiento del Comité de Planificación: el Comité de Planificación propuso, primero, la actualización de la Misión, Visión y Valores a la Junta Directiva, reforzando la idea de contribuir al desarrollo del país, mediante la formación de profesionales y graduados con el sello Santo Tomás, la generación de conocimiento y vinculación con el entorno, distinguiéndose por una gestión de excelencia y el compromiso con la igualdad de oportunidades educativas y la transformación de sus estudiantes. La Junta Directiva, en el mes de agosto de 2018, aprobó los lineamientos estratégicos, el cronograma y la metodología para la formulación del nuevo PEI. En septiembre de 2018 el Comité Ejecutivo y el Comité de Planificación revisaron y consensuaron el diagnóstico estratégico, basado en la metodología FODA, y luego –en una jornada estratégica-formularon la propuesta de focos, objetivos, indicadores y Proyectos Estratégicos. Esta jornada contó con el apoyo de la consultora PENSUM, cuya metodología "Estrategia en una página", se ajustaba a lo que la Universidad requería: generar estrategias disruptivas, concretas y de fácil comprensión.

[54] *Ver Anexo N°27 Informes de Calidad UST 2019.*

DIAGRAMA II.4
FODA del proceso de planificación estratégica 2019-2023

FORTALEZAS

- Trayectoria, marca.
- Sello valórico (formación integral, enfoque humano y social).
- Relación de cercanía con el alumno y valorado por estudiantes.
- Institución diversa, accesible y presencia nacional.
- Cultura de vinculación con el medio y redes internacionales.
- UST parte de un sistema con 3 niveles de educación superior.

OPORTUNIDADES

- Tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje (IoT, mobile, gamificación, etc).
- Temas de interés creciente: inclusión, diversidad, envejecimiento, género, multiculturalidad, transdisciplinariedad, emprendimiento, productividad.
- Universalización del pregrado.
- UST como buena opción para perfiles: "el que quiere ganarle a la vida" y "el que quiere ser profesional".
- Demanda por formación en modalidad a distancia.

DEBILIDADES

- Acreditación básica.
- Heterogeneidad en infraestructura de algunas sedes regionales.
- Indicadores de progresión y empleabilidad comparados con Ues. Tramo 2
- Dotación y calificación docente.
- Resultados de investigación y postgrado por debajo de competencia relevante.
- Mecanismos para evaluar el sello institucional en egresados.
- Articulación poco explotada aún.
- Necesidad de transitar hacia sistemas de información de clase mundial.

AMENAZAS

- Marco regulatorio educacional incierto (aranceles regulados, superintendencia, criterios de evaluación de calidad).
- Instituciones similares con acreditación avanzada, acceso a gratuidad y avances en rankings.
- Aumento de la conflictividad social.
- Altos niveles de competitividad, foco en educación a distancia.
- Escenario fiscal restrictivo.

Fuente: Dirección de Planificación Estratégica.

Aprobación del Plan Estratégico: en diciembre de 2018, la Junta Directiva aprobó en definitiva la Misión, Visión y Valores actualizados y los cuatro Focos Estratégicos para el período 2019-2023. A continuación, se inició la fase de comunicación y socialización, tanto de la Misión, Visión y Valores actualizados, como de los focos estratégicos, a toda la comunidad, mediante comunicados de Rectoría Nacional, así como también a través del sitio web institucional y documentos relacionados.

Asimismo, la Junta Directiva conoció preliminarmente la "Estrategia en una página" (Cuadro II.1) y una cartera de 12 Proyectos Estratégicos, elaborados por equipos multi-áreas, a través del uso de fichas estandarizadas, que permitieron definir objetivos, contribución estratégica, actividades y metas. Entre enero y marzo de 2019, los co-líderes de los proyectos validaron los contenidos de los mismos y formularon sus presupuestos. Se contó con el apoyo de un panel de expertos para clarificar y profundizar, según el caso, el sentido y alcance de los Focos Estratégicos[55].

En sesión de 25 de marzo de 2019, la Junta Directiva aprobó -en general- los elementos del PEI 2019-2023 y definió el

[55] *El panel de expertos estuvo conformado por Chantal Jouannet, María Francisca Jara y Soledad González, para los proyectos de Focos 1 y 2, y por Verónica Fernández, Claudia Reyes y Fernando Jara, para los proyectos de los Focos 3 y 4.*

marco presupuestario, considerando dos escenarios para la proyección. Con esto se activó la socialización de la Estrategia y la cartera de proyectos, mediante presentaciones en el CAS y Convención Nacional, realizadas en mayo. Los proyectos estratégicos y planes de Desarrollo de Facultad se siguieron trabajando, para asegurar su articulación, por lo que la versión definitiva del plan, con su portafolio de proyectos y metas al 2023 fue validada en agosto de 2019[56]. Atendidos los efectos de la contingencia nacional post 18 de octubre de 2019 y la pandemia Covid-19, en junio de 2020 el Comité de Seguimiento propuso un ajuste en la programación del PEI 2019-2023.

Planes de Desarrollo facultades 2019-2023: los consejos de facultad comenzaron a trabajar en su autoevaluación en junio de 2018, y en el diseño de su plan durante el segundo semestre de ese año. Una vez aprobado el PEI y su cartera de Proyectos Estratégicos pudieron concretar la formulación de sus planes de desarrollo, con un componente de contribución estratégica (relacionados con la participación de las facultades en los proyectos estratégicos), desarrollo disciplinar y otro de mejora continua. Para la formulación de estos planes, la Dirección de Planificación Estratégica proveyó reportes sobre benchmark de carreras genéricas universitarias que contribuyeran a determinar el posicionamiento de las facultades. Estos planes fueron socializados en la Convención Académica de mayo de 2019 y aprobados, en definitiva, por el CAS en julio del mismo año[57]. Una vez aprobados, fueron difundidos y socializados en todas las áreas académicas, docentes y sedes involucradas. Debido a la contingencia nacional post 18 de octubre de 2019 y la pandemia Covid-19 en agosto de 2020 los decanos rindieron cuenta de los avances en la planificación y propusieron un ajuste en la programación de los planes de desarrollo de facultad.

Planes de Sede 2019-2021: en enero de 2019 se solicitó a las sedes un informe de seguimiento del plan de acción de sede 2018, incluyendo un diagnóstico interno y de entorno de la sede. En la Convención Nacional de mayo de 2019 se dio inicio formal a la formulación de planes de sede 2019-2021, a partir del PEI 2019-2023. El Plan de Sede incluye acciones correspondientes a la "bajada local" de los proyectos estratégicos y planes de Desarrollo de facultades, así como las acciones de mejora y posicionamiento de la sede en el ámbito regional. Fueron aprobados de manera preliminar, por la Rectora Nacional, en julio de 2019; sin embargo, se resolvió revisarlos y actualizarlos, mediante una visita y taller de autoevaluación y retroalimentación de los planes de sede, posterior a las jornadas de autoevaluación de sede, realizadas en septiembre y octubre de 2019. Ese programa debió extenderse hasta febrero de 2020 con motivo de los hechos acaecidos en el país a partir del 18 de octubre de 2019[58]. Atendida la pandemia Covid-19, en agosto de 2020 los rectores de sede rindieron cuenta de los avances alcanzados y propusieron un nuevo ajuste de los planes de sede.

[56] Las Actas de la Junta Directiva estarán disponibles para consulta de los pares durante la visita.

[57] Ver Anexo 28: Acta del CAS. Los Planes de Desarrollo de facultades estarán disponibles para consulta de los pares durante la visita.

[58] Los Planes de sede estarán disponibles para consulta de los pares durante la visita.

CUADRO II.1
Estrategia UST 2019-2023

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.

FOCO ESTRATÉGICO 1 EXPERIENCIA TRANSFORMADORA DEL ESTUDIANTE			FOCO ESTRATÉGICO 2 TALENTOS ACADÉMICOS PARA EL PROYECTO INSTITUCIONAL		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	**META KPI's**	**INICIATIVA ESTRATÉGICA**	**OBJETIVO ESTRATÉGICO**	**META KPI's**	**INICIATIVA ESTRATÉGICA**
Fortalecer experiencia integral del estudiante	•81,5% retención 1er año •71,4% retención 2do año •35% tasa titulación oportuna •49% tasa de titulación total •5,5 nota satisfacción estudiantil	•Fortalecimiento en el acceso, permanencia y logro del estudiante •Institucionalización de Aprendizaje Servicio •Competencias de empleabilidad y Sello Valórico •Articulación de programas y convenios	Fortalecer planta académica	•25% académicos JC •50% académicos con postgrado •242 publicaciones indexadas/año •10 Programas de postgrado acreditados	•Fortalecimiento de la planta académica UST •Implementación de la carrera docente
Vincular experiencia de aprendizaje con el mundo del trabajo	•1 punto sobre benchmark en titulados empleados al primer año de titulación				
Contar con programas articulados en los distintos niveles	Movilidad y articulación en Instituciones Santo Tomás: 200 estudiantes articulados/año 510 estudiantes que permanecen en IES ST/año		Incentivar la función docente	•14,6% rotación docente •60% del cuerpo docente jerarquizado •Mantener proporción estudiantes totales /JCE	

Alineamiento de metas del Plan Estratégico, Planes de Desarrollo y Planes de Sede: la Dirección de Planificación Estratégica, puso a disposición de decanos y rectores de sede la matriz de indicadores estratégicos (KPI) y paneles BI, y propuso una metodología para la formulación y alineamiento de metas de facultades (al 2023) y sedes (al 2021), a partir del valor base (2018) y el valor de impacto en las metas institucionales (al 2023). El resultado de esta metodología es un diagrama de 4 cuadrantes para cada KPI, en el cual están posicionadas las unidades de gestión carrera-sede-jornada, permitiendo que ambos instrumentos converjan hacia acciones prioritarias y metas según el desempeño previo y su contribución a la meta institucional.

Implementación, evaluación y retroalimentación: el seguimiento del PEI, análisis de avances y definición de acciones correctivas está a cargo del comité respectivo, liderado por la Rectora Nacional y coordinado por el VRDAC[59]. Sesiona semestralmente, sobre la base de informes sistematizados por la Dirección de Planificación Estratégica. Los avances de los planes de desarrollo y de sede son recopilados por cada Decano y sus equipos académicos, con retroalimentación de la VRAIP, o el Comité Directivo de la sede, en su caso, con seguimiento directo de la Rectora Nacional. Anualmente, el Comité conoce un informe consolidado que incluye los avances de los Planes de Desarrollo de facultades y Planes de sede[60].

[59] Ver Anexo N°29, Decreto de Rectoría Nacional que formaliza la integración del Comité de Seguimiento del Plan Estratégico, para el actual ciclo de planificación.

[60] Ver Anexo N°30, Acta N°1 del 26 de junio de 2020, "Comité de Seguimiento del PEI", en que se revisó el avance de los proyectos estratégicos y se adoptaron medidas de ajuste, en el contexto de la crisis social post 18 de octubre de 2019 y la pandemia COVID-19. Los avances de los Planes de Desarrollo de Facultad y Planes de Sede fueron rendidos en las reuniones de control de gestión académico financiero y presupuesto efectuadas en julio y agosto de 2020 y estarán disponibles para consulta de los pares durante la visita.

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.

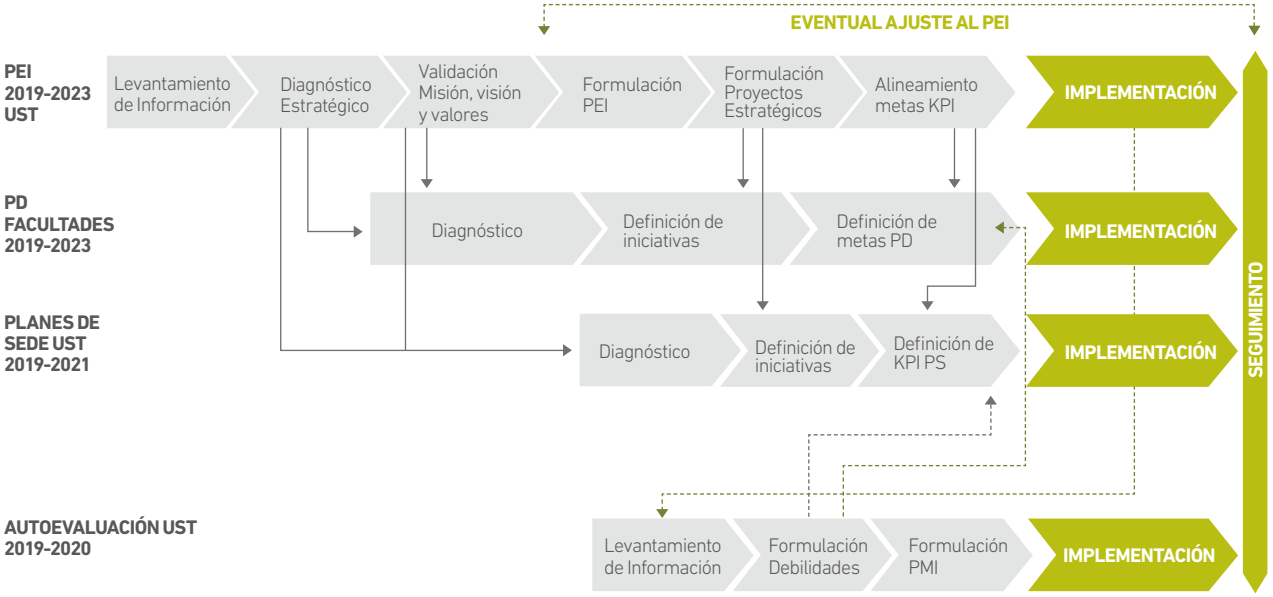
VALORES: Amor a la verdad, Excelencia y esfuerzo, Fraternidad y solidaridad, Respeto e inclusión, Pensamiento crítico.

FOCO ESTRATÉGICO 3 CONEXIÓN E IMPACTO EN LA COMUNIDAD			FOCO ESTRATÉGICO 4 CONVERGENCIA Y COLABORACIÓN INSTITUCIONAL		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	**META KPI's**	**INICIATIVA ESTRATÉGICA**	**OBJETIVO ESTRATÉGICO**	**META KPI's**	**INICIATIVA ESTRATÉGICA**
Desarrollar investigación aplicada y de relevancia	•34 iniciativas interdisciplinarias implementadas (acum.) •88 proyectos anuales vigentes de inv. con financiamiento externo	•Plan interdisciplinario para Centros de Investigación y Facultades UST •Fortalecimiento de la orientación pública de las clínicas docentes •"Innovación social" como eje de la política de vinculación con el medio	Fortalecer la capacidad institucional para una gestión integrada	•Margen EBITDA según proyección •Sobre 70% resultados encuesta de clima laboral	•Sistema de gestión integral para el nuevo Gobierno Corporativo •Tecnologías para la gestión y la docencia •Escuelas Nacionales UST
Consolidar la articulación académica con el sector productivo, de servicios y de políticas públicas	•911 actividades anuales de VcM •100.000 beneficiados anuales VcM		Generar una cultura de trabajo colaborativo y con gestión de la información	•100% cumplimiento carta Gantt implementación ERP	
Consolidar un modelo de innovación social	•30 proyectos de innovación social implementados al año				

El trabajo del Comité se apoya en los siguientes sistemas de información:

- Datawarehouse, a cargo de la DGCG, para reportar resumen de los avances en indicadores estratégicos. Disponible también para el Comité Ejecutivo, Decanos, Directores nacionales de escuela, Rectores, Comité Directivo de sede y Directores de carrera.
- Power BI, visualizador de indicadores y reportes, que permite contar con los paneles de control para las unidades de gestión involucradas en la implementación estratégica. En el PEI 2019-2023, esta herramienta será utilizada para generar reportes de seguimiento tanto de proyectos estratégicos, como de planes de desarrollo y de sede, en términos de avance y cumplimiento de sus hitos anuales, así como en KPI. Cuentan con acceso los mismos usuarios del Datawarehouse y algunos cargos de apoyo directivo/coordinador.

DIAGRAMA II.5
Proceso de formulación y gestión de Plan Estratégico, Planes de Desarrollo de Facultades y Planes de Sede



Fuente: Dirección de Planificación Estratégica.

Tal como se señaló, la planificación estratégica está alineada con dos procesos institucionales que también permiten controlar avances y retroalimentar a las unidades de gestión:

i) Las reuniones de control de gestión académico-financiero y presupuesto realizadas en mayo y diciembre de cada año, instancia en que tanto los Decanos como los Rectores de sede exponen el avance y cumplimiento de las metas y se validan los recursos necesarios para su ejecución. En 2020 la primera de ellas se realizó en julio y agosto.

ii) La evaluación de desempeño, mecanismo que permite asignar responsabilidades para la correcta ejecución del PEI, Planes de Desarrollo de Facultades y Planes de Sede. Este proceso se inicia en junio con la definición de los objetivos del año y la evaluación del cumplimiento de los objetivos del período anterior, con la retroalimentación correspondiente. En 2019, la VRP, VRAIP y VRDAC efectuaron una sincronización de estos procesos, de modo que la evaluación de cada año considere la fijación de metas para cada cargo alineadas con las institucionales, con miras a generar los incentivos adecuados[61].

En términos de mejora continua, se hace necesario operacionalizar la totalidad de los indicadores estratégicos en la plataforma Power BI, incrementar los usuarios funcionales capacitados en esta herramienta y sistematizar la información de avance de proyectos estratégicos, planes de desarrollo de facultades y planes de sede, de modo de generar información relevante para verificar el cumplimiento de las metas estratégicas y permitir realizar ajustes oportunos a los planes.

3.5. AVANCES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2019-2023

A enero de 2020 habían comenzado su ejecución la totalidad de los proyectos estratégicos, salvo el relativo a las clínicas docentes, si bien sus cartas Gantt han debido ajustarse producto de las contingencias ocurridas a partir de octubre de 2019. Su nivel de avance se puede observar en el cuadro II.2 Los principales logros en el ámbito de la gestión institucional son los siguientes:

[61] *Para el proceso de evaluación de desempeño 2020-2021, se incluyeron o apalancaron 19 KPI del PEI, 15 directamente y 4 KPI mediante un indicador de medio (táctico).*

CUADRO II.2
Avance PEI 2018-2023 a junio 2020

Experiencia transformadora del Estudiante	**FORTALECIMIENTO EN EL ACCESO, PERMANENCIA Y LOGRO DEL ESTUDIANTE**	**18% DE AVANCE**
	En 2019, con apoyo de la consultora UNIT, se hizo un levantamiento de las principales características de los estudiantes de la UST, y los procesos críticos asociados a dicho perfil, lo que concluyó en la priorización de los siguientes: buscar apoyo (emocional y vocacional) en caso de dificultades; organizar tiempos para estudio y otras actividades; aprendizajes prácticos, y buscar empleo. A partir del segundo semestre de 2020 se trabajará con equipos de diversas Escuelas y sedes para reformular estos procesos. Además, en 2019 comenzó a implementarse el "Mentoring Inclusivo", cuyo objetivo es favorecer la integración y transición de estudiantes de primer año en situación de discapacidad a la educación superior.	
	INSTITUCIONALIZACIÓN DE APRENDIZAJE SERVICIO (A+S)	**24,6% DE AVANCE**
	Se realizó un catastro de actividades por facultad-sede y en el marco del primer "Seminario de buenas prácticas docentes" se incluyó una línea de desarrollo de A+S. Durante 2019, además, se capacitaron 190 académicos en la metodología Aprendizaje Servicio.	
	COMPETENCIAS DE EMPLEABILIDAD Y SELLO VALÓRICO	**11,4% DE AVANCE**
	En "Competencias de empleabilidad y Sello Valórico" se generó la matriz de niveles de dominio formativo de las competencias genéricas en tres carreras (Psicología, Ingeniería en Control de Gestión y Contador Público y Auditor), lo que permitirá fortalecer el desarrollo de dichas competencias genéricas y el sello valórico en los planes de estudios, como una herramienta para la formación integral y la generación de aprendizajes significativos.	
	ARTICULACIÓN DE PROGRAMAS Y CONVENIOS	**11,4% DE AVANCE**
	Se ha continuado con los procesos de articulación entre distintos programas de Santo Tomás, y entre pregrado UST y programas de magíster. (18 programas UST articulados con IP-CFT Santo Tomás, y 7 con programas de magister).	
Talentos académicos para el Proyecto Institucional	**IMPLEMENTACIÓN DE LA CARRERA DOCENTE**	**45% DE AVANCE**
	En el marco del proyecto "Implementación de la carrera docente", el CAS aprobó la propuesta de carrera académica docente y el "Compendio de Normativas para Académicos Adjuntos", que se explica con mayor detalle en el Capítulo VII. Asimismo, se crearon los Comités de jerarquización de Facultad y se realizó un primer llamado de jerarquización para académicos adjuntos.	
	PLAN DE CONTRATACIÓN DE INVESTIGADORES EN ÁREAS PRIORITARIAS DE LA UST	**34,5% DE AVANCE**
	En virtud del "Plan de contratación de investigadores en áreas prioritarias de la UST" en 2019 se incorporaron 4 nuevos doctores al núcleo académico del Doctorado en Conservación y Gestión de la Biodiversidad, y se dictó el Curso de Edición de Artículos Científicos que contó con la participación de 67 académicos a nivel nacional.	

Conexión e impacto con la comunidad

PLAN DE FOMENTO AL DESARROLLO DE PROYECTOS INTERDISCIPLINARIOS	46,3% DE AVANCE

En el marco del proyecto "Plan de fomento al desarrollo de proyectos interdisciplinarios entre Centros de Investigación, Facultades y sedes" el CAS aprobó la creación del Centro Interdisciplinario de Innovación Educativa (CIED), cuyo objetivo es instalar en UST una cultura institucional de innovación educativa que la lleve a un nivel de excelencia en docencia de pregrado. Asimismo, se creó un Concurso de Investigación Interdisciplinario, cuya primera versión adjudicó 6 proyectos, que comenzaron a ejecutarse en el 2020. A nivel de postgrado y educación continua, se cuenta actualmente con 2 magíster y 5 diplomados de carácter interdisciplinario.

INNOVACIÓN SOCIAL COMO EJE DE LA POLÍTICA DE VM	51,7% DE AVANCE

En materia de "Innovación social", en 2019 se llevó a cabo el "Concurso de Innovación Social Santo Tomás: Transformar para Impactar", que ha financiado la implementación de diez iniciativas UST, las que son monitoreadas mediante la herramienta denominada Socialab Score, que permite conocer el estado de los proyectos a través de tres pilares clave: Propuesta de Valor, Modelo de Sostenibilidad y Equipo. Adicionalmente, se llevaron a cabo instancias de capacitación a nivel nacional, dirigidas a 93 Gestores de Innovación social, cuya misión es impulsar iniciativas sociales en sus respectivas sedes; junto con la implementación de un Taller de Desarrollo Personal (TDP) de Innovación Social, el que tuvo 331 estudiantes inscritos durante su primer año.

FORTALECIMIENTO DE LA ORIENTACIÓN PÚBLICA DE LAS CLÍNICAS DOCENTES	NA

Proyecto afectado por la crisis social y la pandemia COVID, por lo que su implementación ha sido postergada para 2021. Fuente: DPE.

Convergencia y colaboración institucional

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL PARA EL NUEVO GOBIERNO COLABORATIVO	27,5% DE AVANCE

El proyecto "Sistema de Gestión Integral para el nuevo Gobierno Corporativo" ha permitido implementar la plataforma de visualización Power BI, mejorando la información cuantitativa (tableros de control) disponible para directivos superiores, académicos y de sede, y retroalimentando tres procesos claves: Planificación Estratégica, Acreditación Institucional, y SGD. En su primera fase, BI cuenta con 34 indicadores publicados en la plataforma, ya sean KPI del PEI o indicadores que contribuyen a su logro. Además, se desplegó, en conjunto con la VRP, un trabajo de comunicación, adaptando la metodología Balance Scorecard, para que los directivos académicos y administrativos que son evaluados mediante SGD tengan claridad acerca de cómo contribuyen al logro de las metas estratégicas. Como parte del modelo de gestión, se documentó y formalizó el proceso de formulación de Plan Estratégico, usando la plataforma digital Bizagi. También se documentó la etapa de seguimiento y retroalimentación del Plan Estratégico, Planes de Desarrollo y Planes de Sede, en BI; se realizó un curso on line para todos los usuarios de Power BI; se inició la segunda etapa de reportes en Power BI y se generaron materiales y actividades de capacitación e inducción con los líderes de las unidades de gestión de nivel central y sede.

TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN Y DOCENCIA	48% DE AVANCE

En el marco del proyecto "Tecnología para la Gestión y Docencia", en 2019 comenzó la implementación del ERP financiero de Oracle, que en enero de 2020 ya entró en operación con el primer módulo: "Solicitudes de compra". Esta solución de clase mundial proveerá a la institución de un modelo único e integrado de datos, mejorando la oportunidad de la información para la toma de decisiones financieras y la trazabilidad de los procesos y recursos. Durante el año 2020, se implementaron los módulos de Planificación y Presupuesto, cuya finalidad es la planificación de gastos, proyecciones y control presupuestario y el módulo de "Cuentas por pagar". Respecto del uso de tecnologías en docencia y aprendizaje, se implementó el Sistema de videoconferencias Adobe Connect y Microsoft Teams a cursos pilotos y a sesiones de gestión académica; se realizó Plan Piloto de clase a distancia en contexto de contingencia, junto con definición de procesos, manuales, configuraciones en plataforma, uso funcional y capacitaciones. Esto permitió que, en el contexto de la pandemia Covid-19 el primer semestre pudiera desarrollarse online.

PROYECTO ESCUELAS NACIONALES	67,6% DE AVANCE

A su turno, respecto del "Proyecto de Escuelas Nacionales UST" se crearon y dotaron las Escuelas Nacionales, cuyos directores están nombrados casi en su totalidad (24 de 25), se formalizó el funcionamiento de los Consejos de Facultad, los Consejos de Escuela y los Comités Curriculares Permanentes de todas las carreras, se nombró a los Coordinadores de Pregrado de Facultades y se fortalecieron los núcleos académicos de posgrados. Asimismo, se redefinieron los roles y funciones de toda la línea académica (Decanos, DNE, DA, y Directores de Carrera en sede).

Fuente: VRDAC

4. CAPACIDAD DE AUTORREGULACIÓN

La UST aplica en sus diferentes niveles, de manera sistemática, diversos mecanismos de autorregulación en sus procesos, permitiéndole realizar los ajustes necesarios para orientar a la organización en el cumplimiento de su Misión y propósitos[62]. Tales mecanismos permiten el alineamiento y articulación del PEI, los Planes de Desarrollo de Facultad, los Planes de Sedes y el plan de mejoramiento institucional (PMI), con el Proyecto institucional y las políticas, procedimientos y normativas aplicables, así como el despliegue e integración del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad en los diferentes procesos que lleva a cabo la UST para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y la mejora continua de sus resultados.

A partir del actual ciclo de planificación, como evidencia de la capacidad de mejora continua, la UST verificará la eficacia de sus procesos a través de un Sistema interno de Aseguramiento de Calidad, el que, a su vez, será sujeto a revisiones periódicas por la alta dirección institucional y por las auditorías del sistema de gestión. Este Sistema, a la luz de los desafíos que aborda el nuevo PEI 2019-2023 y de las exigencias del actual marco normativo, deberá incorporar gradualmente el seguimiento y medición sistemáticos del funcionamiento del modelo de gestión integral de experiencia del estudiante, la aplicación de un nuevo modelo de autoevaluación de las carreras y programas, los avances en la función de investigación e innovación, así como el impacto del quehacer institucional en el medio con el que se vincula.

4.1. POLÍTICA DE CALIDAD DE LA UST

El PEI 2019-2023 establece las bases para el avance progresivo del posicionamiento de la UST, la mejora de sus indicadores de desempeño y la aplicación sistemática de sus procesos y mecanismos de aseguramiento de la calidad, en todos los niveles, facultades, sedes, carreras y jornadas de la Institución. Para la UST, el concepto de calidad es parte de sus definiciones estratégicas y se ve reflejado en su Visión: "Ser una Universidad de prestigio (...) que, basada en una gestión académica e institucional de excelencia, se compromete con la igualdad de oportunidades educativas y la transformación de sus estudiantes". La UST funda su Sistema de Aseguramiento de la Calidad sobre los siguientes principios básicos:

[62] *En 2015 se estableció formalmente el Comité de Aseguramiento de la Calidad, que aprobó el documento: "Aseguramiento de la Calidad en las Instituciones Santo Tomás". La actual política recoge, integra y sistematiza los diferentes procesos y mecanismos de autorregulación y mejora continua que la UST ha venido aplicando desde entonces.*

DIAGRAMA II.6
Principios del Sistema de Aseguramiento de la Calidad

FOCO EN EL ESTUDIANTE	LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN SUPERIOR	MEJORA CONTINUA	TOMA DE DECISIONES BASADA EN EVIDENCIAS	GESTIÓN DE LAS RELACIONES AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN
Buscando apoyar su inserción al estudio universitario, su progresión académica y satisfacer sus necesidades y expectativas asociados a los hitos del "Ciclo de Vida del Estudiante UST".	Junto con el compromiso y participación de todas las personas en la organización con la calidad y su mejoramiento continuo.	En todos los niveles y procesos, como práctica sistemática para el aseguramiento de la calidad y para aumentar la capacidad de prevenir, corregir, innovar o superar las metas definidas.	Cuyo análisis aumente la capacidad de identificar y gestionar riesgos, priorizar iniciativas de mejora y producir los resultados deseados.	Facilitando la planificación, colaboración, retroalimentación, coordinación y convergencia, y gestión de relaciones bidireccionales y con alto impacto entre la institución y las partes interesadas.

Fuente: Vicerrectoría de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad

4.2. SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA UST

Como se ha visto, a partir del proceso de planificación estratégica, la organización define los objetivos que espera alcanzar, los indicadores y sus mecanismos de medición, así como los resultados e impactos esperados. Luego despliega esta estrategia en los procesos organizacionales, para lo cual mantiene un cuerpo reglamentario, de políticas, manuales y procedimientos que orientan y especifican la forma en que la Institución los lleva a cabo. Durante la operación de los procesos, estos generan resultados, los que son medidos a través de mecanismos formales y sistemáticos, permitiendo evidenciar y evaluar su grado de cumplimiento respecto de lo planificado.

De esta manera, la UST, sobre la base del análisis de los resultados de los procesos, el diagnóstico de las condiciones del entorno y de la propia organización, identifica las necesidades de mejora, así como las prácticas e iniciativas que han sido exitosas, generando aprendizaje en toda la organización. Las necesidades de mejora detectadas se plasman en planes de acción, los cuales se implementan asegurando su coherencia con las directrices estratégicas y las necesidades de recursos. Así se mantiene de manera sistemática y planificada el ciclo de autorregulación en los procesos de la organización, propiciando la mejora continua de sus resultados y el cumplimiento de su Misión y propósitos.

En dicho sentido, la UST aplica un sistema de gestión de la calidad tendiente a la mejora continua (basado en el Ciclo de Deming) que considera cuatro fases esenciales: planificar, ejecutar, evaluar y ajustar (método PEER).

DIAGRAMA II.7
Configuración del Sistema de Aseguramiento de la Calidad

Fuente: Política de Aseguramiento de la Calidad, Universidad Santo Tomás.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad incluye un conjunto de mecanismos de autorregulación que involucran todos los niveles de la organización y se aplican en todas las facultades, sedes, jornadas y carreras.

Este Sistema de Aseguramiento de la Calidad permite realizar ajustes y mejoras a los distintos procesos, de forma planificada, para contribuir al logro de los propósitos institucionales, así como al desarrollo integral y armónico del Proyecto Educativo. En este sentido, la calidad se apoya también en una cultura del trabajo bien realizado y en la consistencia de todos los procesos: "hacer las cosas bien, siempre, en todos los niveles, carreras, jornadas y sedes".

Por ello, la UST ha identificado y representado la interacción de los procesos que lleva a cabo, para el cumplimiento de su Misión y propósitos, distinguiendo (a partir de un mapa de procesos) tres grupos de macroprocesos asociados al Sistema interno de Aseguramiento de la Calidad:

- Procesos estratégicos, estos son: la planificación y gestión estratégica, la gestión de aseguramiento de la calidad, y la de contraloría y cumplimiento.
- Procesos misionales, considerados claves, pues constituyen la secuencia de actividades para la creación de valor: sea en docencia (en este caso representado por el Ciclo de Vida del estudiante, desde la comprensión de sus necesidades y expectativas hasta su satisfacción), como también en investigación e innovación y en vinculación con el medio.
- De soporte, que sirven de apoyo a los procesos misionales o claves, tales como los asuntos estudiantiles; la administración financiera; la gestión de recursos materiales e intangibles; la gestión de personas; la de comunicaciones y la de secretaría general.

El Sistema interno de Aseguramiento de la Calidad de la UST incluye aquellos procesos y mecanismos que permiten gestionar la calidad y aumentar la capacidad de la organización para autorregularse y mejorar continuamente, tales como la autoevaluación y el análisis institucional; la medición y seguimiento del cumplimiento de estándares, iniciativas y procesos; la autoevaluación de carreras de pregrado y programas de postgrado; la acreditación institucional; la evaluación docente; los planes de mejora y el seguimiento de las acciones de mejoramiento; las auditorías del sistema y la rendición de cuentas; entre otros.

4.3. ORGANIZACIÓN PARA EL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

La dirección superior de la UST, liderada por la Junta Directiva y la Rectoría Nacional, define la Política de Aseguramiento de la Calidad y las responsabilidades para la organización funcional de su aplicación; supervigila la operación y mejora continua de los procesos y mecanismos que conforman el Sistema de Aseguramiento de Calidad; asigna los recursos necesarios; vela para que estas directrices sean conocidas y aplicadas en todos los niveles; y revisa el sistema, de manera planificada, para cautelar su eficacia y su adecuación continua.

De acuerdo con lo anterior, la dirección superior de la UST ha definido las siguientes funciones e instancias para la adecuada aplicación, operación y mejora continua del Sistema de Aseguramiento de Calidad[63]:

- Diseño e implementación de políticas y mecanismos de aseguramiento de calidad.
- Operación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
- Comité de Aseguramiento de la Calidad.
- Rol de Contraloría.

La VRDAC es responsable de proponer, diseñar e implementar políticas, procesos y mecanismos de aseguramiento de la calidad en la UST, promoviendo el mejoramiento continuo y planificando, coordinando y controlando los procesos de autoevaluación y acreditación institucional y de programas conforme al marco regulatorio vigente.

Las vicerrectorías y direcciones de las distintas unidades académicas y administrativas de la UST son responsables, en su ámbito de competencia, de impulsar y coordinar las acciones necesarias para velar por el cumplimiento de la Política de Aseguramiento de la Calidad, cautelando que la operación de los procesos que llevan a cabo contemplen la aplicación de los métodos apropiados para el seguimiento, medición y análisis de sus resultados, el cumplimiento de los mecanismos de aseguramiento de calidad pertinentes y la propuesta de planes de acción para la mejora del sistema. Así, en 2019 y 2020 la VRAIP revisó y ajustó los procesos académicos relevantes, identificando brechas y acciones de mejora. Las Decanaturas -en el ámbito disciplinar- así como la las rectorías de sede y las direcciones académicas- a nivel de sede- cumplen un rol fundamental en la adecuada operación y mejora continua del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

El Comité de Aseguramiento de la Calidad de la UST es una instancia permanente, liderada por la Rectoría Nacional e integrada además por la VRDAC, la VRAIP, dos decanos, dos rectores de sede, un DNE y un DA, la jefa de gabinete de la Rectoría Nacional y la Directora del área. Colabora en el diseño e implementación de las diferentes estrategias y acciones para el aseguramiento de calidad, y monitorea el cumplimiento de los procesos y mecanismos definidos para tales efectos.

Finalmente, el Contralor es responsable de planificar y dirigir los procesos anuales de auditoría interna, entre otros, con la finalidad de asegurar la protección del patrimonio; la seguridad y eficiencia operacional; el cumplimiento de estándares de los servicios educacionales ofrecidos y el control de actividades que pudieran presentar riesgos de comisión de delitos de acuerdo con la normativa vigente, especialmente la ley N°20.393.

4.4. PROCESOS Y MECANISMOS PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

La UST lleva a cabo distintos procesos de gestión y aplica mecanismos de aseguramiento de calidad[64], los cuales le permiten mejorar continuamente sus resultados y avanzar en el cumplimiento de sus propósitos, además de retroalimentar y potenciar la capacidad de autorregulación de la organización.

Forman parte del Sistema interno de Aseguramiento de la Calidad los siguientes:

a) Revisión del Sistema por la Dirección Superior de la UST: proceso planificado y periódico, en donde se asegura la eficacia, conveniencia, adecuación y alineación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad con las directrices estratégicas de la organización y con la normativa legal vigente. Incorporado formalmente en 2019.

b) Planificación Estratégica Institucional: es el proceso que establece los objetivos y lineamientos estratégicos para un período de cinco años, con el fin de apoyar el cumplimiento de la Misión y propósitos institucionales. El PEI es la base sobre la cual se formulan los Planes de Desarrollo de Facultad y Planes de Sedes. Una vez al año, se deberá presentar un informe del avance del PEI a la Junta Directiva.

[63] Ver Anexo N°31, Decreto de Rectoría Nacional Nº 049/19, de fecha 14 de noviembre de 2019, que promulga la Política y Sistema interno de Aseguramiento de Calidad de la UST, aprobada por el Consejo Académico Superior el 30 de agosto de 2019 y por la Junta Directiva en sesión de 21 de octubre de 2019.

[64] Un proceso consiste en un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que se ordenan para proporcionar un resultado previsto. Mecanismo se entiende como los elementos que forman parte de un procedimiento o acciones que se desarrollan de manera sistemática y constante en el tiempo, que tienen por objetivo llevar a la práctica orientaciones de política institucional o evaluar la eficacia de los procesos.

c) Autoevaluación Institucional: corresponde al proceso sistemático de análisis interno y externo, mediante el cual se identifican fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

d) Análisis Institucional: la UST, de manera planificada y sistemática, recaba, genera, analiza y difunde información sobre su quehacer y el entorno, basada en indicadores de desempeño, utilizando fuentes internas y externas. Este proceso permite apoyar y fortalecer la toma de decisiones, el control de gestión académico y financiero, el seguimiento del cumplimiento de las metas institucionales y el mejoramiento continuo en los diferentes niveles. Además, proporciona información institucional de manera oportuna y veraz a los distintos agentes gubernamentales externos (Subsecretaría de Educación Superior, Superintendencia de Educación Superior, CNA, SIES, CNED y Contraloría General de la República, etc.).

e) Medición y Seguimiento del Cumplimiento de Estándares y de Procesos: consiste en la medición, monitoreo y control del cumplimiento de estándares de recursos académicos junto con los resultados de los procesos académicos de la UST para su mejora continua. Dentro de estos estándares cabe destacar los estándares académicos (JCE), de biblioteca, de recursos materiales e intangibles, etc.

f) Evaluación de Carreras y Programas de Postgrado: a través de una metodología diseñada por la UST, que tiene como base los criterios de evaluación de carreras y programas (genéricos y específicos) definidos por la CNA, se realiza una evaluación integrada de distintos elementos con el propósito de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Estas últimas son atendidas a través del Plan de Desarrollo de las Facultades, y/o de un plan de mejoramiento específico. Considerando el cese de los procesos de acreditación voluntaria de carreras ante las agencias autorizadas por CNA, producto de la ley N°21.091, la UST realizó durante 2019 y 2020 un proceso selectivo de autoevaluación de carreras[65] con el acompañamiento de dos agencias de acreditación privadas, de reconocido prestigio y trayectoria (Qualitas y Acredita CI). Ello con el fin de fortalecer el modelo interno de evaluación de carreras y programas[66].

g) Evaluación de las Actividades de Investigación e Innovación: la VRAIP de la UST establece normativas y procedimientos para las actividades en esta área y ejecuta un conjunto de mecanismos que permiten asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales en este ámbito.

h) Seguimiento de la progresión académica: dentro de estos mecanismos se cuenta el Marco Referencial para la Evaluación Progresiva del Desarrollo de Competencias del Perfil de Egreso (MEC), los reportes de aprobación de asignaturas y la Examinación Nacional. Esta última consiste en la aplicación de un examen estandarizado a nivel nacional en las asignaturas troncales de las carreras, junto con un grupo de asignaturas transversales y sello, al final de cada semestre, con el objeto de verificar el grado de cumplimiento de los programas respectivos y la homogeneidad de los aprendizajes logrados por los estudiantes en esas asignaturas. Estos mecanismos, en conjunto, aportan información relevante, orientada a la planificación e implementación de acciones de mejoramiento a nivel de Escuelas y sedes.

i) Acreditación Institucional: es un proceso de evaluación externa realizado por la CNA, que consta de tres etapas: autoevaluación, evaluación externa por parte de un comité de pares y decisión de acreditación. La evaluación externa incluye el análisis de mecanismos internos para el aseguramiento de la calidad, considerando tanto su existencia como su aplicación sistemática y resultados, y su concordancia con la Misión y propósitos de la Institución.

j) Acreditación de carreras y programas ante CNA: conforme a la normativa vigente, se deben presentar a acreditación de forma obligatoria, las carreras y programas conducentes a los títulos profesionales de Profesor de Educación Básica, Profesor de Educación Media, Profesor de Educación Diferencial o Especial, y Educador de Párvulos. Al respecto, luego del resultado de no acreditación de cuatro de las carreras de Pedagogía dictadas por la Universidad, se decidió someter a proceso de cierre voluntario tres de ellas (Pedagogía en Educación Básica, Educación Parvularia y Pedagogía en Inglés) permaneciendo a la fecha en proceso de supervisión ante el CNED la Pedagogía en Educación Diferencial. Por otro lado, la carrera de Pedagogía en Educación Física obtuvo una acreditación de cuatro años en diciembre de 2019. En cuanto al postgrado, la normativa señala la obligatoriedad de acreditación para los programas de doctorado; por ello, en diciembre de 2019 la UST presentó a acreditación su Doctorado en Conservación y Gestión de la Biodiversidad, el que se encuentra actualmente en proceso. Aunque la acreditación de programas de magíster es voluntaria, la UST definió como política avanzar hacia la acreditación de todos sus programas vigentes. En la actualidad, en el marco de una oferta de 11 programas de magísteres, existen dos programas acreditados y uno con informe de autoevaluación concluido, que ingresará al proceso de acreditación durante el presente año.

[65] Las carreras que participaron de este proceso son: Geología, Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería en Control de Gestión, Ingeniería Comercial, Enfermería, Medicina Veterinaria, Psicología, Terapia Ocupacional y Trabajo Social.

[66] Los informes de autoevaluación y planes de mejora estarán disponibles para revisión de los pares durante la visita.

k) Formulación de Planes de Mejora: consiste en la elaboración de planes de mejora, a partir de las instancias de autoevaluación en los distintos niveles (institucional y por programas). Son elaborados por los directivos responsables de los procesos, a partir de la información de sus resultados, del diagnóstico de entorno y los lineamientos estratégicos, y contemplan la definición de objetivos, plazos, indicadores, metas, responsables y recursos.

l) Seguimiento de Acciones de Mejoramiento: la UST, a través de la VRDAC, hace seguimiento de las acciones de mejoramiento definidas, para asegurar su cumplimiento y su alineamiento con los propósitos institucionales. Se debe entregar al menos un reporte anual al Comité de Aseguramiento de la Calidad, lo que se formalizó con el actual proceso de autoevaluación.

m) Sistema de Gestión de Desempeño: es un proceso orientado al mejoramiento del desempeño de directivos y profesionales del nivel central, directivos de sede y académicos de planta, alineado a los objetivos estratégicos institucionales, a través de procesos de evaluación y retroalimentación continuos, basados en criterios objetivos.

n) Auditorías del Sistema: es un proceso planificado, sistemático, independiente, que permite obtener evidencias de la operación del sistema de aseguramiento de calidad, los procesos, el cumplimiento de estándares académicos, así como sobre el seguimiento de las medidas adoptadas para la mejora. Las realiza la Contraloría pudiendo contar con asesoría externa.

ñ) Rendición de Cuentas: anualmente, la UST, a través de la Rectoría Nacional, realiza el proceso de rendición de cuentas a la Junta Directiva sobre los estados financieros y los resultados alcanzados en materia de gestión institucional. También lleva a cabo una sesión pública, en la que difunde a la comunidad la Cuenta de Gestión Anual donde se informan los principales logros alcanzados y se exponen, en el marco del desarrollo del PEI, los principales desafíos a enfrentar en el período siguiente.

4.5. ANÁLISIS INSTITUCIONAL

La UST ha reforzado la función de análisis institucional, cuya responsabilidad recae fundamentalmente en la Dirección General de Control de Gestión (DGCG) y la Dirección de Estudios, ambas unidades pertenecientes a la VRDAC. Lo anterior con el propósito de:

- Generar información oportuna y confiable sobre el quehacer de la UST, comparada con su entorno relevante cuando haya información pública disponible[67], uniformando criterios y orientando los esfuerzos hacia las metas institucionales de gestión de calidad;
- Apoyar la toma de decisiones y la retroalimentación basadas en evidencia, usando tanto fuentes internas como externas, con miras a la mejora continua; y
- Entregar información institucional oportuna y veraz a los distintos agentes gubernamentales externos (Subsecretaría de Educación Superior, Superintendencia de Educación Superior, CNA, SIES, CNED, Contraloría General de la República, etc.).

La UST cuenta con sistemas transaccionales de información integrados que permiten reunir datos, permitiendo a las autoridades centrales y de sedes acceder oportunamente a información veraz que facilite sus procesos decisionales. Cada sistema transaccional cuenta con perfiles de usuarios diferenciados, con el propósito de permitir el acceso a la información en función de los ámbitos de competencia de cada cual y así facilitar la comprensión de los datos[68]. Además, la UST cuenta con Datawarehouse, un sistema de control y gestión de la información y portal de información oficial institucional (http://datawarehouse.santotomas.cl/). Datawarehouse cuenta con el Portal Entorno, que entrega información oficial relevante del sistema educacional a los distintos estamentos, junto con facilitar la realización de benchmarking de indicadores. Posee vistas de gestión sobre matrículas nuevas y totales, valor de matrícula y aranceles, retención de primer año, docentes, titulados, empleabilidad e ingresos. Para cada vista, se pueden cambiar diferentes parámetros tales como: año, región, carrera, jornada, tipo de institución, años de acreditación.

[67] Entre otras: www.mineduc.cl; www.mifuturo.cl; www.cnachile.cl ; www.cned.cl y www.ingresa.cl

[68] Para mayor detalle de los Sistemas de Información, ver capítulo III.3.

Los procesos de levantamiento de datos o encuestas se han ido estructurando y estandarizando con el fin de contar con información válida, confiable y comparable en el tiempo. Lo anterior implica una actualización periódica de los instrumentos; una estructuración de planes de muestreo que favorezcan la calidad de las estimaciones y representatividad de las cifras y, toma de encuestas vía intranet del alumno en forma obligatoria, facilitando la cobertura y significancia estadística de los resultados. Actualmente, se aplican periódicamente las siguientes encuestas[69]:

DIAGRAMA II.8
Encuestas aplicadas institucionalmente

Encuesta a alumnos nuevos

- Caracterización del perfil sociodemográfico de los estudiantes
- Motivaciones para ingresar a ST
- Informe para el uso de los directivos.

Encuesta de satisfacción estudiantil

- Se aplica anualmente y tiene carácter censal.
- Evidencia evolución y focos de mejora en cuanto a los servicios académicos y administrativos.
- Se realizan informes a nivel de sede y consolidados, los que son proporcionados a los directivos.

Encuesta a titulados

- Proporciona información sobre la inserción laboral de los titulados (empleabilidad - ingresos).
- Capta información al año y al cuarto año de egreso.
- Informe proporciona información global y desagregada a nivel de sede - carrera.

Evaluación docente

- Reune información sobre el desempeñño de los docentes y evidenciar tendencias.
- Proporciona información para la toma de decisiones de las Direcciones Académicas y los directores / jefes de carrera.

Fuente: Vicerrectoría de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad

[69] *Ver Anexos: N°17.6, Informe Encuesta Alumnos Nuevos 2019; N°17.7, Informe Encuesta de Satisfacción Estudiantil 2019; N°17.8, Informe Encuesta Titulados UST 2019; N°17.9, Informes Encuesta Evaluación Docente 2019-1 y N°17.10, Informes Encuesta Evaluación Docente 2019-2.*

De otro lado, se realizan diferentes estudios, con sus respectivos informes[70], a través de los cuales la institución asegura que quienes toman decisiones dispongan de información válida y confiable para el análisis de sus procesos, para la adopción de acciones de mejora y para avanzar hacia el logro de los propósitos, en el marco del aseguramiento interno de su calidad. Entre los reportes e informes periódicos que genera la VRDAC, destacan:

DIAGRAMA II.9
Informes de análisis institucional

Informes de Calidad

- Información global y detallada (por sedes, jornadas, áreas del conocimiento y carreras) de matrícula, participación de mercado, ratio de ocupación, perfil de alumnos nuevos, retención, rendimiento, tasas de egreso y titulación, perfil de egreso, docentes, entre otros.
- Realización de benchmarking de indicadores con el sistema educacional.

Informes de retención

- Informe de seguimiento de las cohortes para el control y gestión interna de la Institución.
- Considera las diversas cohortes presentes en un año académico y evidencia su avance en el tiempo, haciendo seguimiento de su trayectoria.
- Incluye análisis segmentados a nivel de jornadas, sedes, áreas de conocimiento y carreras.
- Se publica en Datawarehouse, destinado especialmente a rectores, decanos, DNE, directores académicos, directores y jefes de carrera.

Informe de Progresión Académica

- Informe semestral de las trayectorias academicas de los estudiantes por carrera y desagregado por sede.
- Da cuenta de indicadores sincrónicos del comportamiento histórico de los estudiantes durante su permanencia en el programa.
- Muestra para cada semestre las asignaturas predictoras de deserción y rezago académicos, además de la titulación y egreso oportuno, sobre tiempo de titulación y, finalmente, un análisis de los factores que explican la deserción y el egreso oportuno.
- Se entrega a cada Decanatura y DNE para la gestión interna de cada carrera, y a la VRAIP.

Informe de Examinación Nacional

- Entrega información semestral sobre los resultados del proceso de Examinación Nacional, identificando casos anómalos.
- Información entregada a la VRAIP y unidades académicas, para el diagnóstico de las posibles causas de este comportamiento y la definición de las correspondientes acciones de mejora.

Fuente: Vicerrectoría de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad

[70] Ver Anexos: N°32 Informe de Retención 2019; N°33 Informe Semestral de Progresión Académica Carreras UST (selección); N°34 Informe de Homogeneidad Examinación Nacional UST 2019-1 y N° 35 Informe de Homogeneidad Examinación Nacional UST 2018-2 (Debido a la suspensión de la examinación nacional el segundo semestre de 2019, no se cuenta con reporte para ese período).

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

- La UST cuenta con declaraciones de Misión, Visión y Valores institucionales explícitas, actualizadas y ampliamente difundidas. Estas declaraciones son evaluadas sistemáticamente en el marco de la Planificación Estratégica de la Institución, garantizando su vigencia y pertinencia. Ese ejercicio tributa a la formulación y aplicación del Proyecto Institucional y orienta la planificación del desarrollo y las acciones de mejora continua en todos los niveles.

- La UST tiene una identidad y sello formativo ampliamente reconocidos por las partes interesadas, que se fundamentan y resultan consistentes con su Misión y propósitos.

- La UST cuenta con un sistema de gobierno y estructura organizacional claramente definidos, incluyendo mecanismos de evaluación que le permiten avanzar en el cumplimiento de sus objetivos y adecuarse a los cambios en el entorno. Su configuración permite responder de manera efectiva a las necesidades de funcionamiento y proyecto institucional, considerando las características de sus estudiantes y su presencia nacional. Además, ha demostrado la capacidad de efectuar los ajustes necesarios, tanto de estructura como de procesos, para garantizar el cumplimiento de sus fines y planes de desarrollo.

- La planificación estratégica es un proceso formalizado y sistemático que ha alcanzado un alto grado de institucionalización. Ello ha fortalecido las capacidades de gestión estratégica; de análisis institucional y de toma de decisiones basadas en evidencias.

- La UST cuenta con la capacidad institucional para implementar el PEI 2019-2023, socializarlo y lograr que sea un instrumento orientador en la gestión de todas las funciones, áreas y sedes, generando alineamiento entre los distintos instrumentos de planificación para el cumplimiento de los propósitos y objetivos.

- La Institución cuenta con directrices de calidad consistentes con el marco regulatorio vigente y con su Proyecto Institucional, ampliamente difundidas, las que orientan su quehacer para la consecución de su Misión y propósitos; asimismo, hay evidencia de la aplicación sistemática de mecanismos de aseguramiento de calidad, con miras a la mejora continua de resultados, en los procesos clave de la Institución.

- Para asegurar la implementación de la política y sistema de aseguramiento de la calidad institucional, la UST cuenta con una orgánica responsable, que coordina a las distintas unidades; genera, integra y difunde la información necesaria para la toma de decisiones y ejerce liderazgo en la aplicación de procesos y mecanismos de autorregulación.

- La UST dispone de sistemas de información, los que permiten generar estudios y reportes periódicos que consolidan su capacidad de análisis institucional, poniendo a disposición de los distintos usuarios y unidades de gestión, aquella información relevante que facilita la gestión, la toma de decisiones a nivel estratégico y operativo y la mejora continua.

DEBILIDADES

- Dadas las recientes adecuaciones del SGD, es necesario operacionalizar el alineamiento entre los objetivos de desempeño por tipo de cargo con las metas contenidas en el PEI.

- El sistema interno de aseguramiento de la calidad deberá complementarse, consolidando su modelo de evaluación de carreras y programas, e integrando el seguimiento de las funciones de Investigación y Vinculación con el Medio, tendientes al cumplimiento de su Misión y propósitos.

- Debido al fortalecimiento de la función de análisis institucional y la generación de nuevas fuentes de información, se hace necesario fortalecer la difusión y capacitación en el uso integrado de Datawarehouse y Power BI a los distintos usuarios, tanto de unidades académicas como en sedes.

III.

GESTIÓN DE RECURSOS

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

1. GESTIÓN DE PERSONAS

La UST cuenta con políticas y sistemas consolidados para la gestión de personas, cuyo objetivo es asegurar la suficiencia e idoneidad de sus colaboradores en todas las funciones, áreas y unidades académicas, e impulsar el desarrollo institucional en el marco de los desafíos de la Planificación Estratégica. La efectividad en la gestión de personas es un factor clave para garantizar el apropiado y eficaz funcionamiento de la Institución, como también el cumplimiento de los objetivos del Proyecto Institucional y Plan Estratégico Institucional, asegurando una dotación de personas competentes, comprometidas y motivadas.

La Vicerrectoría de Personas (VRP) tiene la responsabilidad de utilizar modelos y recursos tecnológicos efectivos en la gestión de los diferentes procesos atingentes al ciclo de vida laboral de los colaboradores, los que son administrados en coordinación con los actores involucrados. La gestión de personas es abordada como un proceso integral que involucra la implementación de sistemas y procesos que se aplican de manera transversal y sistemática, para lograr una ejecución efectiva. Lo anterior facilita el poder conformar una planta de cargos directivos, jefaturas y profesionales del ámbito académico y administrativo con las competencias requeridas para lograr el desempeño esperado en el ejercicio de sus respectivos cargos y roles, que asuman el compromiso necesario con los objetivos institucionales, en un ambiente laboral armónico.

La VRP tiene a su cargo el diseño y aplicación de políticas y procedimientos relativos a los siguientes sistemas/procesos de gestión de personas y desarrollo organizacional:

- Administración de cargos y estructura
- Reclutamiento y selección
- Procesos de contratación y desvinculación
- Compensaciones
- Capacitación
- Gestión del desempeño por competencias
- Gestión de clima organizacional y gestión del cambio
- Prevención de riesgos, salud ocupacional y gestión ambiental
- Relaciones laborales
- Inclusión y diversidad

1.1. ADMINISTRACIÓN DE CARGOS Y ESTRUCTURA

Todos los cargos de la Institución, tanto del estamento académico como administrativo, cuentan con una descripción de cargo elaborada mediante una metodología que enfatiza el rol y sus funciones. Estas descripciones son actualizadas de acuerdo con las necesidades de ajuste que surjan desde la operación o adecuación de las estructuras institucionales.

En el área académica, existe un perfil para académicos de planta y, para los adjuntos, existe un perfil docente para cada asignatura del plan de estudios, detallado en el programa de esta y definido por la Facultad respectiva con el apoyo de la Dirección de Desarrollo Curricular (DDC).

Durante 2018, en el marco del proyecto Más Santo Tomás, se realizó un levantamiento y modificación de un total de 13 descripciones de cargo del ámbito académico y administrativo, tanto de Casa Central como sedes, con el objetivo de plasmar los nuevos roles y funciones de acuerdo a los requerimientos del Proyecto Institucional. Esta nueva definición enfatiza la centralidad de la función académica y su relación con otras áreas y procesos que le son complementarios, los cuales deben volcar sus capacidades para respaldarla y darle soporte.

La Institución cuenta con los recursos humanos idóneos y suficientes, en cantidad y dedicación, que aseguran el funcionamiento y desarrollo en el marco del proyecto institucional. La suficiencia del personal del estamento administrativo y administrativo-académico, se verifica a través de una estimación de la cantidad de personas y jornadas (dedicación) que se requieren en los diferentes cargos, para cubrir las necesidades propias de cada sede según los estándares de calidad de servicio definidos por la institución[71]. En cuanto a la idoneidad del personal de todos los estamentos, esta se verifica a partir de descripciones de cargo que incorporan funciones, requisitos y experiencia, procesos de selección reglados de acuerdo a una Política institucional y evaluaciones del desempeño que se realizan anualmente en el caso de cargos pertenecientes a las familias Profesionales, Jefaturas y Directivos.

La dotación por estamento en la UST ha evolucionado de la siguiente forma:

[71] *El cálculo se denomina Índice Simulado Equivalente Nacional (ISEN) y considera la complejidad y características de la sede, según las funciones, áreas y niveles que desarrolla, N° de docentes y N° de alumnos, N° de edificios, m², etc.*

TABLA III.1
Conformación del personal según estamento (2016-2019)

	2016	2017	2018	2019	2020
	N° Personas	N° Personas	N° Personas	N° Personas	N° Personas
Académicos de planta	837	963	990	952	1.000
Académicos adjuntos	3.687	3.216	2.977	3.037	2.738
Administrativos - Académicos	237	243	222	224	220
Administrativos	822	800	705	737	692

Fuente: Dirección General de Control de Gestión

La siguiente tabla especifica el número de horas comprometidas por esa dotación de personas, según tipo de contrato:

TABLA III.2
Conformación total del personal según tipo de contrato y horas de dedicación

Estamento	Tipo de Contrato	2016		2020	
		N° Personas	N° de horas de dedicación	N° Personas	N° de horas de dedicación
Académicos (1)	Indefinido	837	30.050	1.000	37.318
	Plazo Fijo	352	5.722	358	5.590
	Honorarios	3.335	13.718	2.380	9.886
Total Académicos		**4.524**	**49.490**	**3.738**	**52.794**
Administrativos (2)	Indefinido	952	40.656	867	35.891
	Plazo Fijo	106	3.664	45	1.746
	Honorarios	1	35	-	-
Total Administrativos		**1.059**	**44.354**	**912**	**37.637**

Fuente: Dirección General de Control de Gestión
1. Incluye al estamento académico de planta y adjuntos.
2. Incluye al estamento denominado administrativo-académico y administrativo.

Cabe mencionar que la Institución mantiene registros de todo el personal contratado y con convenio a honorarios en el sistema de administración informático PeopleSoft. Respecto a la documentación de respaldo, cada sede es responsable de mantener actualizadas las carpetas del personal, incluyendo contrato firmado, antecedentes profesionales o currículum vitae, así como copias de los certificados que acreditan su nivel de estudios, grado académico, etc.

1.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Existe una Política de Reclutamiento y Selección[72] que entrega los lineamientos para cubrir las vacantes que se generan en las distintas posiciones del ámbito académico y administrativo. Las vacantes son cubiertas a través de procedimientos institucionales definidos y la idoneidad de los candidatos se establece a partir de procesos de selección, realizados en base a las descripciones de cargo y complementados con una evaluación de competencias laborales.

La Institución promueve la realización de procesos de reclutamiento mixto, a través de concursos internos y reclutamiento externo para cubrir posiciones directivas, jefaturas y profesionales. Son administrados desde el nivel central y, como política, se impulsa la movilidad interna y se fomenta el desarrollo profesional de los colaboradores. Para las posiciones en sede, el proceso de selección se realiza in situ con la participación de los directores funcionales del área respectiva, y las Facultades, si son académicos, quienes participan de la decisión final de contratación.

La meritocracia y la igualdad de oportunidades para todos los postulantes son criterios fundamentales aplicados a los procesos de selección en la Institución, lo cual se cautela a partir del apego a los procedimientos establecidos, la conformación de equipos ad hoc de entrevistadores, quienes proponen una terna, y la toma de decisiones de contratación colegiadas en base a las cualificaciones profesionales, experiencia y perfil profesional de los candidatos.

1.3. PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y DESVINCULACIÓN

Estos procesos son administrados a través de PeopleSoft, con base en manuales de procedimientos documentados, que establecen las condiciones, requisitos y el protocolo a cumplir en ambos casos, los que están disponibles para los usuarios del sistema en la intranet institucional. Estas indicaciones hacen referencia a aspectos como: documentación personal y previsional que debe presentar el nuevo trabajador, el registro y archivo de esta, la información y documentación que se debe entregar al trabajador en cada caso, los plazos legales a cumplir en cada proceso, las acciones a realizar para formalizar la contratación y desvinculación cumpliendo con la normativa legal (se incluye la normativa legal y la interna que procede en cada caso).

1.4. COMPENSACIONES

La Universidad cuenta con una práctica institucional en lo relativo a las compensaciones, que entrega lineamientos generales de aplicación en la determinación de remuneraciones y de bonos para el personal académico y administrativo. La definición de las remuneraciones de los diferentes cargos en la Institución toma en consideración un conjunto de factores que influyen directa e indirectamente en su composición y monto. Entre otros, los más relevantes son: índices de mercado; banda salarial; zona geográfica de emplazamiento y tipo de complejidad de la sede; experiencia y trayectoria; jornada comprometida; niveles de responsabilidad y criticidad del cargo, y evolución histórica de la renta asociada a la posición[73].

Las remuneraciones, tanto del personal contratado de planta como con convenio a honorarios, son pagadas centralizadamente por la VRP. Para ello, la Institución cuenta con el sistema PeopleSoft, en el que los DAO de las sedes registran los contratos del cuerpo administrativo y del cuerpo docente, estos últimos en función de la información contenida en el Sistema de Registro Académico (CLAS), el que contiene, además, la programación de las horas académicas semestrales junto con los valores hora de docencia respectivos.

En el marco de la emergencia sanitaria, la UST desde el inicio de la pandemia implementó y aplicó la modalidad de Teletrabajo para sus colaboradores, sin acogerse a la Ley de Protección al Empleo. Con esta modalidad, pudo proteger la fuente laboral de sus trabajadores y continuar con la entrega de los servicios de educación a sus estudiantes, resguardando al mismo tiempo la seguridad de su personal. Conforme a esta nueva modalidad de Teletrabajo, se remitió a los colaboradores un Anexo de Teletrabajo, a fin de que pudieran revisarlo y aprobarlo, remitiendo una copia firmada del mismo o enviando un correo electrónico donde indique su conformidad.

En ese contexto y como respuesta a la situación generada por la emergencia sanitaria, la UST implementó un Plan de Ahorro Colaboradores, que consideró dos líneas de acción:

[72] Ver Anexo N°36 Política de Reclutamiento y Selección

[73] Encuesta remuneraciones de mercado Universidades XC Ingeniería y Korn Ferry y Encuesta remuneraciones de mercado general EY (Ernst&Young).

- Ajuste temporal voluntario de remuneraciones solo para colaboradores con rentas superiores a $1.000.000 bruto, con base a jornada completa y contratos a plazo indefinido, entre el 1 de abril y el 30 de septiembre de 2020. Se aplicó una rebaja voluntaria de remuneraciones del 15% en la porción que excede el monto de $1.000.000 bruto mensuales; un 72,3% de colaboradores accedió voluntariamente a este ajuste.
- Postergación en la aplicación de la variación del IPC año 2019 para rentas sobre $600.000 brutos, hasta octubre 2020. El reajuste por IPC del 3% del año 2019 se aplicó en el mes de mayo a las rentas de hasta $600.000 brutos.

1.5. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

La UST cuenta con un Sistema de Gestión del Desempeño por Competencias (SGD) para el personal académico de planta (directivos, jefaturas y profesionales) y para el personal administrativo de casa central y sedes (directivos, jefaturas y profesionales). El sistema tiene como objetivo fundamental alinear el desempeño de los colaboradores en función de los focos y objetivos estratégicos institucionales, direccionando e impulsando el cumplimiento de metas por área, y propiciando el desarrollo de competencias.

El SGD considera la evaluación de objetivos cuantitativos y de competencias conductuales. En relación con los primeros, se establecen indicadores, metas, memorias de cálculo y escalas de evaluación para determinar los resultados de desempeño. En cuanto a las competencias, cada año se evalúa un grupo de cuatro competencias exigiendo niveles de desarrollo de acuerdo al perfil de cada familia de cargos.

En el marco de la mejora continua del proceso, en 2018 se realizó una homologación del SGD Administrativo con el SGD Académico, en cuanto a sus etapas, plazos y mecanismos de retroalimentación. Asimismo, se realizaron desarrollos en la plataforma PeopleSoft, que sustenta ambos SGD, con los siguientes objetivos: establecer la transversalidad de ambos procesos y el uso de los mismos aplicativos dentro del sistema para las diferentes etapas; integrar en el SGD Académico la evaluación del jefe directo con la del superior funcional (nominado), asignando una ponderación a ambos en el índice final de desempeño; tener un aplicativo para registrar la etapa de seguimiento, que fue incorporada al proceso; y automatizar el proceso de asignación de presupuesto y la propuesta de asignación de bonos a los evaluados del SGD Académico.

En 2019, con la información relevada del proceso, se realizó un ajuste al Modelo de Competencias Santo Tomás, el cual consta hoy día de trece competencias, con niveles de desarrollo diferenciados para 6 familias de cargo. Este proceso tuvo como resultado un Modelo de Competencias que incorpora aquellas habilidades que resultan claves para lograr un desempeño exitoso en el logro de los objetivos institucionales, con definiciones e indicadores conductuales que facilitan a los usuarios el ejercicio de evaluar competencias, logrando una mayor efectividad en los resultados versus la conducta observada. Durante el último proceso (2019-2020), se aplicó una metodología para fortalecer el alineamiento de los focos y objetivos estratégicos institucionales con los indicadores de desempeño que son evaluados en el SGD, en los diferentes cargos. En el primer semestre de 2020, en un trabajo conjunto con la VRAIP, se diseñó e implementó un nuevo desarrollo en la plataforma People Soft.

En este último proceso participaron un total de 215 personas incorporadas al SGD Administrativo, de las cuales un 77% corresponde a cargos de Casa Central y un 23% a cargos de Sede; más un total de 739 personas incorporadas al SGD Académico que corresponden a cargos de sede.

1.6. CAPACITACIÓN

La Institución cuenta con una Política de Capacitación[74], que contiene las directrices para alinear las respectivas acciones con los planes y objetivos estratégicos, haciendo un correcto y eficiente uso de los recursos disponibles.

La capacitación se aborda orientando intencionadamente los recursos y generando actividades de capacitación en consonancia con los resultados esperados de desempeño, de modo de disminuir las brechas de competencias detectadas a partir de los sistemas de evaluación del desempeño, como también considerando los resultados emanados de otros procesos de evaluación institucional, como son la encuesta de clima y la encuesta ISTAS 21 de factores psicosociales. De esta forma, se ha reforzado la capacitación de los mandos medios para fortalecer sus competencias de supervisión, de manera que el estilo y efectividad de su gestión impacte positivamente el clima y los niveles de confianza y compromiso de sus equipos.

[74] *Ver Anexo N°37, Política de Capacitación. El perfeccionamiento académico se aborda en detalle en el capítulo VI Cuerpo Docente.*

Las actividades de capacitación de la UST se organizan anualmente en torno a tres planes diferentes:

- **Programa de Formación y Desarrollo Docente (PFDD):** dirigido a personal académico, con foco en el fortalecimiento de las habilidades pedagógicas de los docentes, el conocimiento del Modelo de Formación y el fortalecimiento de las habilidades directivas de aquellas personas que desempeñan cargos de gestión académica. Este plan es definido por la VRAIP y su Dirección General de Pregrado y administrado por la VRP. Adicionalmente, a través del proceso de Detección de Necesidades de Capacitación, las jefaturas pueden solicitar actividades formativas para el personal del estamento académico con contrato indefinido (cursos, diplomados o magister).

- **Plan de Formación del Personal Administrativo y Administrativo-Académico.** Este programa tiene dos vertientes: el Plan de Formación Integral (PFI) y la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC). El PFI está constituido por cursos online enfocados al desarrollo de competencias técnicas y conductuales necesarias para desempeñarse de modo óptimo en los puestos de trabajo de las familias de cargo Jefaturas, Profesionales y Administrativos. Por otra parte, a partir de la DNC se elabora un programa de capacitación anual, con cursos online y presenciales, enfocados a satisfacer las necesidades de capacitación detectadas y solicitadas por las jefaturas. A partir del año 2018 se implementó un nuevo sistema para la DNC vía online, a través del cual los directivos de sedes y casa central realizan las solicitudes de capacitación para su personal del estamento administrativo y administrativo-académico.

- **Programa Socialización de la Cultura institucional:** de carácter obligatorio, está dirigido a todo el personal con contrato indefinido o plazo fijo e incorpora diferentes cursos online. Su objetivo es difundir y socializar la cultura y lineamientos institucionales e incluye los siguientes cursos: Inducción Institucional, Modelo de Prevención del Delito, Decreto Supremo 40 y Política de Inclusión y Diversidad. Adicionalmente, se realizan periódicamente actividades presenciales de socialización del Código de Ética y Sello Santo Tomás, en conjunto con la Dirección Nacional de Formación e Identidad tanto a nivel de sede como de Casa Central.

Durante el año 2019, el número total de personas capacitadas en la UST ascendió a 3.968 con un total de 135.614 horas/persona. El 71% de los colaboradores capacitados en el año corresponde al personal académico (Planta y Adjunto); el 29% restante al personal administrativo y Administrativo-Académico[75].

En contexto de pandemia, se dictaron diferentes cursos online y webinar dirigidos a capacitar a los colaboradores en el manejo saludable en la modalidad de Teletrabajo, reforzar conductas de seguridad y autocuidado para la prevención del contagio y manejo de emociones en situación de confinamiento, con un total de 5.009 participantes y 6.492 horas.

La Institución ha desarrollado diferentes acciones para mejorar su capacidad de generar información asociada a las actividades de capacitación, así como a medir el impacto efectivo de las actividades realizadas, lo cual es fundamental para evaluar la pertinencia de mantener las actividades o establecer la necesidad de diseñar nuevos programas y metodologías, en función del cumplimiento de los objetivos esperados. Así, en 2018 se implementó el sistema online para la DNC, el cual agrega valor debido a la eficiencia en la centralización de la información y su utilidad práctica para los usuarios. En 2018 también se incorporó un Sistema de Evaluación de la Capacitación, el cual define distintas modalidades de medición de impacto de la capacitación, conforme a las características propias de las diferentes actividades que se realizan; se dispone de un Registro Único de la Capacitación (RUC) y se han desarrollado protocolos para asegurar que se incorporen al RUC las capacitaciones de especialidad que se realizan internamente.

Las evaluaciones realizadas a los cursos on line del Programa de Formación Integral y Programa de Socialización de la Cultura Institucional dictados en el año 2019, arrojan un nivel de Satisfacción de los usuarios correspondiente al 72% y 69% respectivamente. La evaluación de los cursos presenciales dictados en el Plan de Formación y Desarrollo Docente 2019, arrojan un nivel de Satisfacción promedio del 90%.

[75] *Fuente: RUC, Registro Único de Capacitación.*

1.7. GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El proceso de gestión de clima organizacional se encuentra consolidado e involucra la realización de estudios de clima, comunicación de resultados a la comunidad, elaboración de planes de acción para abordar oportunidades de mejora, así como actividades de capacitación para fortalecer el liderazgo y las habilidades de supervisión de jefaturas y directivos. El último estudio de clima, que se realizó en diciembre de 2018, arrojó los siguientes resultados de satisfacción:

- Media global todos los colaboradores de la UST: 66,7% (versus 68,3% en 2017).
- Media global personal con contrato indefinido y plazo fijo: 64,4% (versus 66,7% en 2017).
- Media global personal docente contratado a honorarios: 73,9% (versus 73,6% en 2017).

A partir de los resultados, se acuerdan Planes de Acción de Clima en cuya confección participan un total de 130 líderes a nivel institucional. Los planes se encuentran alojados en un sistema ad hoc para ese propósito (Action Planning Program), el cual permite a los usuarios y a la VRP hacer seguimiento a la gestión que se realiza. En sedes, la gestión de clima es responsabilidad del Rector, secundado por el DA y DAO. A partir del año 2020 producto del cambio al modelo de gestión académica, se agregarán reportes de clima para las facultades y carreras.

Centralizadamente, la VRP desarrolla planes de acción de aplicación transversal, orientados a fortalecer las competencias de supervisión y liderazgo en los cargos de jefatura, o bien, a mejorar la calidad de vida de los colaboradores, la comunicación interna y la socialización de los lineamientos institucionales. Cabe destacar el desarrollo e implementación, a partir del año 2019, del Programa de Calidad de Vida "Santo Tomás Te Cuida" el cual tiene cuatro pilares: "Cuida tu Salud y Bienestar", "Competencias para la vida", "Clima Laboral" y "Seguridad y Salud Ocupacional", con actividades orientadas a la promoción y prevención de la salud y bienestar psicológico, desarrollo de competencias de autogestión y gestión de factores psicosociales.

Debido al contexto nacional producto del estallido social y de la pandemia COVID 19, se ha postergado la aplicación de la encuesta de clima a diciembre de 2020, asegurando el dar continuidad a un proceso interno consolidado que reviste la mayor importancia.

1.8. PREVENCIÓN DE RIESGOS, SALUD OCUPACIONAL Y GESTIÓN AMBIENTAL

La Dirección de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, dependiente de la VRP, tiene como misión diseñar, implementar y evaluar el plan de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente de la Institución. Para ello, en este período se ha definido un plan nacional con cuatro ejes; Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Gestión Estratégica, que se extiende hasta diciembre de 2020. Este plan, que en general se ha llevado a cabo según lo programado, se ha adaptado donde corresponde para dar respuesta a la pandemia.

Para alcanzar los objetivos definidos en el Plan Nacional, la UST fortaleció la estructura profesional de la Dirección, permitiendo que todas las sedes cuenten con la asesoría de un profesional competente en la materia, cuyas funciones principales son liderar la correcta implementación del modelo de gestión en seguridad y salud en el trabajo, apoyar la gestión de los diversos actores que intervienen en el modelo de gestión (comité directivo de sede, líderes de procesos, comités paritarios de higiene y seguridad, empresas contratistas y subcontratistas) y mantener el control de la trazabilidad de acciones desprendidas del modelo establecido.

Los pilares de salud y seguridad laboral ya cuentan con madurez de implementación, lo que es reflejado en el último informe de evaluación de siniestralidad efectiva realizado por Mutual de Seguridad C.Ch.C. (30 de junio de 2019) que registra los siguientes indicadores (periodo de evaluación comprendido entre el 01 de julio de 2018 al 30 de junio de 2019);

- Índice de siniestralidad por incapacidades; 13.6
- Tasa de accidentalidad laboral; 1.05%
- Tasa de enfermedades profesionales; 0.08%

En la situación de emergencia sanitaria, la UST ha garantizado la continuidad operacional, protegiendo, en primer lugar, la salud y seguridad de sus trabajadores, implementando acciones para respaldar las indicaciones y normativas de la autoridad sanitaria y prevenir el contagio en los integrantes de su comunidad. Una primera medida de protección fue establecer tempranamente la modalidad de Teletrabajo para sus colaboradores, proporcionando las facilidades necesarias a quienes desearan llevar a su domicilio equipos computacionales y sillas. Por otra parte, se reforzaron las plataformas para sustentar la comunicación, el trabajo en equipo y las actividades tanto académicas como administrativas, entendiendo que el estudiante es el centro de nuestro modelo formativo.

Además, la Institución se ha preparado para enfrentar adecuadamente el retorno seguro a las actividades presenciales, desarrollando y socializando directrices y protocolos ad hoc como el "Protocolo de Reincorporación Segura a las Actividades Presenciales", el "Protocolo de Ingreso y Toma de Temperatura", entre otros. Del mismo modo, ha organizado con anticipación el desarrollo de piezas comunicacionales para la difusión de restricciones y medidas de autocuidado, como también la adquisición de elementos de protección personal, insumos y señalética requeridos para la prevención del contagio y seguridad de los colaboradores.

1.9. RELACIONES LABORALES

La Universidad promueve una relación con sus trabajadores basada en el valor del respeto mutuo y en la búsqueda armónica de los acuerdos que permitan favorecer no solo el logro de los objetivos estratégicos institucionales, sino también el mejoramiento permanente de las condiciones laborales y del desempeño de sus integrantes.

La Institución cuenta con tres sindicatos, que cumplen con los propósitos propios de representar y resguardar los intereses de sus asociados, generando las instancias de colaboración para efectos de mantener un relacionamiento permanente y fluido con los trabajadores.

A diciembre de 2019, los tres sindicatos cuentan con un total de 603 asociados, lo que representa el 25,6% de la fuerza laboral institucional, con una distribución de 489 administrativos (81,1%) y 114 académicos (18,9%). Los acuerdos con cada sindicato han permitido consolidar mecanismos de entendimiento y perfeccionar el desarrollo y aplicación de beneficios a los trabajadores socios, así como la ejecución de planes y programas de capacitación integral.

De acuerdo con la importancia que la Institución otorga a su relación con los colaboradores organizados y a la gestión efectiva de las diferentes instancias en que ella se traduce, la VRP cuenta con una Dirección de Relaciones Laborales, cuya responsabilidad es administrar la relación y comunicación con las dirigencias sindicales y organismos públicos competentes, gestionando la resolución de situaciones, participando en las mesas de negociación colectiva, así como socializando y administrando los convenios colectivos vigentes en todas las sedes.

TABLA III.3
Sindicatos e instrumentos colectivos vigentes

NOMBRE DEL SINDICATO	VIGENCIA INSTRUMENTO COLECTIVO	N° SOCIOS	% s/TOTAL TRABAJADORES UST=2.359
Sindicato Nacional Interempresa SINESAT	Convenio Colectivo: desde el 1 de julio de 2018 al 30 de junio de 2021	169	7,2%
Sindicato Establecimiento UST (Sede Puerto Montt)	Convenio Colectivo: desde el 1 de julio de 2018 al 30 de junio de 2021	44	1,9%
Sindicato Empresa UST	Convenio Colectivo: desde 27 de enero de 2019 al 30 de septiembre de 2021	390	16,5%
TOTAL COLABORADORES SINDICALIZADOS		**603**	**25,6%**

Fuente: Vicerrectoría de Personas

1.10. INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD

La UST tiene una Política de Inclusión y Diversidad[76] y, en este ámbito, se capacita a toda la comunidad de colaboradores a través de un curso online de carácter obligatorio, para socializar la política y sus principios fundamentales, en orden a promover la inclusión y los comportamientos facilitadores de la integración.

La Institución cuenta con una Política de Equidad de Género[77], en que se compromete a identificar y eliminar barreras arbitrarias que desfavorezcan el desarrollo de las mujeres al interior de la Institución. En dicho contexto, dentro de los procesos de selección se incorpora la exigencia de incluir a lo menos una mujer en las ternas para llenar cargos de decanos y DNE. La difusión de esta Política se realiza a través del curso online de Inclusión y Diversidad. Además, la Institución suscribió un acuerdo de Equidad de Género con el Mineduc, comprometiendo diferentes iniciativas orientadas a disminuir las brechas existentes.

Por otro lado, durante el primer trimestre de 2020 se realizó un catastro para levantar información sobre el número de colaboradores contratados que presentan una situación de discapacidad, en el marco del cumplimiento de la ley 20.015 de inclusión laboral. Ello permite entregar asesoría especializada a quienes declaran estar en situación de discapacidad, especialmente para la obtención de su credencial de discapacidad, accediendo a los beneficios que ella otorga y considerando la implementación de ajustes razonables en los casos que así lo requieran.

1.11. GESTIÓN DEL CAMBIO

La Institución ha puesto en marcha un proceso de Gestión del Cambio, fortaleciendo el alineamiento estratégico del equipo conductor de las distintas iniciativas estratégicas en curso. El proceso involucra diferentes actividades orientadas a generar en los líderes de nivel estratégico el sentido de urgencia requerido y una visión clara que refleje los propósitos institucionales, como también fortalecer su desarrollo como equipo de alto desempeño y transferir conocimientos y habilidades que permitan gestionar los cambios, de manera efectiva.

El proceso es asesorado por consultores especialistas del Centro de Ingeniería Organizacional de la Universidad de Chile. En la programación inicial se estimó una duración de 8 meses, partiendo en octubre de 2019; no obstante, debido al estallido social y la pandemia fue necesario adecuar la programación y sus actividades, las que se encuentran actualmente en curso en forma ralentizada y ajustadas a las características y necesidades de los diferentes grupos de alcance.

Adicionalmente, como instrumento para impulsar la mejora continua de los procesos y servicios clave que prestan las unidades centrales de la Institución, a partir del segundo semestre de 2019 se instauró un Modelo de Gestión de la Calidad en los Servicios Internos, que incorpora la aplicación de una encuesta a los usuarios, información de resultados y ejecución de Planes de Mejora para resolver las debilidades detectadas. El Modelo considera un sistema de evaluación interno a través de la aplicación de una Encuesta de Calidad de Servicio para detectar brechas y buenas prácticas valoradas por los usuarios, difusión de los resultados a los directivos responsables de los procesos consultados, elaboración de Planes de Acción para abordar las oportunidades de mejora por parte de las Vicerrectorías involucradas y seguimiento a la ejecución de los planes de acción por parte de la Vicerrectoría de Personas.

[76] *Ver Anexo 38, Política de Inclusión y Diversidad*

[77] *Ver Anexo 39, Política de Equidad de Género*

2. GESTIÓN DE RECURSOS MATERIALES E INTANGIBLES

La UST cuenta con políticas, procedimientos y mecanismos formalizados y socializados con las distintas unidades implicadas en estos procesos, con miras a planificar, adquirir, mantener actualizados y desarrollar los recursos materiales e intangibles en función de sus propósitos. Lo anterior considera el cumplimiento de las autorizaciones legales y asegura la estabilidad de sus derechos sobre los diferentes tipos de recursos, como se verá en este capítulo.

A la Vicerrectoría de Recursos Académicos y Tecnologías de la Información (VRATI) le corresponde definir, dirigir y controlar las políticas y estrategias de administración de recursos académicos, tecnologías de la información e infraestructura de las instituciones Santo Tomás. También vela por la correcta asignación de recursos económicos -necesarios para la implementación de los servicios educacionales prestados a nivel nacional- y por la disponibilidad de herramientas y plataformas tecnológicas que apoyen la continuidad de las operaciones y procesos de estas.

Debido a que la UST en sus 12 sedes (con excepción de la Casa Central) comparte el uso de los edificios con el CFTST e IPST, existe una provisión conjunta de servicios de Back Office y de tecnologías, como lo son: los servicios de impresión, el acceso a Internet a través de wifi, el acceso a los equipos de los laboratorios de computación y los espacios de bibliotecas, entre otros. Lo anterior hace necesario, para ganar eficiencia, establecer algunos criterios comunes sin perjuicio de priorizar las necesidades específicas de cada proyecto institucional.

La UST cuenta con una política de estándares de recursos académicos que se aplica y se cumple en todas las sedes. La definición de las necesidades de recursos materiales e intangibles que dan soporte al desarrollo de las actividades académicas de las distintas carreras de la UST es efectuada por las respectivas facultades. Para ello la Institución incluye en el Procedimiento de Diseño, Rediseño y Actualización Curricular las etapas en que se identifican y presentan los recursos académicos que requiere un plan de estudios determinado. Los requerimientos, con las definiciones y características técnicas requeridas, son levantados por el Comité Curricular permanente, en coordinación con el Comité de Equipamiento Académico a fin de validar los estándares, para su cumplimiento y gestión, contando para ello con la asesoría de la Dirección de Desarrollo Curricular (DDC) y la Dirección de Desarrollo Académico (DDA), ambas de la VRAIP[78].

Para cumplir con sus objetivos, la VRATI cuenta con sistemas que le permiten efectuar una proyección de la actividad académica de cada carrera y plan de estudios. Entre las variables, se considera la oferta académica de carreras, en sus respectivas sedes y jornadas, el rendimiento en las asignaturas impartidas, los indicadores de progresión académica estudiantil, los reglamentos de la Universidad y los respectivos estándares de planta académica, docencia, laboratorios, equipamiento y bibliografía. Con estos antecedentes, se construye una proyección de las asignaturas que se deben impartir en cada semestre del año, la cantidad de inscripciones y secciones que se requerirá programar, las horas de docencia que corresponde impartir, la dotación académica, los módulos horarios de uso de laboratorios, el equipamiento en su interior y el número de ejemplares de cada título de bibliografía básica con que se debe contar en cada biblioteca. Lo anterior es comparado con la dotación de planta académica y los inventarios de laboratorios, equipamiento y ejemplares de bibliografía. Luego, a través del proceso presupuestario, la información se pone a disposición de los distintos responsables que efectúan los ajustes particulares de cada sede y se asignan los recursos económicos para implementar las obras de infraestructura, la provisión de equipamiento y bibliografía. Este proceso se encuentra documentado y detallado en las bases y normas académicas presupuestarias de cada año.

[78] *Ver en Anexo N°40, Orientaciones para el Diseño Curricular de Programas Académicos*

La aplicación sistemática de esta política, basada en estándares de recursos académicos por carrera/sede/jornada ha permitido que la UST cuente con los recursos materiales e intangibles idóneos, disponibles y suficientes para asegurar su funcionamiento y desarrollo en el marco de su proyecto institucional, en todas sus sedes. Además, existe evidencia de una efectiva capacidad de ajuste, reflejada en la adopción de acciones de mejora continua a cargo de las unidades responsables de este ámbito, con miras a cubrir oportunamente cualquier brecha que pudiera producirse respecto de los estándares definidos. El Contralor es responsable de planificar y dirigir las auditorías internas anuales para asegurar el cumplimiento de estándares de los servicios educacionales ofrecidos.

En sus dos etapas, el proceso de asignación presupuestaria permite planificar con anticipación, en conjunto con las facultades y direcciones nacionales de escuela, la suficiencia de los recursos materiales e intangibles disponibles en sede, considerando la matrícula total efectiva de estudiantes. Las carreras que se han sometido a procesos de acreditación o de evaluación interna, cuentan además con un plan de mejora y un presupuesto asignado para este efecto, cuya ejecución es supervisada por el decano respectivo.

Las áreas que tienen la responsabilidad de suministrar los diferentes tipos de recursos materiales e intangibles en la UST son las Direcciones Nacionales de Biblioteca (DNB), Equipamiento de Carreras (DNEC), Explotación de Sistemas (DNES) e Infraestructura (DI), dependientes de la VRATI; y la de Abastecimiento, dependiente de la VRAF. Los Comités de Equipamiento Académico y de Infraestructura[79], en su caso, definen anualmente los planes de adquisiciones de bibliografía, equipamiento de carreras y servicios TIC, construcciones, habilitaciones, readecuaciones y mantenciones mayores de espacios físicos para cada sede y carrera y, autorizan la ejecución de los presupuestos respectivos. La Dirección de Abastecimiento es responsable del proceso de compras, resguardando que los recursos materiales e intangibles requeridos estén disponibles oportunamente en todas las sedes.

2.1. SISTEMA DE BIBLIOTECAS

La UST cuenta con un Sistema Integrado de Bibliotecas compuesto por un total de 21 bibliotecas físicas[80], facilitando el acceso de docentes y estudiantes a todos los recursos bibliográficos disponibles. Ello permite potenciar el uso de materiales impresos y digitales, junto con los servicios ofrecidos, tales como referencia, capacitación en uso de bases de datos, Diseminación Selectiva de Información (DSI), apoyo a alumnos y docentes, etc. De este modo, la comunidad académica puede acceder desde cualquier sede a más de 1.882.174 textos físicos y digitales, de todas las áreas del conocimiento; 62 bases de datos con más de 80.000 títulos de revistas electrónicas y, 101.000 e-Books, incluyendo la Biblioteca Electrónica de Información Científica (BEIC) de CINCEL.

Los decanos definen el estándar institucional de bibliografía básica u obligatoria para cada asignatura y la DNB debe gestionar el cumplimiento de los estándares bibliográficos de todas las carreras. En el período, la UST ha emprendido diversas acciones de mejora continua relacionadas con la disponibilidad y cobertura de material bibliográfico, tales como:

- Incremento de la disponibilidad de ejemplares de textos en formato digital, con el objetivo de propiciar el uso de este tipo de material (la incorporación de títulos digitales se acentuó en el contexto de la pandemia Covid-19).
- Suscripciones a diversas bases de datos a texto completo en formato digital, especialmente de bibliografía básica: actualmente se dispone de las plataformas e-Books Central, Enferteca, Dawson, ENI, Ebook 7/24 y el repositorio Digitool. También se cuenta con distintas bases de datos académicas referenciales, entre las que destacan: Ebsco Host, Proquest, NNN Consult, Clinical Skills y vLex. Adicionalmente, la UST dispone para los investigadores una suscripción a Scopus y acceso a la Biblioteca Electrónica de Información Científica (BEIC) a través de un convenio con CINCEL.
- Producción de publicaciones académicas institucionales (Recursos Educativos Digitales) de carácter técnico en español. Para este efecto, se resolvió realizar una convocatoria anual, vía concurso interno, a través de la Editorial[81].
- Permitir acceso en línea para los alumnos a la existencia de los títulos de bibliografía básica asociada a cada uno de los programas de asignaturas[82].

[79] El Comité de Equipamiento Académico está conformado por la Rectoría Nacional, la VRAIP, la VRAF y la VRATI. El Comité de Infraestructura está constituido por la Rectoría Nacional, la VRAF, la VRATI y la DI. Las actas de los respectivos Comités estarán disponibles para revisión de los pares durante la visita.

[80] El Sistema corresponde al conjunto de 29 bibliotecas de las instituciones Santo Tomás, al cual pueden acceder estudiantes del CFT, IP y Universidad, independiente de su sede de proveniencia. Para el caso particular de la UST, en sus 13 sedes existe un total de 21 bibliotecas físicas.

[81] Documento Bases Concurso Edición de Textos de Estudio estará disponible durante la visita. Se están elaborando 27 textos por esta vía.

[82] Durante la visita los pares podrán acceder a intranet y observar los enlaces a bibliografías básicas.

- Implementación de cursos de autoinducción en línea, para alumnos y profesores, de los servicios y recursos de bibliotecas.
- Permitir la impresión del material digital, por los alumnos, para lo cual otorga semestralmente a cada uno la posibilidad de reproducir un número de 500 copias en forma gratuita y la posibilidad de adquirir impresiones adicionales a precio preferencial.

Un buen ejemplo de la capacidad de mejora continua de la Institución, se puede apreciar en la forma de enfrentar y resolver la disponibilidad de recursos de información digital para estudiantes y docentes en relación a la pandemia del Covid-19. Con respecto a lo anterior, se tomaron una serie de medidas con la finalidad de dar continuidad a los servicios de biblioteca:

- Asegurar el cumplimiento de las condiciones sanitarias exigidas por el MINSAL y contenidas en los protocolos internos de UST, referidas a las condiciones del personal de biblioteca, como también de los alumnos y docentes que requiriesen servicios.
- Implementación de turnos éticos de atención en todas las bibliotecas de sedes que no estén cumpliendo cuarentenas.
- Diseñar e implementar un plan especial de préstamos a domicilio de computadores y notebooks para alumnos y docentes, (prestados al 31 de julio 399 a estudiantes UST). Como asimismo, la entrega de chips y bolsas de datos destinadas a estudiantes.
- Ampliar al máximo posible la incorporación de material digital en las asignaturas que no contaban con textos en dicho formato, en trabajo conjunto efectuado con decanos y directores nacionales de escuelas, para aumentar de un 49% de asignaturas con textos digitales y ODA (Objetos Digitales de Aprendizaje), a un 98% de asignaturas con material digital. En resumen, la Institución dispone hoy de 1.577 títulos digitales, que se complementan con más de 100 mil e-books existentes en las plataformas de libros digitales suscritas, además de las bases de datos y revistas electrónicas.

La aplicación de los procedimientos y acciones anteriores han permitido a la UST lograr un cumplimiento en la cobertura de los estándares de bibliografías básicas de un 97% de los títulos y 96% de los ejemplares[83] para todas sedes, de acuerdo con el siguiente detalle:

TABLA III.4
Cobertura de títulos y ejemplares por sede 2019

SEDE	COBERTURA DE TÍTULOS	COBERTURA DE EJEMPLARES
Arica	98%	97%
Iquique	97%	96%
Antofagasta	95%	95%
Copiapó*	94%	93%
La Serena	97%	97%
Viña Del Mar	97%	96%
Santiago	93%	95%
Talca	96%	95%
Los Ángeles	97%	95%
Concepción	98%	96%
Temuco	97%	95%
Valdivia	97%	96%
Osorno	97%	96%
Puerto Montt	97%	96%
TOTAL	**97%**	**96%**

** Sede en cierre*
Fuente: Dirección Nacional de Bibliotecas.

[83] *El estándar de bibliografía básica se determina en función de los programas de asignatura de la respectiva carrera. El detalle de cobertura de títulos y ejemplares por carrera/sede estará disponible durante la visita.*

En los últimos cuatro años, los indicadores de bibliografía muestran un aumento sostenido del número de títulos y ejemplares, como también la disponibilidad de textos por alumno, el uso del material y las consultas a las bases de datos.

TABLA III.5
Indicadores del sistema de bibliotecas

INDICADORES	2016	2017	2018	2019
Total de títulos de material impreso y digital (*)	62.930	66.981	69.795	71.275
Total de volúmenes de material impresos más digitales (*)	400.869	313.953	356.693	432.404
N° de alumnos	29.260	28.718	28.101	27.393
Volúmenes por alumno*	13,6	10,9	12,7	15,7
N° préstamos impresos anual*	261.192	240.400	234.985	168.133
N° descargas digitales anuales repositorio Santo Tomás (**)	2.129.944	1.815.886	1.294.558	1.600.446
N° Total de consultas a bases de datos suscritas (**)	1.437.931	1.581.724	1.787.348	1.856.298
Búsquedas por alumno (**)	15,5	17,2	19,8	20,7

Fuente: Dirección Nacional de Bibliotecas.
(*) Sólo se considera material impreso y digital, excluyendo publicaciones periódicas. Actividad UST, según información al 31 de diciembre de cada año.
(**) Se considera la actividad de toda la red de bibliotecas de Santo Tomás.

Con respecto a la Encuesta de Satisfacción de Servicios, la DNB ha presentado resultados que han ido consistentemente al alza durante los últimos 4 años:

TABLA III.6
Encuesta de Satisfacción de Estudiantes

PREGUNTA	2016			2017			2018			2019		
	D	V	Total	D	V	Total	D	V	Total	D	V	Total
¿Cuán satisfecho te sientes con...? [37. La variedad de libros y material digital de la biblioteca.]	4,05	4,31	4,07	4,38	4,61	4,40	4,48	4,55	4,49	4,61	4,75	4,63
¿Cuán satisfecho te sientes con...? [38. La disponibilidad de libros y material digital de acuerdo a los programas de asignatura.]	4,05	4,34	4,07	4,38	4,62	4,41	4,46	4,54	4,47	4,59	4,76	4,61
¿Cuán satisfecho te sientes con...? [54. La disposición del personal de apoyo para entregar servicios al estudiante (biblioteca, laboratorio de computación, casinos).]	4,70	4,99	4,72	4,87	5,08	4,89	4,87	5,02	4,88	4,93	5,14	4,95
¿Cuán satisfecho te sientes con...? [59. La facilidad en el uso del sistema de préstamo de la biblioteca.]	4,55	4,78	4,57	4,80	4,94	4,81	4,85	4,93	4,86	4,94	5,09	4,96

Escala de 1 a 7. Fuente: Vicerrectoría de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad.

Por otro lado, considerando la importancia que los estudiantes asignan a los espacios de estudio, la UST realizó un rediseño de las áreas disponibles para este efecto, ampliando los espacios físicos asociados a Biblioteca y Centros de Aprendizaje. Dado lo anterior, actualmente se cuenta con 238 salas de estudios, con un aumento importante en metros cuadrados asociados a este tipo de espacios. Durante 2019 se realizaron más de 25.700 préstamos de salas de estudio a estudiantes de la UST. En el actual ciclo de planificación, la Institución contempla la transformación de una sala de estudio grupal (por sede), en un espacio multimedia, equipado con tecnologías y herramientas (notebooks, software, televisión, cámaras web, equipos de sonido, entre otros) que potencien el trabajo y creatividad de los estudiantes. Este plan se llevará a cabo en un plazo estimado de dos años.

Finalmente, y considerando el contexto de mejora de varios de los sistemas de información que ha emprendido la Institución, se contempla desarrollar un proyecto de búsqueda y sustitución de un nuevo software de administración de bibliotecas de clase mundial, que permita mejores registros e integraciones con el resto de los sistemas de Santo Tomás.

2.2. EQUIPAMIENTO DE CARRERAS

El estándar institucional de equipamiento de carreras, como se mencionó, es definido por cada Facultad en procesos de Diseño, Rediseño o actualización curricular. A partir de lo anterior, la DNEC conduce el proceso de planificación del presupuesto de inversiones en equipamiento de carreras, estableciendo los responsables de generar, entre septiembre y diciembre de cada año, los requerimientos que respondan a las necesidades de las carreras en cada sede. El decano y/o DNE respectivo verifica con el director de carrera en cada sede la cantidad y estado de operación del equipamiento de los laboratorios. Posteriormente, contrasta esta información con el estándar definido, a fin de determinar y solicitar la provisión del equipamiento del año siguiente.

Aprobado el presupuesto, se envía a los DA el detalle de los equipos solicitados y autorizados para las carreras de cada sede para asegurar la implementación oportuna de los equipos en los laboratorios. A través del portal de control de gestión, se generan informes de seguimiento y de estado de avance de las compras de equipamiento, los que se encuentran disponibles para los decanos, rectores de sedes, DNE, DA, DAO y demás responsables del proceso.

En el período, la DNEC ha emprendido diversas acciones para hacer un efectivo seguimiento al proceso de definición de estándares y la respectiva provisión de equipamiento de carreras:

- El año 2018 se concluyó la implementación del Proyecto "Sistema de Información de Existencias, Coberturas y Uso de los Recursos de Equipamiento de Carreras", cuyo principal objetivo fue generar reportes descentralizados y consolidados de cumplimiento de estándares de equipamiento por institución, facultades, sedes, carreras y asignaturas.
- Verificación de estándares de equipamiento y recintos prototipos a través del Sistema de Gestión de Recursos Académicos (RAC), destinado a los decanos, DNE, directivos de carreras, DA y DAO, el cual permite obtener reportes de definiciones técnicas y layout por laboratorio y carrera.
- Implementación de cursos de capacitación online sobre uso del RAC, destinados a todos los directivos de carreras, los cuales han tenido una alta participación a nivel nacional y que para el año 2020 considera una participación de 663 usuarios.
- Aplicación anual de la Encuesta de Equipamiento a todos los directivos de carreras y profesores con actividades de asignaturas programadas en laboratorios, para conocer tanto el estado de operación de estos y su equipamiento, así como el cumplimiento de los aprendizajes esperados de los estudiantes. En 2019, la encuesta solo fue realizada durante el primer semestre (con una cobertura de 50% respecto de años anteriores), ya que, para el segundo, se contemplaba su aplicación a partir de la última quincena de octubre, lo que no se pudo materializar. Con esa prevención, sus resultados arrojan una aprobación promedio del 84%, lo que implica una leve baja en comparación con los resultados obtenidos durante los años 2017 y 2018, donde para ambos periodos el resultado promedio fue del 92%.

TABLA III.7
Resultados Encuesta de Equipamiento

PREGUNTA	2016	2017	2018	2019
1.- De acuerdo a los programas de las asignaturas, que consideran horas de laboratorios, la sede cuenta con el espacio físico para realizar las actividades prácticas que señalan.	75,2%	85,6%	81,8%	82,60%
2.- Las condiciones del espacio físico (como limpieza, aspecto general, mobiliario, etc.) son suficientes para realizar las actividades prácticas que señalan las asignaturas.	74,7%	85,4%	79,6%	82,20%
3.- El estado de operatividad y mantenimiento de los recursos didácticos asociados a las actividades prácticas (equipos, herramientas, maquinaria) son adecuados para el desarrollo de estas.	72,4%	79,7%	76,0%	78,70%
4.- De acuerdo a la capacidad física asociada al laboratorio o taller y la cantidad de equipos e insumos requeridos, la sede logra desarrollar todas las horas de actividades prácticas especificadas en el programa de la asignatura.	81,3%	87,7%	86,3%	85,10%
5.- De acuerdo al rendimiento de la asignatura, los alumnos están logrando los aprendizajes esperados declarados en los programas de las asignaturas y descritos en las unidades de aprendizajes	86,7%	90,5%	90,8%	92,70%

Fuente: Dirección General de Control de Gestión.

Con base en los resultados obtenidos, la DNEC ha dirigido desde el año 2017 un proceso de mantenimiento preventivo de equipos de carreras, con el objetivo de asegurar la continuidad operativa en cada sede. Asimismo, se ha coordinado con los Decanos y DNE un programa de mantenimiento preventivo a los equipamientos de alta complejidad y que tienen una alta demanda en el uso de horas de prácticas, así como propuestas de mejoras progresivas en las instalaciones de laboratorios a nivel nacional, iniciando estas adecuaciones en los laboratorios de Ciencias y Medicina Veterinaria, que se implementaron durante el año 2019.

Los resultados de las acciones anteriores han permitido a la UST lograr un cumplimiento de los estándares de equipamiento de carreras en torno a un 98%. Es importante destacar que en el período se ha logrado además una importante disminución de la varianza del indicador de cobertura de los estándares de equipamiento entre las sedes.

TABLA III.8
Cumplimiento de estándares de equipamiento por sede

SEDE	2016	2017	2018	2019
Antofagasta	97%	99%	99%	99%
Arica	96%	98%	98%	100%
Concepción	96%	97%	97%	99%
Iquique	96%	98%	98%	98%
La Serena	96%	99%	99%	99%
Los Ángeles	97%	99%	99%	99%
Osorno	97%	98%	98%	99%
Puerto Montt	96%	98%	98%	98%
Santiago	96%	99%	99%	98%
Talca	98%	98%	98%	99%
Temuco	97%	99%	98%	99%
Valdivia	96%	99%	99%	98%
Viña del Mar	97%	98%	98%	98%
PROMEDIO	**97%**	**98%**	**98%**	**98%**

Fuente: Datawarehouse de Equipamiento

La siguiente tabla muestra la evolución de los recursos económicos destinados a equipamiento académico entre el periodo 2016 al 2019. La variación es consistente con el avance en el porcentaje de cumplimiento de los estándares y renovación de equipamiento que ha cumplido sus ciclos de vida útil. La inversión muestra un alza entre los años 2018 y 2019, explicada por la implementación del "Proyecto de Simulación Clínica" en la totalidad de sedes de la Universidad, cuya inversión asciende a MM $1.200 (considerando MM $600 cada año). Además, durante el año 2018 se implementó el "Proyecto de Mejoramiento de Audio y Video y Ficha Clínica" en los CAPS (Centro de Atención Psicológica), el que culminó en 2020 con la implementación de este en todas las sedes.

TABLA III.9
Inversión en equipamiento académico (M$)

2016	2017	2018	2019
839.037	599.374	1.598.251	1.310.449

Montos expresados a valor de cada año
Fuente: Dirección Nacional de Equipamiento de Carreras.

Finalmente, basándose en el resultado del trabajo de evaluación interna, la DNEC desarrollará una campaña de difusión institucional que consiste en la socialización del estándar de carreras de la UST, con el objetivo de apoyar la gestión académica de directivos y jefes de carrera.

2.3. EQUIPAMIENTO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

La UST cuenta con políticas que definen las tipologías de equipamiento computacional requeridas para el uso académico y administrativo, cuyo cumplimiento corresponde a la VRATI. Esta unidad formula y autoriza la ejecución de los presupuestos de inversión y gastos relacionados con la provisión de equipamiento, sistemas y servicios TI; determina los servicios de redes de comunicación y de provisión del servicio de navegación en internet; define y provee los servicios de red inalámbrica (wifi), y suministra los servicios de impresión y mantención de los sistemas de información de gestión académica y administrativa.

A continuación se enumeran nueve acciones referidas a la provisión de equipamiento, software y servicios de tecnologías de información destinados directamente a los estudiantes.

1. Crecimiento y renovación de estaciones de trabajo: el estándar establecido por la Institución es de al menos un equipo computacional por cada 10 alumnos por jornada, definiendo un tiempo de vida útil de 5 años para cada dispositivo. La siguiente tabla muestra, en diferentes indicadores, el seguimiento que se le hace al estándar definido.

TABLA III.10
Equipamiento TIC

	2016	2017	2018	2019
Computadores para uso de estudiantes	4.945	4.945	5.837	5.929
Número de estudiantes por computador UST (jornada más exigente en N° alumnos)	5,8	5,7	4,7	4,2
Número de estudiantes por computador Sistema Santo Tomás (jornada más exigente en N° alumnos)	10,5	10,2	8,7	8,1

Fuente: Vicerrectoría de Recursos Académicos y Tecnologías de la Información.

Por otro lado, cabe destacar que en 2017 se realizó un análisis detallado de las capacidades funcionales de los equipos utilizados por los estudiantes, detectándose una cantidad de equipos que no respondían a los requerimientos, principalmente porque ya habían cumplido su vida útil.
En 2018, luego de la creación de la VRATI, se efectuó un inventario físico del parque de equipos, lo que se tradujo en la renovación de alrededor de 750 computadores por otros de mayor desempeño. Adicionalmente, se efectuaron nuevos análisis para verificar la disponibilidad de equipos en los edificios y jornadas donde los estudiantes de la UST tienen planificadas sus actividades académicas. Se pasó, entonces, de una estimación basada en la compra de equipos a un levantamiento de mayor precisión, sustentado estrictamente en el criterio de disponibilidad para los estudiantes de la UST, con un criterio de obsolescencia más exigente.

Como resultado de lo anterior, a inicios de 2019 se ejecutaron medidas que incluyen estrategias de renovación y de crecimiento del parque. Así, se adquirieron 1.028 equipos, de los cuales 656 se destinaron a renovación y 372 a crecimiento. En esta línea, cabe destacar la adquisición de más de 540 computadores portátiles que se dispusieron para préstamo a los estudiantes de la Universidad Santo Tomás[84]. Estas iniciativas lograron que el parque de equipos computacionales llegara el año 2019 a 5.837, permitiendo una relación de

[84] *Para el caso específico de las 21 bibliotecas existentes en las sedes en donde opera UST, se dispone de 540 computadores portátiles. El Sistema de Bibliotecas Santo Tomás, en tanto, dispone de 750 computadores portátiles. Esta iniciativa ha sido bien acogida por los estudiantes, lo que se materializa en los cerca de 11.000 préstamos realizados durante el año a estudiantes de la UST.*

4,7 alumnos UST por computador. Para el año 2020 el parque asciende a 5.929 equipos, en donde se renovaron aproximadamente 1.300 equipos obsoletos y hubo un crecimiento de 92 equipos destinados a nuevos laboratorios. La acción anterior, permite la mejor relación de alumnos por computador de los últimos años, además de lograr el cumplimiento del estándar establecido en cada una de las sedes de la Institución.

2. Mejoramiento de las redes de comunicaciones WAN y LAN: la VRATI ha definido una política bianual de evaluación y ampliación de las redes de comunicación, tiempo necesario para estudiar los comportamientos de tráfico de comunicaciones y analizar las plataformas tecnológicas pertinentes a las necesidades institucionales.

Entre las acciones adoptadas en el período, destaca el mejoramiento continuo de la red WAN con disponibilidad del 100%, alcanzada durante el año 2019. Además, en el marco de la mejora en la calidad de servicio y características del equipamiento, durante el mismo año se implementó el nuevo servicio de enlaces de comunicación, lo que implicó la renovación de toda la red institucional. Esto permitió modernizar la red de datos con tecnología de última generación, aumentar la capacidad de ancho de banda tres veces, dotar de capas de seguridad externa e interna, garantizando la continuidad operativa y potencial crecimiento futuro. Además, durante el año 2020 está contemplado comenzar con la renovación del actual parque de switches de sedes, apuntando a mejorar las prestaciones de los switch core de cada una de estas.

3. Mejoramiento de ancho de banda para Internet: la calidad del servicio de navegación en internet se evalúa anualmente, dada su relevancia para la conectividad de los alumnos y la realización de los procesos administrativos. De esta forma, se ha reforzado el ancho de banda nacional e internacional, alcanzando el año 2020 una velocidad de 2 Gbps nacional y 2 Gbps internacional, tanto para las redes de alumnos como para la de los administrativos.

TABLA III.11
Ancho de banda enlace Internet alumnos

AÑO	ANCHO BANDA INTERNACIONAL	ANCHO BANDA NACIONAL
2016	500 MB	1.024 MB
2017	800 MB	1.024 MB
2018	1.024 MB	1.024 MB
2019	1.024 MB	1.024 MB
2020	2.048 MB	2.048 MB

Fuente: Vicerrectoría de Recursos Académicos y Tecnologías de la información.

El proceso de renovación de red implementado el 2019 consideró el incremento del ancho de banda tanto nacional como internacional a más del doble y respaldando (back up) cada uno de los enlaces de las sedes de la institución. Este esquema permite asegurar la continuidad operativa y se hace cargo de la demanda creciente de servicios provistos en Internet y nubes públicas, eliminando posibles saturaciones y mejorando la experiencia de navegación de los alumnos desde sus diferentes dispositivos.

4. Ampliación de los servicios de red inalámbrica gestionada (wifi): desde el año 2017 la Institución renovó en tres etapas el total de su red inalámbrica gestionada, optando por tecnología de punta, madura y de clase mundial. La nueva red inalámbrica cuenta con 1.137 access point que permiten soportar más de 65.000 conexiones concurrentes, brindando un acceso seguro, eficiente y gestionado hacia Internet y servicios internos. Actualmente, de forma diaria, se generan en horario peak un promedio de 13.000 conexiones concurrentes. La ampliación de la red inalámbrica (wifi), así como también el considerable aumento del ancho de banda de los últimos años, ha permitido mejorar, tal como se aprecia en la tabla III.12, la experiencia de usuario, y así, la satisfacción de los estudiantes con respecto a los servicios de Internet.

TABLA III.12
Resultados encuesta de satisfacción alumnos 2016 – 2019*

PREGUNTA	2016	2017	2018	2019
¿Cuán satisfecho te sientes con...? [36. La conexión a Internet disponible para los estudiantes en la sede (por ejemplo, vía WIFI o sala de computación).]	3,72	4,07	4,28	4,47

**Escala de notas de 1 a 7. Fuente: Dirección General de Control de Gestión.*

5. Renovación de los servicios de impresión: con el fin de mejorar la calidad del servicio y características del equipamiento, durante 2018 se evaluó y sustituyó el proveedor del servicio de impresión, lo que involucró la renovación durante 2019 del parque de impresoras a nivel nacional. Este nuevo equipamiento es de mayor capacidad y, para el servicio estudiantil, aumenta más del doble la capacidad de impresión, representando ventajas en el manejo de stock de suministros y mantenimiento por uso. Por otro lado, a inicios de 2020, se realizó una evaluación de la disponibilidad de impresoras por sede, además de la creación de un protocolo de Calidad de Servicio, lo que resultó en la redistribución y aumento del parque actual. Dichas acciones permitieron que la evaluación de los estudiantes del servicio de impresión aumentara sostenidamente los últimos cuatro años.

TABLA III.13
Resultados encuesta de satisfacción alumnos 2016 – 2019*

PREGUNTA	2016	2017	2018	2019
Promedio de Promedio de ¿Cuán satisfecho te sientes con...? [60. Las facilidades que tienen los estudiantes para imprimir los materiales de estudio.]	4,50	4,71	4,73	4,95

**Escala de notas de 1 a 7. Fuente: Dirección General de Control de Gestión.*

6. Renovación de los proyectores: a principios del año 2018, se efectuó un inventario que dio como resultado un stock de 1.081 proyectores a nivel nacional, de diferentes marcas, modelos y prestaciones. Luego, se realizó un análisis de los nuevos requerimientos y se comenzó con la renovación de 617 de ellos, reemplazándolos por unos de mejor desempeño. Este cambio permitió estandarizar el parque e impulsó la creación de un nuevo protocolo de instalación. A comienzos del año 2020 se concluyó la renovación de la totalidad de los equipos a nivel nacional.

7. Infraestructura tecnológica: adicionalmente, la VRATI apoya a las distintas unidades de UST en la optimización, diseño, desarrollo y mantención de los sistemas de información de gestión académica y administrativa, asegurando el correcto, oportuno y seguro funcionamiento de las plataformas de hardware y software. Durante 2020 se continuará el proceso de transición de los diferentes servicios a nubes públicas (multi cloud) y se espera que para principios del año 2021 se encuentre migrado más del 90% de los servicios a Azure, Sonda y Oracle; y de esta manera, proveer mayor flexibilidad en la entrega y agilidad en la provisión de nuevos servicios. Este proceso de transición ha permitido que Santo Tomás cuente con plataformas cada vez más flexibles, escalables y seguras. Por otro lado, con el fin de monitorear la experiencia de usuario de la Intranet Académica y sus Aulas Virtuales, la Institución cuenta con las siguientes herramientas: Web at Transaction (Atentus), New Relic, y Google Analytics.

8. Continuidad operativa en la emergencia sanitaria (pandemia COVID-19): la UST cuenta con una infraestructura tecnológica que permite a estudiantes y docentes el acceso en línea a los distintos sistemas y recursos académicos. Estos sistemas son: intranet académica (sitio web basado en SharePoint), aulas virtuales (sistema LMS Moodle), bibliografía digital (Sistemas Aleph y Digitool) y licenciamiento de Microsoft 365, para estudiantes, docentes y funcionarios, el cual considera los servicios en la nube de Microsoft, tales como: Microsoft Teams, OneDrive, correo electrónico Outlook, Suite de aplicaciones de Office, entre otros; permitiendo instalar las aplicaciones hasta en 5 dispositivos diferentes.

En el contexto de la emergencia sanitaria, se realizaron adecuaciones para soportar el incremento de la demanda esperada y facilitar los recursos para el acceso a los sistemas. Acorde con lo anterior, las principales medidas adoptadas fueron:

- **Crecimiento de la plataforma de intranet académica:** se aumentó horizontalmente el número de servidores de la plataforma SharePoint (duplicando su cantidad), de tal forma de atender la demanda esperada, mantener los tiempos de respuesta y disponibilidad. La acción permitió cumplir el nivel de servicio, sin impactar la experiencia de usuario, aun cuando la concurrencia se duplicó en algunos intervalos de tiempo.
- **Crecimiento del sistema de aulas virtuales:** en este sistema interactúan profesores y alumnos, compartiendo contenidos como tareas, guías, bibliografía digital y otros documentos relacionados a la actividad académica. Dada la proyección de un alza en la concurrencia, se procedió al rediseño y crecimiento de la plataforma tecnológica, aumentando las capacidades y cantidad de servidores. Estas acciones fueron posibles de implementar, en corto plazo, debido a que la infraestructura se encuentra en la nube de Microsoft (Azure), lo que permitió atender oportuna y eficazmente la demanda extraordinaria (la que se triplicó).
- **Asignación de accesos a los recursos de la nube de Microsoft 365 y crecimiento de la implementación de Microsoft Teams:** esta iniciativa aseguró que cada alumno y profesor contara con su licencia de Microsoft 365, la que le permite acceder a Microsoft Teams y participar de las actividades en línea. Se puso en producción y adoptó esta plataforma en un corto plazo, debido a que previo a la emergencia, se había implementado en modalidad piloto. Como resultado, todos los docentes y estudiantes han podido acceder a Teams sin mayores inconvenientes.

- **Sistemas de monitoreo de las plataformas:** las plataformas se mantienen en constante monitoreo por el equipo de TI de la Institución a través de servicios externos.
- **Beca de conectividad:** debido a la necesidad de contar con conexión a internet para llevar a cabo la actividad académica y con el propósito de apoyar la telepresencia de nuestros estudiantes (priorizando los seis primeros deciles de ingreso familiar), se implementó la "beca de conectividad" que consistió principalmente en complementar el plan de datos móvil de sus teléfonos celulares mediante la carga de bolsas de datos (Gigas), o la entrega de chips con plan de datos (Gigas). Para la ejecución de este servicio la institución suscribió convenios con las principales empresas proveedoras de telefonía móvil del país: Movistar, Claro, Entel y Durante el primer semestre se asignó un total de 5570 UST, los cuales se renovarán durante el segundo semestre (mientras se mantenga la actividad a distancia).
- **Apoyo de equipamiento tecnológico para alumnos y docentes:** a través de la red de bibliotecas UST se dispuso equipamiento tecnológico para el préstamo a los estudiantes y profesores que lo requirieran, supeditado a una evaluación previa de Casa Central y de las respectivas autoridades de sede.

Por otro lado, en relación con los softwares de uso académico, se adoptaron las siguientes medidas de apoyo a los alumnos como parte de la contingencia de la pandemia del covid-19:

- Se acordó con los proveedores externos más relevantes aumentar la cantidad y facilitar la forma de acceder a las licencias de softwares de uso académico.
- Se habilitaron y pusieron a disposición licencias de uso académico a través de MINUBE.
- Se formalizaron procedimientos para que los alumnos y docentes pudiesen descargar y habilitar las licencias en sus computadores personales.
- Entre los softwares habilitados a los alumnos se encuentra: SPSS, NVIVO, SUITE Autodesk y Adobe.

9. Ciberseguridad: el 22 de junio de 2020, se identificó mediante el monitoreo preventivo un incidente con el servicio de Intranet académica de la UST (ataque informático tipo Ransomware)[85] que afectó diversos servicios, sistemas, plataformas y carpetas informáticas, además de computadores de funcionarios que trabajan remotamente con conexiones directas a la red interna de Santo Tomás. Tempranamente, se activaron servicios externos especializados con el propósito de iniciar las medidas de contención, mitigación y recuperación de los sistemas.

El incidente obligó a la UST a tomar medidas extraordinarias para evitar la propagación, apagando todos sus servidores y servicios de red y bloqueando las comunicaciones externas (acceso desde países remotos, puertos específicos utilizados para la propagación del ataque y accesos remotos de usuarios). En paralelo, se informó a la comunidad y reguladores. Adicionalmente, como medida preventiva, se suspendieron las actividades académicas durante dos días, permitiendo la evaluación y planificación del proceso de recuperación, priorizando los servicios de alumnos (sitio web, Aula virtual, intranet académica), los cuales fueron adecuados y recuperados en una nueva red, aislada, monitoreada y con mayores resguardos de seguridad.

Cabe mencionar que, pese al impacto y nivel de compromiso de los sistemas, el ataque no ocasionó perdida de información de alumnos, docentes ni funcionarios (alojada en los sistemas centrales). En este sentido, la política de respaldo implementada en la UST permitió la restauración de todos los servicios comprometidos por el ataque, dejando en evidencia su capacidad de restauración y recuperación de los sistemas de información. Los sistemas satélites se habilitaron según una planificación acorde a su criticidad, requerimientos de uso por temporalidad y tardaron tres semanas en ser restablecidos.

Por otra parte, en respuesta ante este incidente, la UST implementó medidas de seguridad recomendadas por proveedores externos, expertos en la materia, y tomó acciones legales contra quienes resulten responsables o partícipes del ataque. De las actividades relacionadas con este incidente surge una planificación de mejoras en aspectos de ciberseguridad, tales como:

- Búsqueda de soluciones de protección para Endpoint (estaciones de trabajo internas /externas).
- Protección de las identidades de los usuarios, tales como múltiples factores de autenticación.
- Implementación de un nuevo diseño de red LAN segura.
- Aplicación de recomendaciones resultantes del acompañamiento de las consultorías de ciberseguridad.

[85] Consiste en un secuestro de datos. Es un tipo de programa dañino de carácter informático que restringe el acceso a los usuarios a determinados programas, carpetas o archivos del sistema operativo infectado, y que exige el pago de un rescate a cambio de que se levante la restricción.

2.4. INFRAESTRUCTURA

La UST dispone de políticas generales y procedimientos para las soluciones de infraestructura, lo que incluye las características de los terrenos donde se construye o habilita un inmueble educacional, los bienes directamente adosados a este (salas de clases, laboratorios, bibliotecas, casinos y oficinas), así como los servicios necesarios para asegurar su idoneidad y disponibilidad y la vigencia de los derechos institucionales y las autorizaciones correspondientes.

En 2018 se creó la VRATI, que asume el liderazgo en el proceso de planificación y provisión de infraestructura, en coherencia con el proceso de otros recursos materiales e intangibles. La Dirección de Infraestructura (DI) es la unidad responsable de ejecutar los proyectos de construcción, habilitación, readecuación y el programa de mantenimiento a lo largo del país.

En lo que sigue se resumen los criterios, procesos y mecanismos que permiten asegurar la suficiencia e idoneidad de la infraestructura disponible de acuerdo con los requerimientos del Modelo de Formación en todas las sedes, los avances más importantes en el período y las mejoras previstas para los próximos años. Entre los lineamientos de gestión que explican los avances y acciones realizadas en el período, con miras especialmente a asegurar una calidad equivalente de infraestructura en todas las sedes, cabe destacar:

1- La UST mantiene infraestructura desde Arica a Puerto Montt. En todas sus sedes, salvo la Casa Central de Ejército, comparte el uso de los edificios con el IPST y CFTST.
2- Considerando el perfil de sus estudiantes, la UST ha privilegiado contar con inmuebles ubicados en sectores céntricos de cada ciudad y de fácil acceso al transporte público[86]. El diseño arquitectónico de los edificios otorga flexibilidad y apunta a la optimización en el uso de los espacios, privilegiando la atención de necesidades relacionadas con las actividades académicas. Se ha institucionalizado el proceso de mantenimiento y supervisión permanente para que los edificios e instalaciones actualmente en uso, sean acordes a la normativa vigente y a las necesidades del proyecto institucional.
3- Se prioriza la sustitución o ampliación de la infraestructura evaluada como de menor calidad relativa, considerando las observaciones del proceso anterior de acreditación, las encuestas de satisfacción de alumnos, el cumplimiento de las normas regulatorias y otros análisis internos.
4- Mejora continua de la infraestructura de las sedes, con miras a la satisfacción plena de los estándares de docencia, de servicios de apoyo y equipamiento académico. Así, durante el periodo 2016-2019 se realizaron importantes mejoras en: Centros de Aprendizaje, Bibliotecas, Centros de Simulación Clínica, Clínicas Jurídicas, Psicológicas y Veterinarias, laboratorios de Terapia Ocupacional y de Ciencias Básicas interviniendo 6.232 m^2 con una inversión total de $2.392.623.169.

[86] La Encuesta de Alumnos Nuevos, aplicada anualmente, consistentemente muestra que los alumnos valoran en forma positiva los atributos de ubicación geográfica y facilidad de transporte, como segundo y tercer factor de mayor importancia en la selección de la institución. Ver Anexo N°17.6

TABLA III.14
Mejoras en infraestructura periodo 2016-2019*

RECINTO	CANTIDAD RECINTOS O SEDES	SUPERFICIE M²	MONTO
Simulación Clínica	122	1.767	923.622.846
Centros de Aprendizaje	13	1.165	343.556.049
Clínica de Atención Psicológica / Clínica Jurídica	8	1.267	370.723.304
Clínicas Veterinarias	6	0**	75.961.977
Laboratorios Ciencias Básicas	7	1.203	460.639.989
Laboratorio Terapia Ocupacional	10	830	218.119.004
TOTAL	**166**	**6.232**	**2.392.623.169**

**Montos equivalentes a valor del año. **Las inversiones realizadas en clínicas veterinarias corresponden a mejoras y remodelaciones de la infraestructura ya existente, por ello no implica un aumento en superficie total.*

Fuente: VRATI.

5- En cuanto a procesos tales como mantención preventiva, actualización de permisos y patentes municipales y normativas de accesibilidad universal, la DI encargó una inspección técnica exhaustiva de los inmuebles con una superficie mayor a 1.000 m², donde la UST es copropietario o cuenta con contratos de arriendo a largo plazo. Luego se estructuró una biblioteca documental, actualizada para cada uno de estos inmuebles, con asesoría externa. Hoy se cuenta con informes individuales de ese grupo de inmuebles y un presupuesto estimado de mejoras a ser ejecutado durante los próximos 3 años[87].

6- Sumado a lo anterior, durante este periodo se perfeccionó la estructura de contratos de arriendo entre UST y las entidades relacionadas. Se propenderá a la adquisición gradual, individual o compartida de los inmuebles, previamente arrendados a entidades relacionadas, contando para ello con opciones de compra a valores fijos. Cabe señalar que, al cierre de este Informe, 47,01% de los inmuebles (m²) que utilizan las IES Santo Tomás son de propiedad de estas, y 31,6% % de los m² financiados por UST son de su propiedad. Esto presenta una mejora importante con respecto a los datos del año 2016. Junto a lo anterior, en tanto la UST no sea propietaria del inmueble, se fortalecieron los contratos de arriendo, mediante escritura pública anotada en su registro de propiedad, a 20 años plazo con opción de salida unilateral para UST a los 12 y 16 años. Se incluye opción de compra a valores ya determinados y de acuerdo con tasaciones de mercado encargadas a una empresa consultora experta. Asimismo, los contratos, que fueron sometidos a revisión de la SES, mantienen fijos los actuales costos de arrendamiento (UF/m² mes). Sus condiciones económicas corresponden a las habitualmente contempladas para este tipo de operaciones y han sido validadas por empresas expertas e independientes.

7- Se estableció una distribución dinámica de inversiones, gastos y arriendos entre las instituciones que comparten los inmuebles que UST utiliza o de los que es propietaria, considerando el aporte y la carga que cada uno realiza, la que es actualizada cada año bajo los siguientes principios:

   a. Se considera el aporte que cada institución realiza a la infraestructura de uso general en la sede que corresponda, ya sea con inmuebles propios, usufructos o arriendos.
   b. Se considera una estimación de la carga de actividades, tanto en términos absolutos como relativos, que cada una aplica sobre los inmuebles de la Sede.
   c. Para efectos de la estimación de carga total de actividades sobre una sede determinada, se estiman factores por alumno, aplicables a nivel de institución y jornada, los que son multiplicados por la última matrícula disponible y ponderados por la proporción de módulos horarios correspondientes a cada jornada.

[87] *Estará disponible para consulta de los pares durante la visita.*

d. Se considera tanto la carga total aplicada como su distribución entre jornadas, de forma tal de reconocer el nivel de actividad desarrollado y el impacto de cada institución sobre el tamaño de la infraestructura total requerida para la sede correspondiente.
e. La aplicación de cualquier ajuste queda condicionada a la razonabilidad del cambio desde la perspectiva individual de cada institución. Sin perjuicio de otras consideraciones pertinentes al caso, para la evaluación de este aspecto se considera como ajuste máximo aquel que signifique una asignación total de infraestructura que corresponda al 120% de la carga máxima que dicha institución genere sobre la infraestructura de la sede.

Los requerimientos de infraestructura necesarios para la operación de la UST, en las distintas sedes, son cubiertos a través de 216.550,27 m^2 disponibles. Del total de la superficie señalada, la UST aporta el financiamiento de 122.056,25 m^2, respecto de la cual:

- Un 56,15% es propietario.
- Un 27,59% corresponde a arriendos de inmuebles, de propiedad de entidades relacionadas.
- Un 4,63% son propiedades de terceros subarrendadas a entidades relacionadas.
- Un 11,63% corresponde a arriendos con terceros no relacionados.

En el período, con el fin de mejorar la calidad de la infraestructura y espacios físicos disponibles para los estudiantes, se ha avanzado en la construcción de nuevos edificios, ampliaciones, reemplazando arriendos y remodelando edificios existentes. La siguiente tabla muestra que, junto con el crecimiento en superficie, hubo un avance importante en cuatro sedes, en las que se sustituyeron edificios antiguos por otros nuevos, más funcionales, diseñados especialmente y remodelados para impartir educación de acuerdo con los estándares definidos por UST.

TABLA III.15
Actualización de Superficie de Infraestructura, periodo 2016-2019

SEDE	DIRECCIÓN	AÑO	SUPERFICIE
Antofagasta	Iquique #3991 (2)	2018	2.320
Talca (*)	Circunvalación Poniente #1697 (1)	2017	2.833
Los Ángeles (**)	Manuel Rodríguez #131 (3) /Mendoza # 120 (2)	2018	2.471

Fuente: Vicerrectoría de Administración y Finanzas.: Dirección de Infraestructura.
Nomenclatura: (1) Edificio nuevo, (2) Ampliación y (3) Remodelación.
(*) Nuevo edificio y casino, operativo a contar de mayo de 2017.
(**) Remodelación nuevo arriendo y ampliación de edificio existente, operativas a contar de julio de 2018.

En este contexto, también se ha privilegiado mejorar las condiciones de habitabilidad y eficiencia de los edificios, favoreciendo la existencia de zonas para actividades de esparcimiento y encuentro de estudiantes. Como evidencia de lo anterior, es posible destacar la incorporación de terrazas y patios en las sedes de Arica (2017), Antofagasta (2017-2018), Santiago (2016-2017), Talca (2017-2019) y Los Ángeles (2018), entre otras, totalizando una inversión superior a MM$1.800 e interviniendo más de 12.283 m2 en relación con este concepto. Lo anterior ha permitido mejorar la relación de espacios comunes en función del total de alumnos.

La siguiente tabla resume las inversiones realizadas para el periodo 2016-2019 en readecuaciones de infraestructura.

TABLA III.16
Inversiones en Readecuaciones de Infraestructura ($)

TIPO DE OBRA	2016	2017	2018	2019
Construcción edificios	1.318.891	1.706.413.839	1.384.828.111	223.541.095
Construcción General	1.318.891	1.706.413.839	1.384.828.111	223.541.095
Obras de Verano	337.317.749	271.537.522	208.659.271	774.528.856
Áreas Comunes	56.168.914	34.975.177	1.585.010	60.251.486
Laboratorios y Talleres	76.530.661	59.929.414	34.490.010	536.251.177
Mejoras Generales	141.051.772	144.530.306	150.038.219	117.682.811
Oficinas	61.521.867	25.714.605	20.534.032	42.599.757
Salas	2.044.535	6.388.020	2.012.000	17.743.625
Otros Proyectos	825.383.711	1.450.762.149	1.082.262.645	1.584.689.619
Áreas Comunes	243.681.289	262.778.405	3.105.383	17.584.811
Laboratorios y Talleres	197.213.202	253.804.352	491.694.349	706.078.069
Mejoras Generales	134.467.654	791.935.454	537.868.275	322.069.121
Oficinas	227.459.625	126.029.406	42.734.700	295.581.443
Salas	22.561.941	16.214.532	6.859.938	243.376.175
TOTAL	**1.164.020.351**	**3.428.713.510**	**2.675.750.027**	**2.582.759.570**

**Montos equivalentes a valor de cada año. Fuente: Dirección de Infraestructura.*

Las acciones de mejora, según se ha descrito, fueron generadas en función de los estándares de las carreras, la progresión en los planes de estudio en cada sede y de los lineamientos de política antes mencionados. La variación en los montos de inversión en construcción de edificios se explica fundamentalmente por las ampliaciones y remodelaciones en la sede de Talca durante el año 2017 y Antofagasta en 2018. En el caso de laboratorios y talleres, este aumento se relaciona con mejoras en sedes y el proyecto de simulación clínica durante 2018 y 2019. Por último, en la sede Los Ángeles, se realizó la ampliación del edificio de Mendoza 120 y se habilitó un nuevo arriendo durante 2018. Entre los años 2017 y 2018, la DI en conjunto con otras áreas de la VRATI, desarrollaron un análisis comparativo entre sedes denominado "Otros Servicios Académicos", con la intención de retroalimentar, visibilizar y priorizar las diversas necesidades de manera objetiva. El análisis incluye indicadores de servicios de bibliotecas, baños, casinos, cafeterías, patios, disponibilidad de computadores, cantidad de impresoras y fotocopias externas, almacenaje, oficinas, servicios de Internet, seguridad y otros, tanto para alumnos diurnos como vespertinos, considerando variables cuantitativas (superficies, capacidades, cantidades, tipos, etc.), como también cualitativas (encuesta de satisfacción, horarios de funcionamiento, etc.), ponderándolos para obtener un indicador comparable entre sedes, el cual permite identificar brechas y focalizar las inversiones.

Es posible evidenciar el resultado de las acciones anteriormente descritas a través de las encuestas de satisfacción de estudiantes, las cuales, en relación a infraestructura han venido mejorando en los últimos cuatro años:

TABLA III.17
Evaluación de la infraestructura

PREGUNTA	2016	2017	2018	2019
¿Cuán satisfecho te sientes con...? [39. Los espacios disponibles para estudiar o hacer trabajos en la sede de manera cómoda.]	3,76	4,12	4,21	4,33
¿Cuán satisfecho te sientes con...? [41. Los espacios físicos disponibles para compartir y descansar entre las clases.]	3,43	3,82	3,94	4.01
¿Cuán satisfecho te sientes con...? [42. Las instalaciones donde los estudiantes pueden practicar deportes.]	3,37	3,71	3,85	3,93

Fuente: Encuesta de Satisfacción de servicios, DGCG (Escala de 1 a 7).

Asimismo, el plan de infraestructura para los próximos años incluye la ampliación de la sede de Iquique (con la promesa de compra de un terreno aledaño a la sede ya firmada) y la de Osorno, donde se están evaluando tres posibles acciones de mejora.

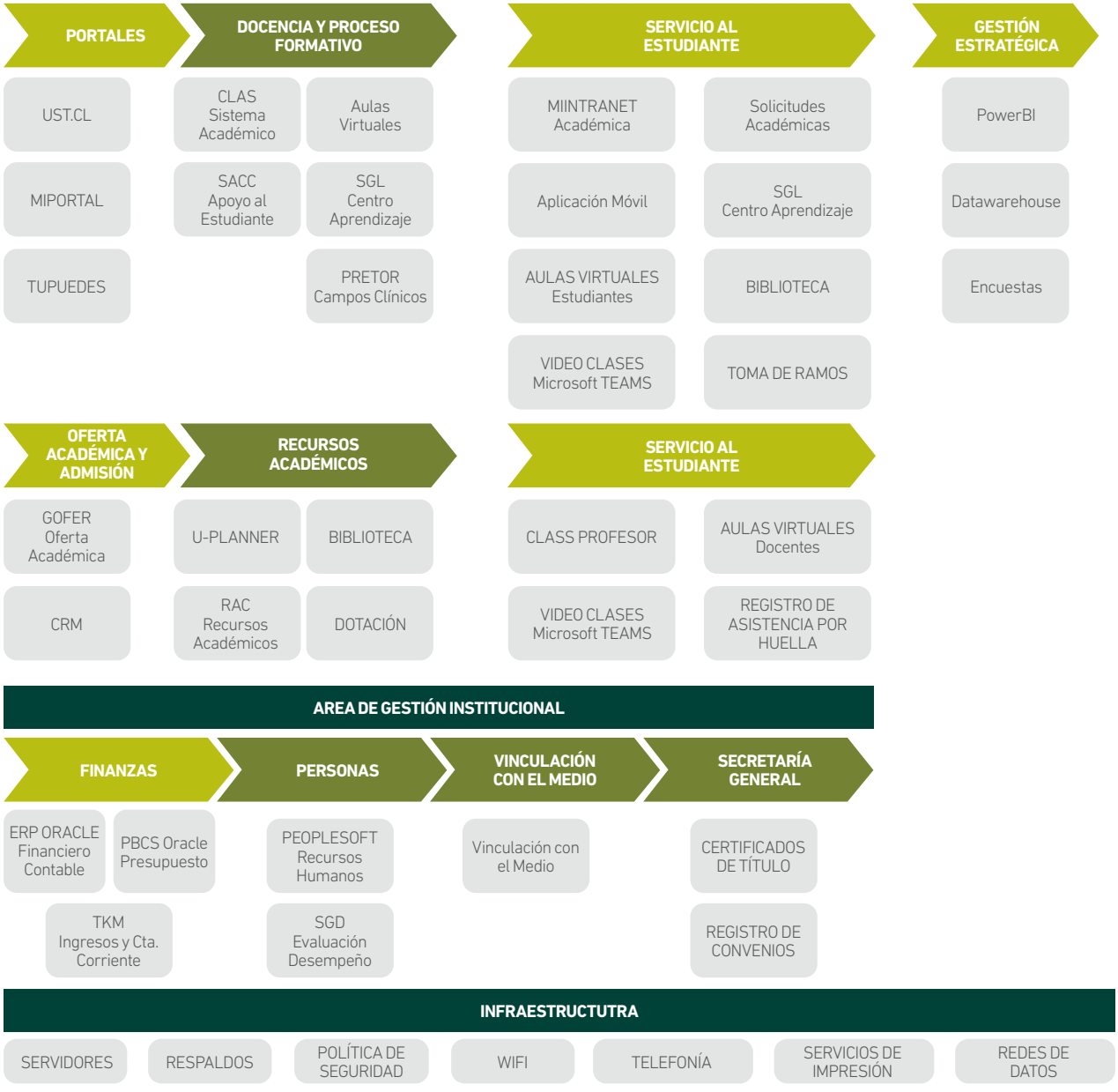
En relación con las readecuaciones post pandemia para un retorno seguro a las actividades presenciales, se trabajó en conjunto con la VRAIP, Decanos y DNE para determinar las nuevas capacidades de todos los laboratorios que permitan cumplir las condiciones sanitarias exigidas por MINSAL y los protocolos internos, junto con hacer factible la virtualización de algunas actividades prácticas en los laboratorios. Esto implica trabajos de ejecución de obras en sede, coordinación con las Direcciones Nacionales de Docencia y de Explotación de Sistemas para la virtualización de actividades, programación, ampliación de laboratorios de computación e instalación de cámaras en sede.

Finalmente, además del plan de infraestructura que actualmente recoge las necesidades de mejora del quehacer institucional, se requiere avanzar hacia la construcción de un modelo que permita planificar las obras de infraestructura, que considere asimismo la proyección y los desafíos asociados a la planificación estratégica institucional y los planes de desarrollo de las facultades.

3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La UST cuenta con una infraestructura de sistemas de información integrados y relacionados de apoyo a sus procesos claves, lo que permite proveer servicios directos a los estudiantes, registrar el desarrollo de las actividades y consolidarlas sistémicamente para obtener indicadores de desempeño que permitan a las autoridades centrales y de sede acceder a información oportuna, veraz y consistente, necesaria para facilitar el seguimiento, control y la toma de decisiones.

DIAGRAMA III.1
Sistemas de información Santo Tomás



Fuente: VRATI

Los focos estratégicos que la Institución define para la estructura de los sistemas y las funcionalidades de los servicios que estos prestan son:

1) Proveer información de calidad para la gestión y toma de decisiones en diferentes niveles y para distintos procesos, considerando los estamentos de estudiantes, funcionarios administrativos y académicos, y las condiciones que favorezcan la colaboración entre ellos, a través de un conjunto integrado de servicios digitales.
2) Apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje y el nivel de satisfacción de los servicios académicos en los estudiantes, a través de la incorporación de recursos y tecnologías para la docencia.

El resultado de estos objetivos, se reflejan en:

1) Los servicios entregados a los estudiantes y docentes.
2) Capacidad de autoevaluación y mejora.
3) Capacidad de adaptarse a los nuevos escenarios y desafíos.

3.1. SERVICIOS AL ESTUDIANTE

- MIINTRANET Académica: Portal de apoyo al quehacer académico del estudiante a través de espacios virtuales que facilitan el desarrollo de sus asignaturas, además de ser un importante canal de comunicación y relacionamiento entre docentes y alumnos. Adicionalmente, permite la gestión de solicitudes académico/administrativas, certificados y credencial estudiantil. Funciona integradamente con los sistemas TKM, CLAS y, con la plataforma de docencia online (Aulas virtuales Moodle).
- APLICACIÓN MOVIL: Este sistema es una extensión de los servicios prestados en el portal Miintranet, donde permite a los estudiantes acceder en todo momento a sus asignaturas y horarios.
- SOLICITUDES ACADÉMICAS: Desde Miintranet los estudiantes pueden realizar solicitudes académicas, las que son gestionadas sistémicamente, por las diferentes áreas, según lo establezcan sus respectivos reglamentos.
- AULAS VIRTUALES: Plataforma LMS Moodle, donde se disponen todos los recursos educativos y/o actividades digitales que forman parte de una asignatura. Esta plataforma, permite el desarrollo y apoyo de las clases a distancia, de modo de acceder a las video clases y al material de cada actividad a desarrollar.
- VIDEO CLASES: Plataforma Microsoft TEAMS de video llamadas, que se encuentra disponible para todos los estudiantes, para participar en las vídeo clases programadas en las aulas virtuales o para utilizar en forma colaborativa con otros estudiantes
- BIBLIOTECA: Sistema de búsqueda de material bibliográfico y de acceso a contenidos digitales
- SGL: Sistema de apoyo a los alumnos que permite, a los estudiantes agendar vía intranet, tutorías de interés y ayudantías complementarias ofrecidas a través del Centro de Aprendizaje de cada sede.
- TOMA DE RAMOS: Aplicativo web que permite a los estudiantes inscribir asignaturas online y controlar condiciones, como topes de horario, cupos de secciones, requisitos, etc. Las transacciones se ejecutan de manera directa e inmediata y no como proceso en cola.

3.2. SERVICIOS AL DOCENTE

- CLASS PROFESOR: Sistema de apoyo a la labor de los docentes, les permite acceder en forma remota a todas aquellas asignaturas programadas bajo su RUT en el semestre en curso y tienen opción de ingresar: registro de asistencia, registro de evaluaciones y registro de avance de materias.
- AULAS VIRTUALES: Plataforma LMS Moodle, donde se disponen todos los recursos educativos y/o actividades digitales que forman parte de una asignatura. Esta plataforma permite al docente el desarrollo y apoyo de las clases a distancia, de modo de programar las video clases y disponer para los estudiantes, todo el material de las clases y actividades a desarrollar.
- VIDEO CLASES: Plataforma Microsoft TEAMS es una plataforma unificada de comunicación y colaboración que combina chat persistente en el lugar de trabajo, reuniones de video, almacenamiento de archivos e integración de aplicaciones. El servicio se integra con el paquete de productividad de Office y el aula virtual, se encuentra disponible para todos los docentes, para programar y grabar las video clases o para utilizar en forma colaborativa con otros docentes y estamentos de la Institución.
- REGISTRO DE ASISTENCIA POR HUELLA: Permite a los estudiantes a través de sus huellas dactilares el registro de asistencia, asegurando el correcto y oportuno registro de las actividades académicas realizadas en cada sala de forma integrada con CLAS.

3.3. DESCRIPCIÓN DE SISTEMAS

A continuación, se entrega una breve descripción de los sistemas de información clasificados según el área o ámbito de gestión específico que apoyan, y las plataformas existentes.

3.3.1. ÁREA DE DOCENCIA Y PROCESOS FORMATIVOS

PORTALES

- **MIPORTAL.SANTOTOMAS.CL:** Portal de acceso diferenciado, especialmente diseñado para los colaboradores de Santo Tomás, que centraliza el acceso a diferentes sitios y aplicaciones de interés para el ámbito administrativo. Es una plataforma colaborativa dirigida a administrativos de Santo Tomás cuya información se encuentra organizada en sitios agrupados según la Vicerrectoría responsable.
- **TUPUEDES.CL:** Sitio dedicado a los procesos de admisión, cuyo objetivo es brindar información a los futuros alumnos, padres y apoderados. Se destacan los siguientes contenidos: oferta académica, carreras, mallas curriculares, sedes, alternativas de financiamiento (becas internas y externas, descuentos y créditos) y descripción del proceso de matrícula.
- **UST.CL:** Este portal tiene por objetivo brindar información clara, veraz, oportuna y accesible sobre la institución a públicos internos y externos, considerando sus diferentes intereses, necesidades y contextos de uso. Se destacan los siguientes contenidos: dar a conocer la Misión y Visión, Proyecto Institucional y autoridades, Facultades, carreras, acreditación institucional, Código de Ética, Contraloría y un Canal de Denuncia donde se presenta el Modelo de Prevención de Delitos.

OFERTA ACADEMICA Y ADMISIÓN

- **GOFER:** Gestión de Oferta Académica, Permite gestionar la oferta académica Institucional de alumnos nuevos, incluyendo a todos los actores relevantes del proceso tales como Vicerrectoría Admisión y Asuntos Estudiantiles, Decanos, Directores Nacionales de Escuela, Directores Académicos y Rectores de cada sede Santo Tomás. Además, permite gestionar la creación de aranceles para carreras de alumnos nuevos y antiguos, tanto de carácter anual y semestral.
- **CRM:** Sistema de Relacionamiento con Alumnos. Registra toda la información de los futuros alumnos (prospectos) obtenida a partir de las distintas actividades de admisión planificadas para cada período. Permite la gestión de las actividades de fidelización y posterior proceso de matrícula, registrando las cotizaciones que realizan dichos prospectos y la inscripción en alguna carrera de la institución. Se integra con Clas y TKM, donde se lleva el registro de la cuenta corriente de alumnos. Sus principales usuarios son la Dirección Nacional de Admisión y sus encargados en sedes.

DOCENCIA Y PROCESO FORMATIVO

- **CLAS:** Sistema de Gestión y Registro Académico. Permite el manejo de la información académica de la Institución y sus estudiantes, tales como las carreras con sus mallas y planes de estudio, asignaturas y correspondientes requisitos; los alumnos asociados a sus respectivas carreras, sus calificaciones, solicitudes, actas y avance curricular. También, llevar el control de los recursos de infraestructura, así como la información de egresados. Permite emitir los documentos y certificados que el estudiante requiera (ficha curricular, notas parciales y finales, concentración de notas, informes de avance de cohortes, carga académica y horarios, certificado de alumno regular, etc.). El sistema registra todos los procesos académicos asociados, desde la programación de cursos al cierre del período académico. Son usuarios de este sistema la VRAIP, rectores de sede, DA, decanos, DNE, jefes de carrera, Dirección General de Docencia y personal de las unidades de registro curricular. Este sistema cuenta con un proceso auxiliar que permite proyectar la demanda de estudiantes, con lo cual se puede obtener información sobre horas docentes y secciones. Este proceso alimenta al sistema de Recursos Académicos (RAC), para determinar según los estándares, las necesidades de bibliografía y de equipamiento, proveyendo información también para el proceso presupuestario.
- **SAAC:** Sistema de Apoyo Académico. Se basa en un modelo estadístico predictivo que segmenta a los estudiantes nuevos e identifica a aquellos que requieren apoyos específicos, generando alertas tempranas y una matriz con estrategias de intervención, con el fin de facilitar su avance curricular y permanencia en la institución.
- **PRETOR:** Sistema de Gestión de Cupos de Campos Clínicos UST. Pretor es un sistema que permite generar propuestas para la programación de actividades de alumnos en los campos clínicos que dispone UST, sobre la base de cupos entregados por las instituciones que tienen convenios vigentes con UST, los alumnos matriculados en asignaturas dictadas y la programación de actividades en el período correspondiente. También permite gestionar los cupos disponibles, las actividades realizables, ambientes disponibles, los establecimientos, las instituciones, los convenios y las retribuciones respectivas.

- **SGL:** Sistema de Gestión de Centro de Aprendizaje. Apoya la gestión de esta instancia a nivel nacional, programando y registrando la asistencia a las actividades de apoyo académico complementario para los estudiantes. Presenta la programación semestral de los horarios del equipo de tutores de cada Centro para que los estudiantes puedan agendar vía intranet la tutoría de su interés y gestiona las solicitudes de Ayudantías Complementarias por parte de las carreras, las que luego son planificadas en CLAS. A nivel central posibilita el seguimiento del quehacer de los Centros, a través de la entrega de bases de datos que detallan todas las actividades de apoyo implementadas hasta el nivel de Rut – estudiante.

RECURSOS ACADÉMICOS

- **U_PLANNER:** Implementa un modelo de optimización matemático para realizar la planificación de futuros períodos académicos, automatiza la planificación académica, el proceso de asignación de horarios y espacios físicos, minimizando ventanas y tiempo de traslado (centrándose en el estudiante), junto con la eficiencia en el uso de espacios. Asigna recursos en base a estándares para asegurar la homologación de los servicios educacionales prestados a nivel nacional.
- **RAC:** Sistema de Gestión de Recursos Académicos. Registra y almacena toda la información de estándares de laboratorios, equipamiento y bibliografías definidos para cada una de las carreras a nivel nacional. Del mismo modo, permite la visualización y detalle de los layout de todos los recintos prototipos que existen a nivel nacional y que fueron definidos en forma conjunta al estándar de equipamiento de carreras. Trabaja integradamente con CLAS, el proceso de proyección y la plataforma de docencia online (Moodle), y traspasa información al sistema de abastecimiento SAB, permitiendo organizar y administrar los procedimientos y lineamientos que rigen el proceso de adquisición de equipamiento y bibliografía, conforme a los planes de estudio vigentes. Los principales usuarios son los decanos, DNE, DA, coordinadores nacionales, directores y jefes de carreras y jefes de Bibliotecas.
- **BIBLIOTECA:** Sistema integrado (Aleph, Digitool y Primo) que registra, mantiene, almacena y recupera toda la información de catalogación bibliográfica de material impreso y digital adquirido y suscrito para las carreras, permitiendo gestionar la información de existencias y uso por sedes, carreras y asignaturas, tanto de alumnos como de docentes. Trabaja integradamente con CLAS, RAC y la plataforma de docencia online (Moodle), para optimizar los procesos de gestión de recursos académicos, financieros e indicadores de biblioteca.
- **DOTACION:** Sistema de consulta, cálculo y control de los estándares académicos relacionados con la dotación de planta y sus respectivas actividades de docencia, el cual permite hacer seguimiento de nuevas contrataciones, ajustes de estructura, gestión de horas docentes, entre otras funcionalidades.

3.3.2. ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

PERSONAS

- **PEOPLESOFT HCM:** Sistema de Remuneraciones y Honorarios del Personal. Registra y almacena la información asociada al colaborador, definición de estructura salarial y de posiciones. Asimismo, administra las ausencias y vacaciones de los colaboradores y nóminas de pago.
- **SGD, Sistema de Gestión de Desempeño:** Mediante la definición de un modelo de competencias administra los procesos de desarrollo de recursos humanos, evaluación de desempeño, formación y capacitación, plan de carrera y plan de sucesiones.

Los usuarios principales son la VRP (en especial, el Departamento de Personal y Remuneraciones) y las DAO de sedes y, a través del módulo de autoservicio, todos los colaboradores. Está integrado con el Sistema Académico (Integración CLAS-PS) y con el Sistema de Presupuesto y Contabilidad.

FINANZAS

- **TKM:** Sistema de Matrícula y Admisión y Cuenta Corriente de Alumnos. Registra toda la información necesaria para la inscripción, matrícula, situación contractual y posterior seguimiento del estado financiero del estudiante; asimismo, registra la oferta de carreras por sede, sus aranceles y jornadas, cupos; información personal y financiera del estudiante. Trabaja integradamente con el sistema de presupuesto y contabilidad, traspasa la información al sistema CLAS de registro académico y recibe información desde el CRM y GOFER. Se integra con diferentes entidades bancarias para los procesos de pago y recaudación, facilitando a los estudiantes diversos canales para el pago de cuotas (Web Pay, Caja Vecina, Sencillito, Servipag, Bancos, etc.). Los principales usuarios son la Dirección Nacional de Admisión, Rectores de Sede, DAO y DA.
- **ERP ORACLE:** Este sistema provee a la Institución de un modelo único e integrado de operación para los procesos y transacciones financiero contable: solicitud de compra, gestión de compra y aprobaciones, registro y pago de documentos, registro y control del activo fijo, tesorería y bancos, emisión de documentos de venta, autoservicio de rendición de gastos, control presupuestario y contabilización automática. La contabilización automática de transacciones permite contar con un modelo de datos único y centralizado, que apoya y optimiza la generación de informes y estados financieros.
- **PBCS ORACLE:** Planificación y Presupuesto. Destinado a la planificación y control de costos, que permite apoyar la elaboración de presupuestos anuales, planificación financiera de largo plazo, control de

gestión y desarrollo de un modelo de costeo. Su servicio es cloud, lo que permite cargar datos tanto de manera centralizada como descentralizada, facilitando que las distintas áreas involucradas en el ciclo de planificación trabajen colaborativamente sobre un sistema integrado y bajo un esquema de flujo de trabajo de aprobaciones.

VINCULACIÓN CON EL MEDIO

- Sistema que permite el registro y gestión de las actividades propias de Vinculación con el Medio de sedes y matriz, a través de un repositorio, donde se registran las actividades, responsables, documentación, participantes y la evidencia que den cuenta de la ejecución de las distintas actividades. El sistema permite también la consolidación de antecedentes históricos y la elaboración de estadísticas.
  Los principales usuarios son Subdirector(a) de Vinculación con el Medio, Coordinador de Vinculación con el Medio y los responsables de sede.

SECRETARIA GENERAL

- **CERTIFICADO DE TÍTULOS:** Sistema que permite gestionar, almacenar y emitir certificados de títulos en forma electrónica, aplicando todos los mecanismos de seguridad para emitir y validar electrónicamente. El usuario de este sistema es Secretaría General.
- **REGISTRO CONVENIOS:** Repositorio de los documentos digitalizados de todos los convenios que las instituciones Santo Tomás han formalizado con diversos entes externos. Los usuarios de este sistema son Asesoría Jurídica y Secretaría General.

GESTIÓN ESTRATÉGICA

- **MIPORTAL:** Herramienta de colaboración en línea vinculada a la intranet institucional que posibilita la generación y administración de documentos relacionados con los procesos de acreditación institucional y de evaluación de carreras, permitiendo compartir los avances en la elaboración de los informes, descargar material de apoyo y participar en foros de discusión. Asimismo, se utiliza para el seguimiento de acciones de mejoramiento implementadas en estos ámbitos como también en la Examinación Nacional.
- **DATAWAREHOUSE:** Sistema de Control y Gestión de Información. Consiste en una base de datos orientada a la gestión que permite consolidar la información disponible en los sistemas transaccionales y en otras fuentes de datos internas y externas de manera estandarizada y seriada (histórica), generando una fuente válida de información, oportuna y confiable, que apoya los procesos de toma de decisiones a nivel operacional, táctico y estratégico. Permite producir reportes ad-hoc, siendo automatizados en caso de ser periódicos, sustentando la construcción de diversos indicadores claves de desempeño (KPI), facilitando su generación, análisis y seguimiento. También posibilita que cada unidad pueda autosatisfacerse de información, concentrando sus esfuerzos en el análisis y no en la elaboración, lo que ayuda al cumplimiento oportuno de sus objetivos. Actualmente este sistema contiene información sobre los siguientes procesos: Portal Entorno, Planificación Estratégica, Gestión Académica, Portal de Facultad, Análisis Institucional, Seguimiento de Gestión Sedes, Gestión Presupuestaria, Examinación Nacional, Admisión, Perfil Docente y Compras y Abastecimiento. Se visualiza a través de un portal de gestión (http://datawarehouse.santotomas.cl), al cual acceden rectores, decanos, DNE, DA, directores y jefes de carrera, y otros directivos de sedes y Casa Matriz.
- **MS Power BI.** Junto al Datawarehouse, constituye una plataforma de apoyo a la toma de decisiones de nivel operacional, táctico y estratégico de la institución. A través de reportes gráficos y tablas, permite analizar el comportamiento de distintos KPI, ofreciendo filtros y permitiendo profundizar en el detalle de los datos (drill-down). Entre los procesos publicados es posible encontrar información sobre: Estándares de Recursos Académicos, Experiencia Transformadora del Estudiante, Movilidad y Articulación, Satisfacción del Estudiante, Egresados y Empleabilidad, Resultados Proceso Formativo, Progresión Estudiantil y Matrícula y Financiamiento. Pueden acceder al portal DNA, DA, directores y jefes de carrera, y otros directivos de sedes y Casa Matriz.
- **ENCUESTAS:** Sistema de encuestas, permite gestionar, publicar en forma segmentada y en diferentes canales de comunicación, de modo de recopilar las respuestas y antecedentes en forma centralizada. Los principales usuarios son el área de Control de Gestión, quienes centralizan y canalizan las necesidades institucionales para ejecutar.

3.4. AUTOEVALUCIÓN Y PEI 2019 - 2023

Con el propósito de contribuir a la articulación, colaboración y convergencia entre las instituciones Santo Tomás, el nuevo PEI 2019-2023 contempla la ejecución del Proyecto Estratégico (transversal) "Tecnologías para la gestión y la docencia". Los objetivos de este proyecto se enmarcan en:

1) Proveer datos institucionales de calidad para la toma de decisiones, estableciendo la estructura de gobierno de los datos y los canales de colaboración y comunicación digitales para los segmentos de funcionarios académicos y administrativos involucrados.
2) Automatizar procesos de atención para los estamentos estudiantes, docentes y administrativos, convergencia y experiencia de usuario.
3) Establecer las condiciones y estructuras organizacionales que permitan gestionar y operar eficientemente las tecnologías educativas de apoyo a la docencia y el aprendizaje presencial, desde el acompañamiento técnico y pedagógico en todos los niveles (estudiantes, académicos, administrativos).
4) Fortalecer el sistema de aulas virtuales y procesos tecnológicos internos que sustentan la educación virtual automatizando procesos críticos y aquellos requeridos por CNA y estándares internacionales.

En el ámbito de la gestión, este implica mantener estándares de servicio e infraestructura tecnológica adecuada para la gestión y la docencia, la articulación de los equipos de trabajo, la oportunidad de la información y la comunicación, la gestión de datos, entre otros, lo que se consolidará mediante la implantación de un sistema ERP, respaldado por una estructura de gobierno adecuada y un modelo de gestión integral.

Si bien es un proyecto de larga duración, los avances y evaluaciones, han permitido obtener resultados concretos, que se reflejan en:

1) Implementación del sistema ERP Oracle, la operación se inició en enero del 2020.
2) En proceso de implementación, del sistema presupuesto PBCS Oracle, el cual inicia su operación en septiembre del 2020.
3) Inicio del proyecto matrícula web para pregrado
4) Evaluación de herramientas de apoyo para la verificación de identidad y probidad, en las evaluaciones de clases a distancia.
5) Se han realizado las evaluaciones de los próximos procesos y sistemas a implementar, para consolidar una hoja de ruta para los próximos años.

Sin perjuicio de lo expuesto y debido a la pandemia COVID-19, la UST debió exigir al máximo su infraestructura de sistemas, para dar continuidad a los servicios, consiguiendo resultados efectivos en:

1) Implementación de plataforma virtual de aprendizaje, cuyas funcionalidades y prestaciones permitan la correcta impartición de los contenidos académicos de forma remota.
2) Implementación de medidas de capacitación y/o inducción a académicos, directivos y administrativos en uso y administración de plataformas virtuales de aprendizaje.
3) Implementación de informes de seguimiento y evaluación de las actividades académicas impartidas a través de plataformas virtuales de aprendizaje.
4) Iniciativas destinadas a resguardar la continuidad operativa de los servicios de registros y apoyo a los académicos.
5) Iniciativas para facilitar el acceso de los estudiantes al material bibliográfico y al repositorio de material didáctico de las asignaturas.

Por otro lado, tal como se ha señalado, el estallido social y la pandemia Covid 19 han implicado un uso intensivo de plataformas virtuales, para sustituir las clases presenciales en un formato de telepresencialidad, lo que traerá aparejado cambios de más largo plazo. En dicho contexto, se hará necesario generar las condiciones y servicios tecnológicos adecuados para impartir docencia en modalidad mixta o a distancia, acorde a los criterios de evaluación específicos para dichas modalidades, tales como criterios básicos de privacidad, conectividad, sistemas de gestión de aprendizaje, infraestructura y soporte, servicios de apoyo, bibliografía y recursos digitales, verificación de la identidad de los estudiantes (e-proctoring), mecanismos antiplagio, capacidad de respuesta en plataformas móviles, aspectos de accesibilidad, entre otros.

Aunque la UST cuenta con capacidad de autorregulación en materia de provisión de sistemas de información, el proyecto de sustitución de los sistemas será de larga duración e implicará una alta dedicación de los equipos funcionales involucrados, con el desafío de mantener la continuidad operacional y la correcta inducción de todos los usuarios en los nuevos sistemas.

4. GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

La UST cuenta con políticas y mecanismos formalizados y conocidos para la obtención, manejo, asignación y control de los recursos financieros, en función de sus propósitos. Éstos se aplican de manera sistemática, lo cual se evidencia en la evolución positiva -en el período evaluado- de indicadores tales como EBITDA, activos fijos y totales, deuda y margen operacional. También es prueba de lo anterior el cumplimiento de las proyecciones planteadas en este ámbito en el proceso de acreditación anterior (2017-2022). Hay, además, evidencia sobre la asignación y orientación de sus recursos de conformidad con la misión y el PEI, siendo las más importantes las adecuaciones en su estructura que se realizaron en el marco del proyecto Más Santo Tomás y la mayor asignación de recursos para el fortalecimiento de su cuerpo académico.

Las proyecciones financieras, que se presentan en la Ficha Institucional de Datos, en cualquier escenario muestran que se encuentra asegurada la sustentabilidad del proyecto institucional, así como el desarrollo del PEI 2019-2023 y el PMI incluido en este Informe.

La VRAF es la unidad central que tiene como principal objetivo velar por la sustentabilidad del proyecto institucional y asegurar que los recursos se asignen conforme a los propósitos institucionales. La sustentabilidad de la UST se respalda en la Política de Gestión Financiera[88]; en la proyección y planificación financiera, que considera los requerimientos derivados de la operación, el PEI y PMI; en el análisis del entorno; y en la gestión de la eficiencia institucional. La focalización de los recursos en el cumplimiento de su misión y propósitos se traduce en que la primera prioridad en la asignación de recursos de inversión y operación es el cumplimiento de los compromisos educativos asumidos con los estudiantes, establecidos formalmente mediante un conjunto de estándares de docencia y recursos académicos, que deben cumplirse en todas las carreras, sedes y jornadas. El Contralor es el encargado de verificar, mediante auditorías selectivas, el cumplimiento de los estándares.

En virtud de lo anterior, basada en una gestión eficiente, la UST ha podido implementar un proyecto institucional con una clara identidad de su oferta y servicios formativos, asegurando la calidad, atributos y valor de su propuesta educativa, así como los necesarios mecanismos de apoyo internos y estatales para sus estudiantes.

En este contexto, la UST interactúa con el IP y el CFT Santo Tomás, hoy corporaciones sin fines de lucro, en ámbitos y procesos necesarios para el cumplimiento de sus fines o relacionados con éstos, siempre que dicha interacción le permita acceder a sinergias, economías de escala y/o de ámbito, redundando en un mejor desarrollo de su proyecto institucional. A contar del año 2019 y en el contexto de la reorganización de las Instituciones Santo Tomás, bajo el alero de la Fundación Educacional Santo Tomás (FEST), la UST, el IP y el CFT comparten la propiedad (100%) de la Sociedad Santo Tomás Educación Continua. Luego de la reorganización, se mantienen otras transacciones con sociedades relacionadas, que conforme a la tendencia observada se irán reduciendo gradualmente, las que son tarificadas a precios de mercado validados por expertos independientes, o a costo, y registradas en la Superintendencia de Educación Superior cumpliendo con los requisitos que exige la ley 21.091 a las transacciones con partes relacionadas.

Finalmente, el inicio del proceso de cambio de sistemas informáticos en el ámbito administrativo financiero permitirá, no solo incorporar los estándares de gestión, tecnología y seguridad de punta que aporta Oracle, sino que profundizará la integración de los procesos contables y académicos, mejorando la trazabilidad de los procesos y recursos asignados, junto con la capacidad de generación de información para alimentar la toma de decisiones. En este sentido, en el alcance del proyecto se considera, además de eliminar todos los procesos manuales de generación de datos, implementar un sistema de costeo que entregue información precisa de los márgenes de contribución de todas las carreras y programas (por sede y jornada), lo que será relevante para la fijación de aranceles regulados y generación de reportes que requiera la recientemente creada Superintendencia de Educación Superior.

[88] *Ver Anexo N°16, Política de Gestión Financiera.*

4.1. MECANISMOS PARA LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA

La VRAF coordina el proceso de formulación presupuestaria y controla que los recursos se asignen de acuerdo a las Bases Presupuestarias elaboradas por esta área y las Normas Presupuestarias Académicas (estándares) emitidas por la VRATI. Ello se traduce en un presupuesto institucional anual, que se segmenta en presupuestos detallados por Facultades, Sedes y Vicerrectorías. El presupuesto se formula en dos etapas (versiones): en la primera se pone énfasis en la dimensión operacional, con base en una estimación de ingresos, gastos e inversiones requeridas; y en la segunda, se realizan ajustes basados en la matrícula efectiva, incorporando las acciones previstas en los proyectos estratégicos del PEI, los que tienen su correlato tanto en los Planes de Desarrollo de Facultad como en los Planes de Sede, así como las acciones previstas en el PMI, asegurando la consistencia entre la priorización de iniciativas y las capacidades financieras y de gestión.

La asignación de recursos y la planificación financiera se realiza en diversas instancias:
a) El Presupuesto Anual Institucional, descrito anteriormente, cuyo proceso culmina en instancias de revisión con cada Decano y con las sedes, en las que participan la Rectora Nacional, los Vicerrectores y/o directores generales respectivos, por una parte, y Decanos y DNE, o el Rector y equipo directivo de sede, por el otro. En esas reuniones (presenciales o por video-conferencia) se presenta un informe detallado de gestión académica y financiera, abarcando indicadores relevantes para la gestión de cada carrera/sede, tales como retención, evaluación docente, encuestas de servicios, Examinación Nacional, entre otros, mostrando su evolución histórica comparada mediante el Índice Simulado Equivalente Nacional (ISEN). Esto hace posible la evaluación de la gestión, retroalimentación, formulación de necesidades, así como la comparación entre distintas áreas o sedes de diferentes tamaños y con particularidades propias. Además de ello, se presenta el presupuesto desglosado en sus componentes más relevantes[89].

A la matrícula proyectada se aplican los programas y estándares de todas las asignaturas que corresponde impartir en cada sede durante el año, lo que resulta en el requerimiento objetivo y argumentado de Horas de Docencia, Recursos de Operación, Apoyo Académico, Equipamiento y Bibliografía, entre otros; los que conforme a la política cuentan con la primera prioridad en la asignación de recursos. Consecuentemente, su objetivo es definir un presupuesto detallado para el quehacer anual de las Facultades, Sedes y Vicerrectorías, que asegure la asignación de los recursos para impartir los programas bajo los estándares establecidos por la Institución.

El Control de Gestión Presupuestario se realiza mediante distintas herramientas (Datawarehouse, Sistema Contable ERP Oracle Cloud, informes a sedes, entre otros), las que detallan la ejecución presupuestaria y facilitan el control periódico del cumplimiento del presupuesto anual aprobado. Cabe destacar que se ha mejorado el proceso de seguimiento y retroalimentación a las unidades gestoras, tanto en frecuencia, instancias de coordinación y calidad, y oportunidad de la información disponible, de manera de anticiparse a eventuales situaciones que requieran la adopción de medidas correctivas. Es así como, desde el segundo semestre del año 2018, se les envía en forma mensual la ejecución presupuestaria a todas las unidades de gestión (Facultades, Sedes y Vicerrectorías), pudiendo además revisar el detalle transaccional que sustenta cada cifra.

Durante el segundo semestre de 2020, para la formulación del presupuesto del año 2021 y en el marco del proyecto de implementación del ERP, entrará en funcionamiento el módulo de Oracle PBCS (Planning and Budgeting Cloud Service) que permitirá hacer la planificación de gastos, proyecciones y control presupuestario, reemplazando las herramientas hoy existentes.

Se debe destacar que la Institución no restringe a las diferentes unidades el uso de recursos en función de su disponibilidad presupuestaria, siendo solo suficiente para disponer de éstos que quien los requiera tenga las atribuciones necesarias. De esta forma, la continuidad del servicio no se ve afectada en ningún caso por eventuales desviaciones presupuestarias temporales, quedando la responsabilidad radicada en las decisiones de cada gestor de unidad. Este aspecto, además de aquéllos propios de cada cargo, es considerado en el proceso de evaluación de desempeño anual.

b) La Planificación Financiera Institucional a 10 años, proyección financiera de actualización continua que se alimenta de las instancias definidas anteriormente y que permite ordenar las necesidades de recursos de toda la institución con un horizonte de mediano y largo plazo. Dicha proyección considera la ejecución y asignación presupuestaria efectiva, el impacto de las distintas iniciativas estratégicas y el análisis de entorno mediante la modelación de múltiples variables, como: variación de estudiantes nuevos; indicadores de progresión; aranceles; niveles de becas y beneficios internos; retiros y morosidad, entre otras. Todo ello segmentado según carrera, sede, jornada y tipo de financiamiento al que acceden los alumnos. De esta manera, se determinan los ingresos esperados y con ello se modela el resto de las variables financieras definidas en el modelo, pudiendo obtener balance, estado de resultado y flujo efectivo.

[89] *Ver Anexo N°41, Informe Control de Gestión Académica-Financiera y Presupuesto, Sede Los Ángeles, y Anexo N°42, Informe Control de Gestión Académica-Financiera y Presupuesto, Decanatura de Derecho.*

c) El Plan de inversiones anual y proyectado a 10 años, que principalmente contempla cuatro rubros: equipamiento (carreras, bibliografía y TI), mejoras de infraestructura existente, nuevos proyectos e incorporación de infraestructura[90].

d) La Planificación Estratégica, actualmente a través del PEI 2019 - 2023, y la Autoevaluación Institucional, que incluye la definición del PMI –todos procesos que son coordinados por la VRDAC- también constituyen instrumentos que orientan la asignación de recursos en cuanto seleccionan y priorizan un conjunto de objetivos estratégicos, proyectos y acciones que deben ser ejecutadas para lograr los resultados y metas establecidas, o bien para superar las debilidades y oportunidades de mejora detectadas.

4.2. FINANCIAMIENTO

Las principales fuentes de financiamiento de la UST son una combinación de los ingresos operacionales y financiamiento bancario, este último sujeto a los lineamientos establecidos en la política financiera.

Acorde con ello y con el objeto de resguardar la viabilidad financiera, la institución cuenta con una Política de Liquidez y Endeudamiento definida por la Junta Directiva[91], la cual establece que:

- La Institución cumplirá con mantener, al cierre de cada ejercicio anual, una relación activo corriente a pasivo corriente mayor o igual a 0,9 veces.
- Respecto al financiamiento del descalce generado durante el año entre recaudación y egresos asociados a alumnos que cuentan con ayudas estudiantiles (Becas Ministeriales y/o CAE), al cierre de abril de cada año, la administración deberá contar con reservas financieras y/o facilidades de crédito a corto plazo, aprobadas y disponibles, que en conjunto permitan cubrir como mínimo un 120% del déficit máximo proyectado.
- El endeudamiento financiero será posible sólo por el monto que permita a la Institución mantener, al cierre de cada ejercicio anual, una relación de deuda financiera neta a reservas patrimoniales menor o igual a 1,0 veces[92].
- Para efectos de la estructuración de pasivos financieros con bancos e instituciones financieras por plazos superiores a 12 meses y que, por ende, no quedan regulados por la Política de Liquidez, la administración deberá velar por que el plan de pagos de cada nueva obligación no implique amortizaciones anuales que superen al EBITDA promedio corregido; y que el plan de pagos del conjunto de todas las obligaciones vigentes no implique amortizaciones anuales que superen a 1,5 veces el EBITDA promedio corregido.

4.3. BREVE RESEÑA DE HISTORIA FINANCIERA Y SITUACIÓN ACTUAL

A continuación, se presenta un resumen de los Estados Financieros auditados (2015-2019), los cuales durante los últimos 20 años y de forma alternada han sido siempre revisados por alguna de las 4 empresas auditoras de mayor prestigio e importancia del país. Conforme a la regulación vigente, a partir de 2013 se han aplicado las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS). Lo anterior permite contar con la determinación objetiva del valor contable de Resultados, Activos, Pasivos y Patrimonio de la UST, junto con revelar de forma clara y estructurada las transacciones entre entidades relacionadas, derivadas del esquema de operación conjunta de las instituciones Santo Tomás.

Para un correcto análisis comparativo del Balance y Estado de Resultados del año 2019, respecto al periodo 2015-2018, es importante destacar que a partir del 1 de enero de 2019 se adoptaron cambios en criterios contables asociados a la NIIF 16, lo cual requirió evaluar los contratos por arrendamientos vigentes y para aquellos con un plazo superior a un año, reconociendo un activo por derecho de uso y un pasivo financiero por arriendo. La valorización inicial del activo y el pasivo antes señalado se determina en base al valor presente de los pagos por arriendo comprometidos, descontados según la tasa de interés implícita contenida en los respectivos contratos. El reconocimiento inicial de estos contratos significó un mayor activo y pasivo de $ 29.678 millones.

La medición posterior del activo y pasivo por derecho de uso bajo NIIF 16, implica un cambio en las bases y clasificación del gasto por arrendamiento, ya que se pasa de reconocer el 100% del monto pagado como gasto operacional a reconocer un cargo a resultado no operacional por amortización del activo y un cargo por gasto financiero por el devengo del interés del pasivo. El criterio así aplicado, implicó un mayor cargo a resultados en 2019 por $ 161 millones, generado por menor gasto operacional de $ 1.883 millones y un aumento de gastos no operacionales por $ 2.044 millones.

[90] La estimación de los recursos que se destinarán a este ámbito se incluye en la proyección financiera contenida en la Ficha Institucional de Datos.

[91] Formalizada en sesión de la Junta Directiva celebrada en marzo de 2017.

[92] La deuda financiera neta se considera como el resultado de sumar el total vigente de financiamientos con bancos e instituciones financieras menos los saldos de caja e inversiones en depósitos a plazo y Fondos Mutuos libres de cualquier restricción o gravamen.

TABLA III.18
Resumen Estados Financieros Auditados. Balance y Estado de Resultados (1)
Cifras en millones de pesos de cada año

BALANCE	2015	2016	2017	2018	2019
Caja	8.898	8.005	6.385	6.790	8.520
Activo fijo Neto	27.684	48.968	51.102	56.658	58.825
Cta. por Cobrar Relacionadas	0	0	0	0	138
Gastos Anticipados	9.013	2.530	2.385	3.168	117
Activos por Derecho de Uso (arriendos op.)	0	0	0	0	30.574
Otros activos	5.569	6.519	7.342	8.576	9.969
TOTAL ACTIVOS	**51.164**	**66.022**	**67.214**	**75.192**	**108.143**
Deuda con Inst. Financieras	1.463	10.986	10.431	9.595	8.813
Provisiones CAE	7.504	8.045	9.319	9.355	9.085
Cta. por Pagar Relacionadas	0	0	0	0	0
Pasivos por Derecho de Uso, No Financiero	0	0	0	0	30.741
Otros Pasivos	7.731	10.702	9.732	12.658	12.878
Total Pasivos	16.697	29.733	29.482	31.608	61.517
Reservas	34.466	36.289	37.732	43.583	46.627
TOTAL PASIVOS MÁS RESERVAS	**51.164**	**66.022**	**67.214**	**75.192**	**108.143**
Deuda/Reservas	0,48	0,82	0,78	0,73	1,32
Deuda/EBITDA	4,21	5,35	4,46	4,22	4,52
Ebitda	3.962	5.558	6.618	7.489	13.608

ESTADO DE RESULTADOS	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	74.556	80.937	84.078	85.176	86.667
Otros Ingresos	823	277	88	138	169
Remuneraciones	-40.880	-44.002	-46.281	-47.435	-49.174
Operación	-13.947	-15.130	-16.421	-15.642	-15.753
Infraestructura	-11.869	-12.350	-10.801	-11.109	-4.885
Marketing	-3.898	-3.896	-3.957	-3.502	-3.247
Otros Egresos	-118	-35	-142	-46	-154
Depreciación y Amort.	-3.465	-3.535	-4.143	-4.200	-8.158
Ingresos Financieros	491	543	200	220	205
Gastos Financieros	-901	-973	-1.154	-2.024	-3.586
Participación en las ganancias de asociadas	0	0	0	0	12
Corrección Monetaria	-61	26	-38	24	-15
Otras ganancias (pérdidas)	-41	0	0	-8	0
Impuestos	-16	-38	15	0	0
SUPERÁVIT	**675**	**1.823**	**1.443**	**1.592**	**2.081**
%Ingresos	0,90%	2,25%	1,72%	1,87%	2,40%
MARGEN OPERACIÓN	**497**	**2.023**	**2.475**	**3.289**	**5.450**
%Ingresos	0,67%	2,50%	2,94%	3,86%	6,29%
EBITDA	**3.962**	**5.558**	**6.618**	**7.489**	**13.608**
%Ingresos	5,31%	6,87%	7,87%	8,79%	15,70%

Fuente: Estados financieros auditados y Vicerrectoría de Administración y Finanzas.
(1) Estados financieros 2015-2019 preparados según criterios IFRS.

4.3.1. BALANCE

Respecto a la estructura del balance de la UST, durante los últimos años (2015-2019) se ha realizado un importante plan de inversiones en el contexto de mejoras de su situación financiera:

- **Reservas de liquidez**
  Al cierre de 2019, las reservas de caja y efectivo equivalente alcanzaron a $ 8.520 millones y están constituidas por:
  - Saldos bancarios ($ 2.532 millones).
  - Inversiones en Fondos Mutuos y Depósitos a Plazo ($ 5.988 millones). Se invierten en una cartera de corto plazo diversificada (por emisor y administrador) de activos de bajo riesgo "AA", "AA fm" y "M1", bajo las directrices establecidas en la política de inversiones de la Institución.

- **Activo fijo**
  Paralelamente al crecimiento en resultados e ingresos, y de forma complementaria a la inversión de Santo Tomás y a las mejoras de las instalaciones que utiliza UST, la institución ha invertido una significativa cantidad de recursos de forma directa. Entre 2015 y 2019, la UST ha adquirido activos fijos por $ 45.391 millones[93], lo que representa un crecimiento en los activos del 95,83%, cifra que por sí sola (sin considerar la inversión de las demás instituciones Santo Tomás) sustenta el crecimiento de 22,8% experimentado en los ingresos de la UST. Dentro de los activos estratégicos adquiridos, está la compra de su Casa Central de calle Ejército en Santiago, realizada en 2016, la cual representó una inversión de $ 20.348 millones, y que le permite reducir su canon de arriendo en aproximadamente $ 2.300 millones anuales. Complementariamente, existen obras de infraestructura destinadas a mejorar y mantener los recintos y espacios físicos de los estudiantes por $ 10.133 millones. El residual de las inversiones, corresponden a equipamiento de Biblioteca, talleres y laboratorios. Consecuentemente, el financiamiento del plan de inversiones referido proviene principalmente de la reinversión de excedentes de la operación y, en menor parte, de deuda con instituciones bancarias.

- **Activos por Derecho de Uso**
  A partir del 1 de enero de 2019, tal como se mencionó, se adoptaron cambios en criterios contables asociados a NIIF 16, lo cual implicó el reconocimiento de un activo que al cierre de 2019 era de MM$ 31.433. Es importante mencionar que en la Tabla III.18 solo se reconoce en esa partida el efecto de los nuevos contratos. En los Estados Financieros se muestra esta partida consolidada con los activos por Leasing.

- **Saldos con entidades relacionadas**
  Durante el año 2019, la UST sólo presenta una acreencia de $ 138 millones con su filial Santo Tomás Educación Continua.

- **Otros Activos**
  Los "Otros Activos", cuyo principal componente corresponde a cuentas por cobrar a estudiantes, alcanzan un nivel del 11,48% de los ingresos anuales. En este contexto, es relevante aclarar que los ingresos operacionales por actividades académicas regulares (matrícula y aranceles de pregrado), se reconocen contablemente como abono a resultados en la medida que los alumnos pagan las colegiaturas pactadas en forma mensual. A lo anterior, se agrega una estimación de la recaudación futura por concepto de servicios educacionales ya prestados y no recaudados al cierre correspondiente. Consistentemente, existe una provisión contable de incobrabilidad para este tipo de ingresos, que se realiza en base al comportamiento histórico de pago de los contratos educacionales y es presentada neta en esta partida.

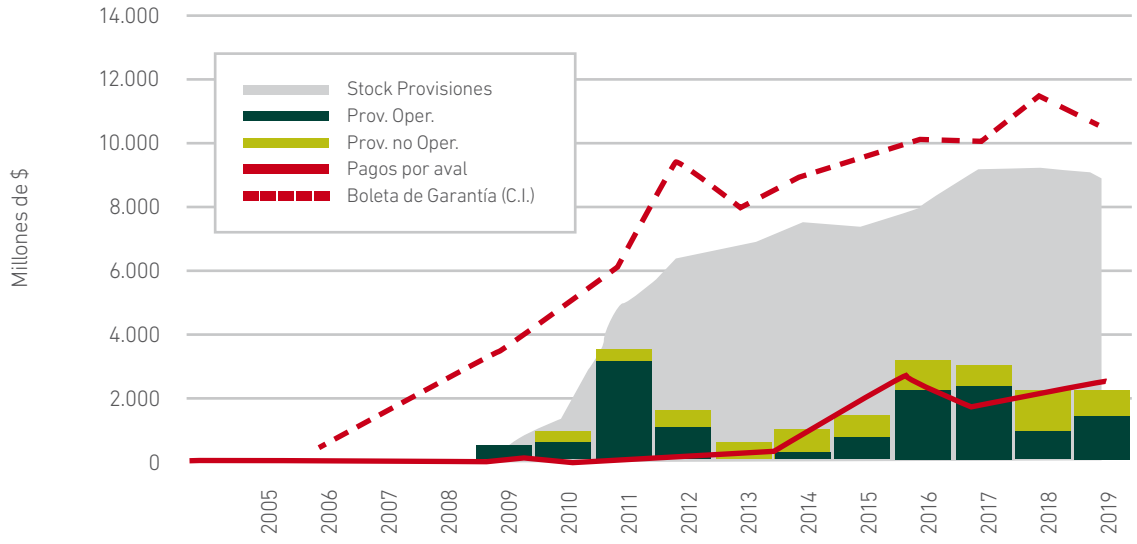
- **Provisiones por contingencias derivadas del Crédito con Aval del Estado (CAE)**
  Parte del contrato educacional asociado a actividades académicas regulares se recauda mediante créditos bancarios suscritos por alumnos que participan en el sistema de financiamiento establecido en la Ley 20.027 (CAE). Conforme a la normativa vigente, la UST avala una porción relevante de dichos préstamos hasta el egreso de sus estudiantes. Dado el regular comportamiento de pago de este tipo de préstamos por parte de los alumnos desertores, es razonable concluir que parte de los ingresos percibidos hoy, implican una contingencia asociada al ejercicio de la garantía emitida por la UST por el no pago de sus créditos por parte de los estudiantes financiados.

[93] Información del Estado de Flujo Efectivo, concepto "Compra de propiedades, planta y equipo" de los EEFF para el periodo 2015-2019, Anexos N°8.1 al N°8.5.

La UST evalúa continuamente el compromiso futuro que esta situación puede generar y reserva los recursos correspondientes para hacerle frente mediante un modelo predictivo que se alimenta de datos generados por los 10 años de funcionamiento del sistema. Dicho modelo y los criterios utilizados para dimensionar la contingencia han sido auditados por terceros independientes. La provisión constituida se registra como un gasto, rebajando el resultado anual, y naturalmente se acumula como un pasivo contable, de forma tal que el nivel de endeudamiento reconocido refleje esta situación. Al cierre de 2019, el pasivo total reconocido mediante provisiones contables con cargo a los resultados de cada ejercicio alcanza un saldo neto de $ 9.085 millones, compuesto de $ 21.176 millones[94] provisionados y $ 12.091 millones pagados como garantías.

Conforme lo exige la normativa vigente, al cierre del proceso 2019, la UST mantiene un conjunto de pólizas y boletas de garantía por $ 10.548 millones, emitidas a favor de la Comisión Administradora del Sistema de Créditos para Estudios Superiores, para garantizar el riesgo de deserción académica.

GRÁFICO III.1
Relación entre provisiones CAE y boletas de garantía y pagos (en millones de $ de cada año)



Fuente: Vicerrectoría de Administración y Finanzas y Comisión Ingresa.

[94] *El monto de estas provisiones toma relevancia al ser comparado con la suma de los excedentes anuales (después de provisión CAE) para el período 2015 – 2019, la que alcanza a $ 7.614 millones.*

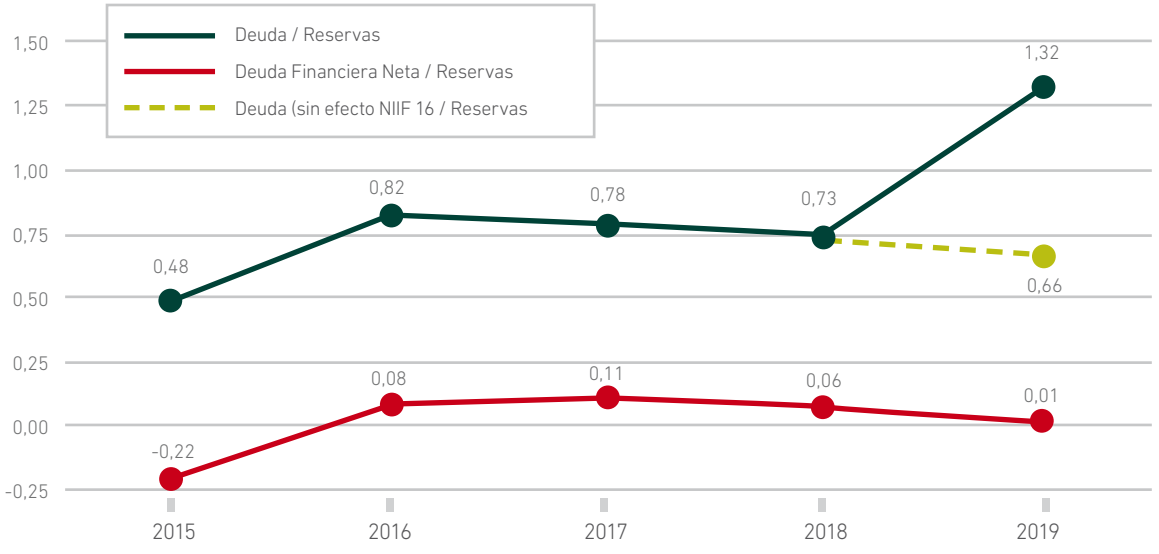
- **Pasivos Financieros**
  Al cierre del ejercicio 2019, la institución mantiene pasivos financieros por $ 8.813 millones, habiéndose incorporado el año 2016 el crédito hipotecario por la adquisición de la sede de Ejército en Santiago. Considerando el margen operacional anual, el plan de amortizaciones es cubierto ampliamente. Adicionalmente, al financiamiento de largo plazo de inversiones en inmuebles, se gestionan líneas de capital de trabajo las que al 30 de junio de 2020 suman $ 15.950 millones.

- **Pasivos por Derecho de Uso**
  A partir del 1 de enero de 2019, tal como se mencionó al inicio de este capítulo, se adoptaron cambios en los criterios contables asociados a la aplicación de la NIIF16, lo cual implicó el reconocimiento de un pasivo adicional que al cierre de 2019 fue de $ 30.741 millones.

  Es importante mencionar que en la Tabla III.18, solo se muestra en esa partida el efecto de los contratos de arriendos operativos y en los Estados financieros dicha partida se muestra consolidada con los pasivos por Leasing.

- **Reservas**
  Las reservas de la institución se comportan de acuerdo a la política mencionada al inicio de este capítulo, pasando de $ 34.466 millones en 2015 a $ 46.627 millones en 2019. En el gráfico III.2. se puede apreciar que, a pesar del financiamiento obtenido para la adquisición del edificio de Ejército, la UST mantiene un endeudamiento adecuado para dar cumplimiento a sus compromisos financieros. Cabe destacar qué si al cierre del año 2019 se aísla el efecto de la aplicación de la NIIF 16, el ratio deuda/ reservas es de 0,66.

GRÁFICO III.2.
Evolución de índices de endeudamiento, período 2015-2019



Fuente: Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

4.3.2. ESTADO DE RESULTADOS

Respecto del superávit de la UST, se experimenta un incremento en el período 2015-2019, llegando a $ 2.081 millones (2,40% de los ingresos). La misma tendencia positiva se observa con los indicadores de Margen de Operación y Margen EBITDA, tal como se muestra en los "Indicadores de Resultado" presentados en la Tabla III.18. Junto con lo anterior, se constata que las proyecciones presentadas en el proceso de acreditación anterior se cumplieron holgadamente.

4.3.2.1. SITUACIÓN DE INGRESOS: COMPOSICIÓN Y FINANCIAMIENTO

Los ingresos de la UST se componen básicamente de matrículas y aranceles (95%), situación que se mantiene constante en el período.

TABLA III.19
Ingresos de actividades 2015-2019

AÑO	TOTAL ANUAL (MM$ DE CADA AÑO)					% DEL TOTAL ANUAL				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
Aranceles Netos	71.160	76.692	79.332	80.642	82.391	95,45%	94,76%	94,36%	94,68%	95,07%
Otros Ingresos (*)	3.268	4.025	4.434	4.159	3.721	4,38%	4,97%	5,27%	4,88%	4,29%
Aporte Fiscal Indirecto	40	19	0	0	0	0,05%	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%
Relacionadas	88	200	312	376	555	0,12%	0,25%	0,37%	0,44%	0,64%
TOTAL INGRESOS POR ACTIVIDADES	**74.556**	**80.937**	**84.078**	**85.176**	**86.667**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

(*) Corresponden principalmente a Aportes Externos, Cursos de Capacitación, Certificados, Asesorías y otros.
Fuente: Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

Respecto a los espacios de competencia que enfrenta, la amplia cobertura geográfica de la UST se traduce en que sus matrículas e ingresos se generan en diversos puntos del país, en los cuales convive con distintos actores de educación superior, bajo los contextos particulares de cada zona. Esta diversidad territorial es un elemento de fortaleza institucional y es además un elemento que diversifica el riesgo, por ejemplo, de crisis económicas locales.

La matrícula de primer año 2020 de la UST alcanza un 19,4% de la matrícula total institucional. Respecto a su distribución, es relevante notar la existencia de mayor presencia relativa en zonas de menor tamaño, lo que se grafica en el hecho de que las tres regiones de mayor relevancia nacional (Metropolitana, Valparaíso y Bío-Bío) representan sólo un 46,7% del total de la UST, lo que contrasta fuertemente con el 72,1% de la matrícula del sistema de universidades chilenas.

Respecto al origen de los fondos que sustentan el pago de matrículas y aranceles, la UST se caracteriza por un importante pago con recursos propios de los estudiantes y sus familias (33%), a lo que se suman becas del Estado (12%) y el financiamiento vía CAE (55%). Cabe señalar que en el periodo 2015-2019, hubo una baja de 12% en cantidad de estudiantes financiados con CAE. La UST, con todo, tiene un especial foco en el sector socioeconómico emergente del país. De hecho, de acuerdo con las cifras de SIES 2019, un 95,8% de sus estudiantes provienen de colegios municipalizados y particulares subvencionados.

4.3.2.2. SITUACIÓN DE GASTOS

El principal concepto de gastos corresponde a Remuneraciones, el cual al cierre de 2019 alcanza un 60,4% de los gastos operacionales totales. De acuerdo con los esfuerzos institucionales en el ámbito académico, destaca dentro de este concepto el mayor protagonismo de las Remuneraciones Académicas, que se han incrementado desde $ 28.790 millones en 2015 a $ 35.666 millones en 2019, es decir un aumento nominal de 23,9%.

La siguiente partida en relevancia son los Gastos de Operación, la cual durante el período 2015-2019 promedia el 19,3% de los gastos anuales. La tercera partida en magnitud corresponde a Gastos y Arriendos de Infraestructura y Recintos, los cuales a nivel agregado (relacionados y no relacionados) representan un 6,0% de los gastos totales de 2019. Cabe señalar que en enero de dicho año se comenzó a aplicar la nueva norma contable NIIF 16. De no haberse aplicado esta norma, la partida de infraestructura representaría un 12,8% del total.

TABLA III.20
Gastos por actividades 2015-2019

AÑO		TOTAL ANUAL (MM$ DE CADA AÑO)					% DEL TOTAL ANUAL				
		2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
No Relacionadas	Remuneraciones	-40.880	-44.002	-46.281	-47.435	-49.174	55,11%	55,73%	56,62%	57,89%	60,43%
	Gastos de Operación	-13.544	-14.492	-15.707	-15.002	-15.227	18,26%	18,36%	19,21%	18,31%	18,71%
	Infraestructura	-3.691	-3.951	-4.254	-4.486	-2.950	4,98%	5,00%	5,20%	5,48%	3,63%
	Difusión	-1.832	-1.884	-3.835	-3.502	-3.247	2,47%	2,39%	4,69%	4,27%	3,99%
	Otros Egresos	-118	-35	-142	-46	-154	0,16%	0,04%	0,17%	0,06%	0,19%
	Depreciación y Amort.	-3.465	-3.535	-4.143	-4.200	-5.901	4,67%	4,48%	5,07%	5,13%	7,25%
Relacionadas	Remuneraciones	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Gastos de Operación	-403	-639	-714	-640	-527	0,54%	0,81%	0,87%	0,78%	0,65%
	Infraestructura	-8.178	-8.399	-6.547	-6.623	-1.935	11,02%	10,64%	8,01%	8,08%	2,38%
	Difusión	-2.066	-2.012	-122	0	0	2,79%	2,55%	0,15%	0,00%	0,00%
	Depreciación y Amort.	0	0	0	0	-2.257	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,77%
TOTAL GASTOS POR ACTIVIDADES		**-74.177**	**-78.949**	**-81.745**	**-81.933**	**-81.371**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Fuente: Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

Transacciones con entidades relacionadas
Los vínculos contractuales que mantiene la UST con entidades relacionadas se generan como resultado de formar parte de las instituciones Santo Tomás y por la estrategia de operación integrada entre las entidades educacionales –hoy corporaciones sin fines de lucro- que conforman dicho sistema. Los estados financieros de la UST, que han sido entregados en este proceso, detallan los montos y sociedades involucradas. En términos agregados, las transacciones relevantes con entidades relacionadas corresponden a arriendos de infraestructura a Sociedad Inmobiliaria Radices S.A.

Como se observa en la Tabla III.20, durante 2019, cerca de un 5,8% de los gastos operacionales han sido destinados a cancelar servicios que involucran a entidades relacionadas, lo que gracias al activo plan de inversiones desarrollado, representa una importante disminución respecto del año inicial del período presentado (14,4% en 2015). A continuación, se analizan los principales componentes de los gastos con entidades relacionadas:

- **Arriendos de sedes (infraestructura; depreciación y amortización):**
En general, a partir de 2004, la estrategia de desarrollo de la UST ha contemplado la utilización de edificios compartidos con el IP y el CFT en el marco de una gestión integrada. Este esquema ha permitido el desarrollo de sedes que responden a las necesidades de la UST por sus características de calidad, eficiencia, accesibilidad y disponibilidad docente que, particularmente en regiones, no serían alcanzables de forma separada. En esta línea, se han establecido vínculos con una única sociedad inmobiliaria (Sociedad Inmobiliaria Radices S.A.), que ha desarrollado tales proyectos y se relaciona con la UST y demás instituciones Santo Tomás mediante contratos de arriendo de edificios e instalaciones en condiciones igualitarias para todas ellas. En el último período y en el contexto de la reorganización de las instituciones Santo Tomas y la implementación de la Ley 21.091, se revisaron y adecuaron diversos aspectos del vínculo contractual entre las IES Santo Tomás y la sociedad inmobiliaria relacionada, incorporando una serie de cambios, entre los que destacan extensiones de plazos con opciones de termino anticipado en favor de las IES, opciones de compra a valores definidos y mecanismos de regulación de la distribución de costos entre las IES.

- **Reembolso de gastos por gestión en ventas de capacitación (gastos de operación):**
  Desde 2012 existe una sociedad llamada Santo Tomás Educación Continua (STEC), cuyo objeto es el desarrollo de actividades de capacitación para terceros, junto con concentrar la administración y oferta de las actividades de capacitación de las IES Santo Tomás. Al concentrar la estructura administrativa en dicha institución, los gastos son prorrateados entre las IES Santo Tomás en función de sus ingresos por capacitación, asegurando así transparencia y la correcta asignación de costos. En abril de 2019 los derechos sociales de STEC fueron adquiridos por la UST (34%) y las nuevas Corporaciones de derecho privado sin fines de lucro Instituto Profesional Santo Tomás (33%) y Centro de Formación Técnica Santo Tomás (33%), por un valor total de $ 1 millón. Dado que STEC es una Sociedad Limitada y que las tres IES comparten el 100% de la propiedad, los excedentes que genere STEC, aportan a las reservas de cada una de ellas.

- **Reembolso de gastos de difusión (difusión):**
  Históricamente, las instituciones de educación superior Santo Tomás realizaron esfuerzos conjuntos de publicidad y promoción. En la actualidad, si bien los esfuerzos comunes pueden mantenerse hasta cierto ámbito, la política es que se ejecuten a través de una entidad no relacionada o contratando directamente a los medios desde cada institución.

- **Reembolso déficit Centros de Práctica y otros gastos compartidos (gastos de operación):**
  Existen dos ámbitos de servicios académicos complementarios que son prestados por la sociedad Abril Publicidad Limitada: Centros de Práctica, que actualmente se reduce a la clínica veterinaria de la Sede Viña del Mar, e impresiones para alumnos, las que, a partir de 2020 son directamente cobradas por el proveedor DIMACOFI, por lo que se elimina dicha transacción. Debido a la necesidad de emitir boletas por los servicios prestados, la operación de dichos centros y servicios se realizaba hasta el año 2015 en su totalidad desde la sociedad Abril Publicidad Limitada. Estas actividades se fueron traspasando a una filial de la Universidad creada específicamente para este fin (Servicios de Formación Profesional y Extensión Santo Tomás Spa). Dado que éstas se financian parcialmente mediante el cobro de servicios a los interesados, Abril Publicidad cobra el déficit a la UST. Una vez que estas actividades estén concentradas en un 100% en la nueva sociedad, el déficit será reconocido por la UST al consolidar sus Estados Financieros. Para el año 2019 estas transacciones representaron un 0,36% de los gastos totales.

Indicadores del sector

A continuación, se muestran algunos indicadores financieros del sector universitario que dan cuenta que la UST se encuentra dentro de parámetros razonables en relación con otras instituciones acreditadas no pertenecientes al CRUCH, destacando principalmente el foco que se le da al cuerpo académico al ver la evolución y la eficiencia en costos operacionales.

TABLA III.21
Indicadores financieros del sector según años de acreditación

		INGRESOS OPERACIONALES / ALUMNOS TOTALES (MM$)				
		2014	2015	2016	2017	2018
UES Privadas		3,34	3,57	3,68	3,50	3,71
Años de Acreditación	2	1,06	1,14	1,42	1,08	1,24
	3	4,71	4,69	4,68	1,96	2,06
	ST	2,39	2,50	2,66	2,78	2,80
	4	2,35	2,48	2,59	2,78	2,91
	5	3,80	4,14	4,25	4,40	4,69
TOTAL		3,34	3,57	3,68	3,50	3,71

		COSTOS DE OPERACIÓN / ALUMNOS TOTALES (MM$)				
		2014	2015	2016	2017	2018
UES Privadas		-3,19	-3,49	-3,63	-3,37	-3,53
Años de Acreditación	2	-0,96	-1,01	-1,24	-0,85	-1,01
	3	-4,14	-4,54	-4,76	-1,59	-2,10
	ST	-2,37	-2,45	-2,58	-2,69	-2,69
	4	-2,33	-2,49	-2,67	-2,74	-2,80
	5	-3,65	-4,03	-4,12	-4,27	-4,42
TOTAL		-3,19	-3,49	-3,63	-3,37	-3,53

Fuente: SIES, Universidades Privadas Acreditadas no pertenecientes al CRUCH.

		REMUNERACIÓN ACADÉMICA / JORNADAS COMPLETAS EQUIVALENTES (M$/MES)				
		2014	2015	2016	2017	2018
UES Privadas		-3.525	-3.625	-3.707	-3.828	-4.025
Años de Acreditación	2	-1.895	-2.098	-2.728	-1.851	-1.746
	ST	-2.905	-2.992	-3.200	-3.248	-3.304
	4	-2.881	-2.727	-3.113	-3.205	-3.232
	5	-3.937	-4.091	-4.050	-4.210	-4.535
TOTAL		-3.525	-3.625	-3.707	-3.828	-4.025

		REMUNERACIÓN ACADÉMICA / ALUMNOS TOTALES (M$)				
		2014	2015	2016	2017	2018
UES Privadas		-1.698	-1.840	-1.929	-2.007	-2.108
Años de Acreditación	2	-515	-533	-566	-349	-331
	ST	-1.305	-1.336	-1.414	-1.498	-1.519
	4	-1.256	-1.095	-1.481	-1.553	-1.634
	5	-2.031	-2.194	-2.277	-2.371	-2.501
TOTAL		-1.698	-1.840	-1.929	-2.007	-2.108

Fuente: SIES, Universidades Privadas Acreditadas no pertenecientes al CRUCH, que informaron el detalle de remuneraciones.

		PASIVO TOTAL / RESERVAS				
		2014	2015	2016	2017	2018
UES Privadas		0,77	0,82	0,72	0,72	0,72
Años de Acreditación	2	1,12	0,90	0,98	0,78	0,98
	3	0,22	0,35	0,23	0,22	0,25
	ST	0,53	0,48	0,82	0,79	0,73
	4	0,44	0,45	0,47	0,44	0,40
	5	1,19	1,25	0,98	0,98	0,98
TOTAL		0,77	0,82	0,72	0,72	0,72

Fuente: SIES, Universidades Privadas Acreditadas no pertenecientes al CRUCH.

4.4. PROYECCIONES

La Institución cuenta con una proyección base de estados financieros que consideran la matrícula real del año 2020, presupuesto operacional, planes de mejora, PEI y plan de inversión (variable según el escenario). A continuación, se presenta el escenario que considera el ingreso a gratuidad el año 2022. Tanto en este escenario como en el otro simulado en la ficha institucional de datos, la Institución es capaz de mantener ratios financieros que aseguran la sustentabilidad del proyecto cumpliendo con su operación base, planes de mejora y el plan estratégico planteado. Respecto del plan de inversiones, todos los escenarios aseguran el equipamiento de acuerdo con los estándares institucionales (Carreras, Bibliografía y TI), las mejoras de infraestructura y los nuevos proyectos mencionados precedentemente, en el apartado de Infraestructura.

TABLA III.22
Resumen estados financieros proyectados balance y estado de resultados (cifras en millones de pesos de cada año)

BALANCE	UST dic-20	UST dic-21	UST dic-22	UST dic-23	UST dic-24
Caja y equivalentes (C)	7.219	7.260	7.692	7.804	9.136
Activos fijos netos	71.572	72.116	73.001	73.717	72.278
Cuentas por cobrar EERR (CxCr)	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	117	117	117	117	117
Activos por Derechos de Uso	29.986	26.029	22.470	19.354	16.590
Otros activos	9.873	4.493	4.656	4.839	5.026
TOTAL ACTIVOS	**118.767**	**115.591**	**113.503**	**111.446**	**108.966**
Deuda bancaria y leasing (DF)	21.259	19.976	20.163	20.309	18.989
Provisiones CAE	9.061	8.893	8.612	8.337	8.121
Cuentas por pagar EERR (CxPr)	0	0	0	0	0
Pasivos por Derechos de Uso	28.601	25.682	22.672	19.573	16.379
Otros pasivos	11.858	11.858	11.858	11.858	11.858
Total pasivos regulares (PR)	70.780	66.410	63.306	60.078	55.347
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	**118.767**	**115.591**	**113.503**	**111.446**	**108.966**
Pasivos regulares / EBITDA PR / EBITDA	5,22	4,76	4,73	4,59	4,02
Deuda Fin. neta / EBITDA (DF + CxPr - C) / EBITDA	1,04	0,91	0,93	0,96	0,71
Pasivos totales / Reservas netas PR / (P - CxCr)	1,47	1,35	1,26	1,17	1,03
Gasto Fin. neto / EBITDA -GF / EBITDA	0,29	0,30	0,30	0,28	0,25

(*) Corresponden principalmente a Aportes Externos, Cursos de Capacitación, Certificados, Asesorías y otros.
Fuente: Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

EERR, Ebitda	UST dic-20	UST dic-21	UST dic-22	UST dic-23	UST dic-24
ESTADO DE RESULTADOS:					
Ingresos	**83.215**	**84.294**	**84.471**	**85.512**	**88.841**
Rem. Administrativas	-13.993	-14.128	-14.009	-13.920	-14.033
Rem. Académicas	-35.150	-35.310	-35.753	-36.722	-38.676
Gastos de Operación	-14.558	-14.833	-14.820	-14.864	-15.066
Gastos de Infraestructura	-3.093	-3.302	-3.636	-4.000	-4.353
Gastos de Marketing	-2.708	-2.612	-2.706	-2.754	-2.760
Otros Egresos	-152	-158	-163	-168	-173
Depreciación A. Fijo y Amortización Corriente	-4.371	-4.624	-4.909	-5.155	-5.420
Amortización Derechos de Uso	-3.863	-3.957	-3.559	-3.116	-2.764
Resultado Operacional	**5.328**	**5.370**	**4.917**	**4.814**	**5.597**
Margen Operacional	6,40%	6,37%	5,82%	5,63%	6,30%
EBITDA	**13.562**	**13.951**	**13.384**	**13.085**	**13.781**
Margen EBITDA	16,30%	16,55%	15,84%	15,30%	15,51%
Otros no operacional	-20	-13	-8	-3	0
Gasto Financiero neto (GF)	-3.974	-4.212	-3.961	-3.712	-3.420
Impuestos	0	0	0	0	0
Participación en las ganancias de asociadas	27	48	69	71	74
Excedentes netos	**1.361**	**1.193**	**1.017**	**1.171**	**2.250**

Fuente: Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

De este modo, se verifica que la UST cuenta con una sólida posición financiera y un adecuado modelo de gestión de recursos, atributos que le permiten resolver positivamente los desafíos que enfrenta en términos de características de sus estudiantes, sustentabilidad, calidad de servicio y desarrollo, todo lo anterior en un contexto de cobertura nacional. Igualmente, la Institución mantiene adecuados niveles de solvencia y salud operacional, ambos medidos bajo criterios contables conservadores y comparados con la realidad de su sector. Esto le permite cumplir con sus obligaciones actuales y enfrentar sus desafíos futuros con flexibilidad.

Sus procesos de gestión académica y asignación de recursos, basados en estándares académicos, son coherentes con la presencia de la institución en 13 ciudades a lo largo del país. Asimismo, sus políticas de admisión y gestión financiera son consistentes con la importancia del CAE y Becas Mineduc dentro del segmento de alumnos al cual está enfocado, velando por la adecuada medición de su realidad financiera y manteniendo un nivel de aranceles asequible.

Se observa que la UST desarrolla su gestión financiera a través de la aplicación de políticas, criterios y procedimientos claros, cuyos resultados positivos muestran la capacidad de gestión y autonomía alcanzada. Dichos resultados se sustentan en una eficiente gestión presupuestaria, respecto de la cual se ha mejorado la frecuencia de actualización de la información durante cada ejercicio anual. La interacción con el CFTST, y el IPST se produce en ámbitos y condiciones estructuradas y en un contexto de estándares de reporte y auditoría adecuados, lo que les permite acceder a economías de ámbito y escala, de forma transparente.

Adicionalmente, la UST ha fortalecido sus capacidades de análisis institucional y de entorno, incluyendo la implementación del nuevo sistema Oracle ERP y PBCS. La VRAF cuenta con una unidad de análisis financiero que, gracias a su estructura y a la mejora continua de sus procesos, favorece la toma de decisiones informada y oportuna, además de una rápida adaptación a los nuevos desafíos que enfrenta la Institución.

En conclusión, las proyecciones permiten dar cumplimiento al PMI y los proyectos del PEI 2019-2023, aprobados por la Junta Directiva de la institución, y se basan en los siguientes supuestos:

a. Para el período 2021-2024 se considera que la matrícula de estudiantes nuevos, en el sistema de educación superior, se mantiene constante. Dado lo anterior, bajo el supuesto de que la Gratuidad es un factor determinante en la decisión de matrícula para el segmento al que está enfocada UST, se considera que en la admisión 2021 UST disminuirá su matrícula en función del espacio residual que resulta de un crecimiento de 2,7% en las instituciones con gratuidad. Consecuentemente para los procesos de matrícula 2022-2024, UST se encuentra adscrita a gratuidad y mantiene un crecimiento anual de 2,7% en su matrícula de estudiantes nuevos.
b. Para estudiantes antiguos, se proyecta la matrícula en base a la evolución de alumnos nuevos y los indicadores de progresión históricos, ajustados según se indica a continuación. De forma particular, se asume para 2021 la reincorporación de una fracción de los estudiantes que hicieron suspensión temporal en 2020 por la situación de pandemia. Así mismo, en base a la incorporación a la gratuidad y la implementación de iniciativas del PEI que apuntan a mejoras en retención. Es así que se incorporó para el período 2022-2024 el impacto paulatino de una mejora en retención de primer año de 3,5 puntos porcentuales. Cabe destacar que esto es una proyección conservadora respecto de los 5 puntos porcentuales planteados en las metas del PEI al 2023.
c. Respecto de los aranceles, las proyecciones consideran un reajuste de IPC más un 0,5% para el año 2021 y en adelante sólo IPC.
d. Como efecto complementario, por el ingreso a Gratuidad en 2022, las proyecciones contemplan una caída en el ingreso neto de UST equivalente a un promedio anual de MM $1.026 para el periodo 2022 a 2024. Lo anterior se deriva de la combinación de los siguientes impactos asociados: i) diferencia negativa entre los aranceles brutos vigentes y los aranceles regulados; ii) menores descuentos y becas internas; iii) menor morosidad y provisiones CAE.
e. En cuanto a los gastos los supuestos son:
- Las remuneraciones administrativas varían un 90% de la variación del pactado neto (pactado bruto menos becas internas, retiros del año y morosidad).
- Las remuneraciones académicas en Sedes varían en base a 133% de la inflación más la variación de estudiantes totales. Por su parte las remuneraciones académicas de Casa Central varían en base a la inflación más la variación de estudiantes totales. En el contexto del PEI se ha agregado a la proyección base de Remuneraciones Académicas totales, recursos para financiar un plan de fortalecimiento académico que se materializa desde 2021 por el equivalente a $250 mm y se incrementa hasta 2024 llegando a un régimen de $1.000 mm anuales. Esto, junto a las proyecciones de matrícula e ingresos, permite implementar mejoras significativas en dotación (Alumnos/JCE) y grado académico de cuerpo académico.
- Para los gastos de Infraestructura, se proyecta según contratos y aplicando NIIF16. El resto de los gastos de infraestructura se aplica variación de IPC.
- Para gastos de operación, se aplicó variación de IPC más la variación de alumnos totales.
  Los gastos de promoción y difusión se asumen que se mantienen fijos en pesos.

f. En cuanto a las Inversiones para el 2020 se contempla lo siguiente:
   •Mantención y cumplimiento de los estándares de equipamiento, los que son consistentes con el nivel de matrícula contemplada.
   •Implementación del sistema académico-financiero integrado (Oracle).
   •Junto con el correcto mantenimiento de las instalaciones de propiedad de la UST, se contempla un plan de mejora en infraestructura, destinado a mejorar y habilitar nuevos espacios en sedes.
   •Finalmente, se considera la adquisición en 2020 de las propiedades de Viña del Mar, Iquique, Osorno y Catemito.
g. Para los años posteriores de la proyección, destacan los siguientes aspectos:
   •Mantención y cumplimiento de los estándares de equipamiento, los que son consistentes con el nivel de matrícula contemplada.
   •Implementación del sistema académico-financiero integrado (Oracle).
   •Incorporación de nuevos metros cuadrados para Osorno en 2022 y para Iquique en 2024.
   •También se considera el proyecto de reubicación de oficinas de la administración central, lo que, junto con integrar las instancias de gestión de la Casa Central, permitirá liberar espacios en la sede Ejercito (proyecto asociado al plan de eficiencia Más Santo Tomás).
h. Finalmente, el financiamiento del plan de inversiones proviene de los flujos de la operación, el refinanciamiento de pasivos vigentes y la obtención de nuevos pasivos financieros a partir del 2020.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

- Existen y se aplican sistemáticamente políticas y procedimientos institucionalizados para la selección e incorporación, evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores, tanto del estamento académico como administrativo, lo que permite a la UST contar con dotaciones de personal idóneo y suficiente en todas sus sedes. Se utilizan sistemas efectivos como soporte para la administración y seguimiento de los diferentes procesos relativos a la gestión de personas, los que son desarrollados y ajustados en un proceso de mejora continua.
- Las diferentes actividades realizadas para difundir la cultura organizacional y sus principales lineamientos a la comunidad de colaboradores, los cargos que se proveen anualmente mediante concursos internos, así como la cobertura y alcance de las metas horas/persona de capacitación que se logran anualmente, reflejan una visión institucional que promueve el compromiso, el aprendizaje constante y el desarrollo de sus colaboradores.
- Los estándares de bibliografía básica u obligatoria, equipamiento de carreras y laboratorios, institucionalmente definidos, se encuentran logrados de modo equivalente en las distintas áreas, carreras y sedes. El uso creciente de medios digitales facilita que tanto estudiantes como académicos pueden acceder desde cualquier ubicación a toda la información del sistema integrado de bibliotecas: colección básica, publicaciones periódicas, referencias, etc.
- La UST cuenta con sistemas de información integrados que reúnen indicadores y datos consolidados sobre su desempeño, permitiendo a las autoridades acceder oportunamente a información que facilita la toma de decisiones. Los sistemas informáticos utilizados facilitan la comunicación permanente y efectiva entre las distintas unidades de la UST, brindando soporte a la gestión administrativa y académica. La solidez de su infraestructura tecnológica le ha permitido asegurar la continuidad del servicio educacional y los procesos de apoyo durante la pandemia COVID 19.
- La UST cuenta con políticas y mecanismos formalizados para la obtención, manejo, asignación y control de los recursos financieros, los que son ampliamente conocidos por los involucrados de modo que los recursos son efectivamente orientados al cumplimiento de los propósitos institucionales. El proceso de asignación de recursos garantiza el funcionamiento de la institución, así como el cumplimiento de los compromisos de servicio hacia sus alumnos sobre la base de los estándares definidos.
- La política y los mecanismos de gestión financiera se aplican de manera sistemática, lo cual se evidencia en la evolución positiva de indicadores en el periodo en evaluación, tales como EBITDA, activos fijos y totales, deuda y margen operacional, dando cuenta del cumplimiento de las proyecciones planteadas en este ámbito en el proceso de acreditación anterior, todo lo cual asegura la sustentabilidad del proyecto institucional.
- La UST presenta suficiente evidencia sobre la asignación y orientación de sus recursos de conformidad con la Misión y proyecto institucional, así como de su capacidad de adaptación al entorno, destacando, entre otras, las adecuaciones en su estructura para potenciar la función académica que se realizaron en el marco del proyecto Más Santo Tomás.
- La convergencia y colaboración institucional entre la UST y las otras instituciones de educación superior Santo Tomás, todas las cuales tienen como socio fundador a la Fundación Educacional Santo Tomas (FEST), potencia de forma significativa la oferta de valor entregada a sus alumnos, gracias a economías de ámbito y escala, sin perjuicio de contar con un modelo de gestión que permite administrar de manera independiente los recursos de cada institución.

DEBILIDADES

- Atendidas las complejidades que conllevará el retorno gradual a actividades presenciales, resulta necesario reforzar y socializar el Programa de Calidad de Vida.
- Si bien se observa una mejora en las encuestas, existe aún una baja satisfacción por parte de los estudiantes respecto de la infraestructura, en especial los espacios comunes de descanso y recreación, y "espacios de enseñanza dirigidos", lo que se suma a una falta de socialización de los estándares definidos por las carreras.
- Aunque el plan de mejoras en infraestructura se ha ido ejecutando según lo programado, aún está pendiente la ampliación de espacios disponibles, en las sedes de Iquique y Osorno.
- Si bien la UST ha avanzado en la mejora de sus sistemas de información institucional, se requiere transitar hacia sistemas académicos y financieros de clase mundial que sustenten de mejor manera el modelo de gestión institucional, de modo de responder a los desafíos derivados de la nueva Ley de Educación Superior.
- La Institución requiere un modelo sistémico de infraestructura que permita determinar y planificar adecuadamente para el mediano y largo plazo las necesidades de infraestructura de las sedes, alineadas con la Planificación Estratégica Institucional y los Planes de Desarrollo de las Facultades.
- En el mismo contexto, resulta necesario avanzar en un mecanismo de costeo por carrera, adecuando la estructura contable y las herramientas de sistema para tal efecto.

IV.

SERVICIOS DE APOYO A ESTUDIANTES Y VIDA ESTUDIANTIL

UST
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

INTRODUCCIÓN

La UST cuenta con políticas y mecanismos de apoyo a los estudiantes en aspectos complementarios a la docencia, que se aplican de manera sistemática, en función de sus necesidades, en su tránsito por la educación superior. La VRAAE organiza, coordina y controla la prestación de servicios de apoyo a la docencia, generales, económicos y de vida estudiantil, velando por la mejora continua de la experiencia del alumno y egresado en su ciclo de vida en la UST. Otras instancias que participan en esta labor corresponden a la VRAF, a través de la DAFA; la VRATI; la Dirección General de Formación e Identidad; la VRAIP y la Secretaria General.

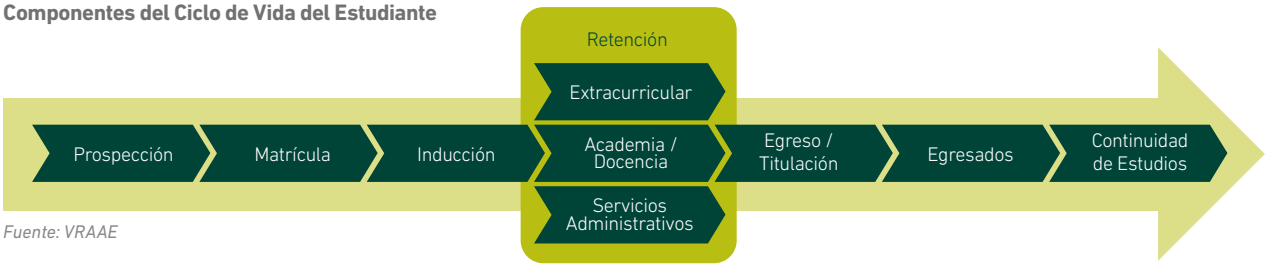
La Institución definió la experiencia transformadora del estudiante como un foco estratégico del PEI 2019-2023, con el objeto de implementar un modelo integral, que permita mejorar desde su situación inicial (atendiendo a su perfil de ingreso), luego los indicadores de progresión académica y de satisfacción estudiantil (durante su permanencia en la Institución), hasta el logro de las competencias del perfil de egreso y su inserción en el mundo laboral.

A través del Ciclo de Vida del Estudiante se procura estimular su experiencia transformadora, entregando los servicios de apoyo adecuados en cada una de sus etapas y sistematizando todos los procesos en los que el estudiante interactúa con la Institución. Para este efecto, en 2019 se creó el cargo de Dirección de Experiencia de Alumnos y Egresados, unidad encarga de trazar en detalle este ciclo, levantar los diferentes procesos en conjunto con las distintas áreas, así como analizar las respectivas oportunidades de mejora.

1. CICLO DE VIDA DEL ESTUDIANTE

Desde la perspectiva de los servicios a los estudiantes, el ciclo de vida se estructura desde el momento previo a la educación superior (relacionamiento con los futuros estudiantes), pasando por el proceso formativo y de progresión en sus diferentes ciclos, hasta el proceso de graduación y desarrollo ocupacional posterior, con una mirada integral de la experiencia estudiantil que apunta a la mejor comprensión de sus necesidades y expectativas, para su satisfacción. A partir de lo anterior, el ciclo de vida del estudiante en la UST se define de la siguiente manera:

DIAGRAMA IV.1
Componentes del Ciclo de Vida del Estudiante



Fuente: VRAAE

1. **Prospección: etapa de difusión,** en que el futuro estudiante visita una sede por actividades Santo Tomás y, además, se realizan visitas a establecimientos educacionales, se participa en ferias, y se realizan actividades específicas por carreras en sede, entre otras acciones. Por disposición de la UST, esta etapa cuenta con un acompañamiento a los futuros estudiantes mediante el proyecto Habla Conmigo, donde los prospectos pueden preguntar acerca de la Institución y conocer la experiencia de un estudiante real.
2. **Matrícula:** etapa en que el estudiante toma la decisión de ingresar a la UST; comprende todo el proceso de admisión desde la consulta hasta la matrícula. En ella, el estudiante comienza a tener contacto con la Institución a través de diferentes áreas como Admisión, DAE, Académica, entre otras, y conoce los beneficios internos y del Estado a que pueden acceder.
3. **Inducción:** en esta fase el estudiante conoce la Institución y se informa sobre los distintos servicios. Comprende el Programa de Inducción a la Vida Universitaria, los diagnósticos y las reuniones con diferentes personas de la sede, durante sus primeros días en la UST.
4. **Retención: en la Institución se subdivide en 3 etapas:**
   a) **Academia/Docencia:** se refiere a la interacción académica con estudiantes (clases, reuniones con docentes, evaluaciones, etc.). Incluye la labor de los DA, directores y jefes de carrera, junto con los Centros de Aprendizaje, que implementan las estrategias de apoyo académico para los estudiantes, las que se desarrollan con mayor profundidad en el Capítulo VI.
   b) **Extracadémica:** actividades extracurriculares o de vida estudiantil (trabajos voluntarios, escuelas de líderes, talleres, deportes, cultura, etc.).
   c) **Servicios Administrativos:** biblioteca, finanzas, apoyo y financiamiento, servicios generales, etc.
5. **Egreso-Titulación:** esta etapa integra todos los puntos de contacto que ocurren entre la finalización de actividades académicas y la titulación oficial.
6. **Seguimiento de Egresados:** es la interacción con nuestros estudiantes luego de egresar y/o titularse. Se realiza a través de la actualización de base de datos, realización de actividades orientadas a dar apoyo en la empleabilidad, retroalimentación de programas, encuestas, concursos, etc. Esta materia se aborda en el Capítulo VIII, sobre resultados del proceso formativo.
7. **Continuidad de Estudios:** referida a la posibilidad de seguir perfeccionándose, cursando diplomados o programas de postgrado.

Los diferentes apoyos adicionales a la formación académica se clasifican en:

- **Servicios complementarios a la docencia:** permiten planificar y gestionar la atención de las necesidades de infraestructura y biblioteca, equipamiento y recursos tecnológicos, las de tipo administrativo, así como fijar las prioridades para su provisión eficiente y eficaz. Se profundiza sobre estos servicios en el Capítulo III.

- **Servicios de Apoyo a estudiantes.** Sus lineamientos son definidos por la Dirección Nacional de Asuntos Estudiantiles (DNAE) y coordinados por esta. La DAE en sede es la unidad encargada de entregar información, canalizar inquietudes y orientar a nuestros alumnos sobre los servicios de apoyo, guiar en los trámites de financiamiento e implementación de los seguros de salud, accidentes y muerte (Seguro Escolar Ley 16.744 y Seguro Adicional), gestionar y entregar la TNE y tarjeta BAES de alimentación, desarrollar actividades extraprogramáticas y crear instancias de formación complementarias. Para esto las sedes cuentan con un equipo DAE, cuyo director integra el comité directivo de sede, aportando en la toma de decisiones acerca de las acciones a realizar con los estudiantes.

Los servicios que coordina y entrega la DAE a los estudiantes comprende cinco líneas de trabajo:

- **Vida Estudiantil,** cuyo objetivo es fidelizar a nuestros estudiantes y crear sentido de pertenencia a través de actividades de recreación, deportivas, celebraciones, entre otras.
- **Formación,** busca lograr potenciar y desarrollar habilidades y competencias blandas que apoyen el desarrollo académico del estudiante y complementen su formación para la vida laboral. Incluye el trabajo en voluntariado, escuelas de líderes, etc.
- **Participación Estudiantil,** su objetivo es apoyar a las organizaciones estudiantiles, reunirse con ellas y mantener informados a los representantes estudiantiles a través de una relación abierta y constante con ellos. En la UST en general se desarrolla a través de centros de alumnos.
- **Programa de Bienestar y Salud Mental,** se trata de un programa preventivo de bienestar para nuestros estudiantes, que se desarrolla fusionando algunas actividades ya existentes y creando nuevas para dar apoyo adicional tras el estallido social y la pandemia, donde se ven intensificados este tipo de problemas en la comunidad estudiantil. El antecedente es un conjunto de actividades que se realizaban en las sedes para dar apoyo a través de la atención de psicólogos de DAE o, en su defecto, vía un psicólogo en convenio, con un máximo de tres atenciones que definen, en caso de necesidad de terapia, la derivación a centros o profesionales en convenio. Adicionalmente, los centros de aprendizajes entregan servicios asociados a coaching y talleres de desarrollo personal (TDP) que apoyan a nuestros estudiantes en manejo del estrés, gestión del conflicto, entre otros temas.

- **Convivencia en la comunidad de la UST,** en cuanto se promueve el trato respetuoso y la prevención de actitudes que no aporten o entorpezcan la sana convivencia. Al respecto, se desarrolló el Manual de Buen Trato, Orientaciones y Recomendaciones para la prevención de acoso sexual, violencia de género y discriminación arbitraria y el Protocolo de atención de denuncias de acoso y discriminación arbitraria[95], entregando lineamientos para una buena convivencia y apoyando la prevención, pero también regulando la forma de tramitar las denuncias y las sanciones asociadas a estas conductas.

En general las actividades extraprogramáticas antes mencionadas son realizadas en mayor medida por alumnos diurnos, pese a que se ofrecen en ambas jornadas. En sedes, incluso se han creado eventos en fines de semana, los cuales no han logrado la afluencia esperada probablemente por las características de los alumnos vespertinos que trabajan y estudian. Por lo anterior, tenemos la oportunidad de analizar las necesidades de los estudiantes de esta jornada para ver si lo que requieren es más bien servicios, más que actividades extraprogramáticas debido al escaso tiempo con el que cuentan.

• **Apoyo Económico:** la UST se preocupa permanentemente de brindar a sus estudiantes el apoyo que requieran para completar su proceso de enseñanza y aprendizaje exitosamente. Las acciones de apoyo económico se pueden clasificar según el origen de los recursos, es decir, si son costeadas con fondos propios o externos. Así, uno de los mayores compromisos que tiene la Institución con sus alumnos es orientarlos adecuadamente en la selección de alternativas de financiamiento y en su obtención, las que van desde becas internas hasta beneficios otorgados por el Ministerio de Educación (becas y CAE).

[95] Ver Anexo N°43, Manual de Buen Trato, Orientaciones y Recomendaciones para la prevención de acoso sexual, violencia de género y discriminación arbitraria y el Protocolo de atención de denuncias de acoso y discriminación arbitraria.

En este sentido, se han desarrollado una serie de iniciativas tendientes a crear los espacios adecuados de información a los estudiantes. Por ejemplo, durante el proceso de admisión todos los estudiantes que se matriculan son entrevistados por asistentes sociales que los asesoran con respecto a la postulación a FUAS, los diferentes beneficios a los que pueden acceder, sean internos, del Mineduc o CAE, todo esto con el objetivo de apoyar en las diferentes alternativas de financiamiento para la educación superior. Adicionalmente, para el mismo periodo se creó un canal de chat habla conmigo financiamiento, donde asistentes sociales asesoran en los temas de financiamiento a futuros estudiantes, entregándoles la información necesaria para la matrícula.

Dicho apoyo redunda en que, al cierre del año 2019, el 73,4% de los estudiantes de la Universidad contó con ayudas estatales, de Becas o crédito CAE y, si se consideran los beneficios internos, el total de estudiantes que contaron con algún beneficio aumenta a un 82,1%. Ello, considerando que algunos estudiantes obtuvieron más de uno de estos beneficios externos o internos a la vez.

- **Apoyo Económico con Recursos Propios:** la UST dispone de diversos tipos de beneficios internos, distribuidos en becas, convenios con instituciones y descuentos. Entre ellos, destaca la Beca PSU, que corresponde a un porcentaje de descuento del arancel, después de aplicados los beneficios del Mineduc, de acuerdo con el puntaje promedio PSU obtenido por el estudiante en la PSU del año. Para determinar los alumnos favorecidos, se ha establecido una tabla para cada carrera, de manera que, dependiendo del puntaje, se asigna un porcentaje de descuento. Estos pueden ser de 15%, 30%, 45%, 60% o 100%. Dicha tabla es publicada cada año desde el inicio del proceso de admisión en el sitio web institucional.

La siguiente tabla muestra el número total de beneficiados y los montos en dinero otorgados por la UST con fondos propios entre los años 2016 y 2019:

TABLA IV.1
Apoyo con recursos propios

AÑO	BECA		CONVENIOS Y DESCUENTOS		RESUMEN FINAL	
	Número de beneficios	Monto en $	Número de beneficios	Monto en $	Número de beneficios	Monto en $
2016	3.300	2.298.046.863	6.734	3.392.254.031	10.034	5.690.300.894
2017	3.180	2.411.173.225	6.165	3.798.709.946	9.345	6.209.883.171
2018	3.108	2.484.293.396	5.415	3.624.914.170	8.523	6.109.207.566
2019	3.077	2.683.132.813	5.073	3.363.696.644	8.150	6.046.829.457

Datos al cierre de 2019. Montos al valor de cada año.
Fuente: Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

En suma, la UST destinó en 2019 un total aproximado de $6.046 millones con el propósito de financiar becas, convenios y descuentos internos, los que permiten atender las necesidades de sus estudiantes, en coherencia con su Misión institucional y con el perfil de los alumnos que recibe. Como es posible observar, las Becas Internas han ido aumentando en monto durante el período 2016-2019, llegando hasta $2.683 millones destinados para estos efectos, mientras que los convenios y descuentos disminuyen levemente, para alcanzar un monto de $3.364 millones el 2019 (un 0,8% menos respecto del 2016). Ello da cuenta que la Institución ha mantenido en el período el presupuesto destinado a estas ayudas internas, pasando de otorgar $5.690 millones el año 2016 a $6.046 millones el 2019.

- **Apoyo Económico con Recursos Externos:** el Ministerio de Educación (MINEDUC) pone a disposición de los estudiantes que siguen estudios superiores un conjunto de becas que financian principalmente los aranceles de las carreras. Dado que UST se encuentra acreditada, permite a los postulantes tener acceso a las diversas becas, entre la que destaca la Beca Juan Gómez Millas.

La siguiente tabla muestra el número total de favorecidos y los montos en dinero por concepto de Becas de Arancel otorgadas por MINEDUC en el periodo 2016 y 2019.

TABLA IV.2
Detalle asignación de becas MINEDUC 2016 – 2019

AÑO	N° DE ALUMNOS BENEFICIADOS	MONTO EN $
2016	8.658	9.642.713.540
2017	8.913	9.808.936.251
2018	8.436	9.109.735.922
2019	7.976	8.560.670.589

Montos al valor de cada año. Fuente: Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

Lo anterior da cuenta, entre otros elementos, del perfil del estudiante de la UST, el que requiere apoyo económico externo para solventar sus estudios. También refleja la efectividad de los procedimientos utilizados por la DAFA y la DAE, cuya asistencia técnica resulta fundamental en la difusión y postulación efectiva de los alumnos, y da cuenta además, que a pesar que la Universidad no ha estado adscrita a la política de gratuidad en el periodo analizado, mantiene una cantidad persistente de estudiantes que optan por esta casa de estudios, que cumplen los requisitos socioeconómicos y también académicos para acceder a las becas universitarias. En la Encuesta de Satisfacción de estudiantes 2019, se observa una mejora en la evaluación de la facilidad y rapidez en la tramitación de beneficios y ayudas internas de financiamiento, alcanzando un 4,59; dicha evaluación para el 2017 fue de 4,46, y para el 2018 de 4,51. Por tanto, hay una mejora paulatina de estos servicios, la cual es percibida por los estudiantes.

Si bien se observa una disminución del número de alumnos beneficiados con algún tipo de beca MINEDUC y de los montos destinados a estos beneficios, ello se explica principalmente por la baja en la matrícula y, en el caso del año 2019, por un aumento en el número de retiros académicos, lo que se traduce en suspensiones de becas y, por ende, en la disminución de los montos ratificados por dicho Ministerio.

- **Crédito con garantía estatal:** por el hecho de ser una institución acreditada, la UST participa del CAE desde que se comenzó a implementar en el año 2006, sin establecer límites o cupos para que los alumnos puedan acceder al beneficio. Ello ha permitido que un número importante de alumnos haya costeado sus estudios a través de esta alternativa.

TABLA IV.3
Detalle asignación de Crédito con Garantía del Estado 2016 – 2019

AÑO	N° DE ALUMNOS BENEFICIADOS	MONTO EN $
2016	21.642	41.509.182.914
2017	20.977	41.112.030.030
2018	20.136	41.305.915.276
2019	18.862	40.761.835.151

Montos al valor de cada año. Fuente: Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

Como se aprecia, el año 2019 fueron favorecidos con CAE un total de 18.862 alumnos, alcanzando un monto de $40.761 millones, que considera a quienes solicitaron el beneficio por primera vez y a los que lo renuevan para continuar estudios.

- **Apoyo a empleabilidad:** el objetivo de estos servicios es entregar apoyo a los estudiantes en su proceso de empleabilidad a través de una página web llamada Crea Empleo y ferias laborales virtuales, donde se pueden encontrar vacantes para diferentes empleos dentro del país, pero principalmente ofreciendo alternativas de apresto laboral, con herramientas como creación de currículum vitae, preparar una entrevista y capacitaciones de habilidades blandas, entre otros.

TABLA IV.4
Ofertas de empleo y postulantes según iniciativas de empleabilidad 2019

SERVICIOS	VACANTES	POSTULANTES ESTUDIANTES TOTALES	POSTULANTES ESTUDIANTES UST
CREA empleo	1.512	1.674	829
Feria de empleo	1.381	589	142

Fuente: Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

La siguiente tabla muestra los resultados de la Encuesta de Satisfacción de Estudiantil entre los años 2016 y 2019, apreciándose en todos los aspectos una mejora continua dentro del periodo analizado. Esta mejora en la satisfacción del estudiante puede explicarse por el esfuerzo desplegado tanto para mejorar la infraestructura y recursos materiales e intangibles (Capítulo III) como en el propósito explícito de mejorar los servicios y la atención al estudiante, a través de los objetivos e indicadores incluidos en la evaluación de desempeño (SGD).

TABLA IV.5
Resultados Encuesta de Satisfacción Alumnos 2016 – 2019*

SERVICIOS	2016	2017	2018	2019
La disponibilidad de equipos computacionales de calidad para los estudiantes.	3,87	4,20	4,28	4,53
El mantenimiento e higiene de los baños.	4,53	4,80	4,77	4,86
El fácil acceso a las herramientas de la intranet.	4,17	4,49	4,53	4,62
La rapidez en la gestión de trámites administrativos (Pago matrícula y colegiatura, recaptación de deudas, solicitud de certificados, etc.).	4,48	4,71	4,71	4,79
La facilidad y rapidez en la gestión de trámites académicos (por ejemplo, cambio de carreras, traslado de sedes, tope de horario, certificados, etc.).	4,32	4,57	4,60	4,68
La calidad del servicio de alimentación en casinos y cafeterías.	4,02	4,26	4,41	4,45
Las facilidades que tienen los estudiantes para imprimir los materiales de estudio.	4,50	4,70	4,73	4,95

** Escala de notas de 1 a 7, Encuesta 2016: N=28.803, cobertura 73,6%; Encuesta 2019=21.567, cobertura: 74,2%.*
Fuente: Dirección General de Control de Gestión.

2. ORGANIZACIONES ESTUDIANTILES

La Institución apoya y promueve la creación de organizaciones estudiantiles como mecanismo de participación y formación de sus alumnos. Dadas las características de la UST, no existe una única entidad representativa con cobertura a nivel nacional. Los estudiantes se organizan a través de delegados de curso, de preferencia en Centros de Alumnos y en unos pocos casos en federación de estudiantes.

La DAE Nacional brinda los lineamientos centrales en estas materias, a fin de promover la integración y generar espacios de participación efectiva[96]. Además, pone especial atención en que estas instancias sean efectivamente representativas.

En la actualidad, se cuenta con centros de alumnos por sede-carrera y las carreras que no logran organizarse eligen delegados de curso. La casa central de la UST y Viña del Mar cuentan con mesa interina, que se elige por los centros de alumnos, dado que la votación de los estudiantes no alcanzó el quórum requerido para formar una federación; y en el caso de Puerto Montt es representada por una Federación. Sus funciones principales son canalizar solicitudes de alumnos y formular propuestas de mejora de servicios y a nivel de carrera, además de traspasar información a los estudiantes y desarrollar actividades de interés para los grupos de estudiantes.

Por otra parte, con el fin de apoyar iniciativas particulares de las organizaciones estudiantiles, a partir del año 2018 se crearon los Fondos Concursables a los que pueden postular delegados, centros de alumnos y federaciones.

Con el objetivo de seguir fomentando la participación, a partir del año 2016 se crearon instancias formales para los alumnos de la UST enmarcado en el Decreto N°25/16[97], que oficializa el funcionamiento de los organismos colegiados que indica. En conformidad con este, se define en todas las sedes la participación de un estudiante en el Consejo Académico, sea el presidente de la federación de estudiantes o, en caso de no existir esta, el representante designado por los Centros de Alumnos y/o delegados. Adicionalmente, los alumnos participan formalmente en los Comités de Carrera en sedes, ya sea a través del presidente del Centro de Alumnos o, en caso de no existir este, de un representante elegido entre los delegados de esa carrera.

Los DAE, en conjunto con el rector de la sede, director académico, director de operaciones y directores de escuela se reúnen periódicamente con los alumnos. Desde que comenzó la pandemia en nuestro país, esta instancia se lleva a cabo a través de la plataforma Teams. De todos los encuentros se llevan actas donde se deja registro de los participantes, temas y compromisos, que son revisados en la siguiente reunión. Cuando aparecen temas relevantes y que necesitan mayor análisis, se crean mesas de trabajo con la finalidad de poder crear propuestas de mejora; y si se presentan inquietudes relacionadas con temas de alcance nacional, los decanos de las distintas facultades y los directores nacionales de escuela cumplen un rol fundamental en la relación con los alumnos, reuniéndose con ellos para poder explicar las medidas y funcionamientos de las carreras.

Todos lo expuesto anteriormente da cuenta de las oportunidades ofrecidas por la Institución para que los estudiantes puedan organizarse en virtud de sus propios intereses, creando espacios para el diálogo y la presentación de inquietudes que permitan conformar una comunidad académica más integrada.

[96] Ver Anexo N°44, Protocolo Organizaciones Estudiantiles.
[97] Ver Anexo N°24, Decreto N°25/16, Oficializa el funcionamiento de organismos colegiados de las sedes

3. PROGRAMA DE BIENESTAR Y SALUD MENTAL

La presencia del Coronavirus en Chile y en el mundo está impactando a toda la sociedad, y en el caso de Santo Tomás afecta a toda la comunidad estudiantil, con repercusiones en diferentes ámbitos, lo que nos obligó a tomar acciones al respecto. Los efectos directos de esta pandemia se experimentan tanto a nivel físico como psicológico y vienen a agravar una situación que ya había sido compleja durante el estallido social de octubre pasado. Para poder abordar estos problemas que siguen afectando a nuestra comunidad, es imperativo tomar medidas y estrategias para tiempos de crisis y en un futuro acciones preventivas que ayuden a nuestros estudiantes a afrontar adecuadamente los desafíos de estudiar en la educación superior y nuevos problemas que emerjan a nivel nacional y/o mundial, en un contexto tan cambiante como el actual. Para poder cumplir con este objetivo, es necesario primero fortalecer confianzas a través de una comunicación clara y abierta que favorezca un clima de seguridad y bienestar.

Debido además a las características de nuestros estudiantes, este complejo escenario evidencia desigualdades que los afectan de mayor manera, haciéndoles más difícil desempeñarse adecuadamente en los estudios. En nuestra comunidad aparecen de forma paralela problemas de cesantía o teletrabajo, falta de conectividad o uso de conectividad compartida entre numerosos miembros de la familia, falta de tecnología para poder estudiar y trabajar, falta de espacio físico para estudiar de manera adecuada, incertidumbre, cuidado de familiares, entre otros temas que aumentan la ansiedad y el estrés de todo el grupo familiar.

En el ámbito de la salud mental, la UST cuenta con un sistema de apoyo psicológico para estudiantes en sus distintas sedes, las que se ofrecen a través de las DAE. Aquí, psicólogos atienden a los estudiantes que lo requieran o derivan a terceros si la situación amerita un apoyo más permanente en el tiempo. Los problemas de salud mental han ido en aumento en el sistema de Educación Superior en los últimos años, lo que se verá incrementado como efecto de la actual Pandemia COVID, lo que llevará a la UST a establecer nuevos mecanismos de apoyo que puedan abordar esta realidad al interior de su comunidad académica.

El programa de Bienestar y Salud mental se divide en 4 grandes áreas de acción:

- **Promoción y prevención en salud mental para estudiantes Santo Tomás:** esta parte del área de Salud Mental incluye talleres, de carácter voluntario, que tienen modalidades masivas, así como talleres con menos participantes que requieren un trabajo más focalizado y en el tiempo. Las temáticas que se están trabajando en estos talleres van en la línea de la resiliencia, manejo de la ansiedad y estrés, duelo, entre otros. Desde junio, fecha en que partieron estos talleres y webinar hemos contado con la participación de 902 alumnos de las instituciones Santo Tomás.

A partir del segundo semestre del 2020 se incorporará también el trabajo con la disciplina de Mindfulness en formato de talleres tanto masivos como focalizados para ayudar a nuestros estudiantes en cómo ir avanzando de una manera más tranquila y con foco en su etapa académica.

Pese a que la mayoría de las actividades del programa están focalizados en actividades preventivas, en la UST ya se realiza un trabajo de manejo de crisis, tanto con recursos internos como externos de la DAE, para contención inicial y luego derivación en el caso de ser necesario a centros especializados de terapia, tarea que se vió reforzada en este nuevo programa con una capacitación en manejo de crisis a los recursos internos DAE, con docentes especializados en este tema de la Escuela de Psicología. En este sentido, hemos agregado capacitaciones a los psicólogos de sede (donde contamos con este recurso) por parte de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicaciones en el manejo de crisis para complementar los conocimientos en este ámbito.

- **Centros de Aprendizajes:** existen adicionalmente otras medidas destinadas a apoyar las actividades académicas de nuestros estudiantes, mediante ayudas entregadas por proyectos de tutorías, talleres de desarrollo personal (TDP) y coaching, realizados e implementados por los centros de aprendizajes en conjunto con las Facultades. Ejemplos de estos programas son las tutorías para estudiantes en situación de discapacidad, TDP y coaching. Estos talleres en tiempos de pandemia fueron adaptados a la modalidad telepresencial para poder ser llevados a cabo.

- **Talleres DAE y Charlas Motivacionales:** estas actividades buscan abarcar a la comunidad con un mayor alcance, a través de la oferta de talleres de actividad física y relajación a distancia que mejoren las condiciones de encierro y estudio de nuestros estudiantes a través de la disponibilidad de actividades como Pilates, Zumba/baile entretenido, pausas saludables, tips nutricionales, entre otros. Estos talleres se realizan habitualmente de manera presencial y dada la pandemia se adaptaron a la modalidad virtual de manera asincrónica, con 4.578 visitas a los videos.

Por otro lado, en conjunto con la Facultad de Salud se desarrollaron pausas saludables que pueden usar los docentes en sus clases con estudiantes en Microsoft Teams que buscan mejorar posición de trabajo, relajación, entre otras para mejorar el bienestar de estudiantes.

Finalmente, estas actividades se complementan con un ciclo de charlas denominado "Relatos que Transforman" enfocado a 4 focos transversales para nuestros estudiantes: Habilidades personales (gestión estrés, proyecto de vida, resolución de conflictos, trabajo en equipo), Ciudadanía (género, inclusión, educación cívica y derechos humanos, diversidad, responsabilidad social), Medioambiente (vigilantes ambientales, cambio climático, sistemas socio-ecológicos) e Innovación social y emprendimiento (liderazgo, desarrollo de la creatividad, innovación), los que se realizan a través de Teams Events y están disponibles para toda la comunidad.

Si bien las charlas motivacionales en sedes se realizan de manera presencial habitualmente, con invitados destacados o temas de interés, se refocalizaron en pandemia en formato telepresencial y con foco en estos 4 tópicos. La participación en total en las 5 charlas realizadas a la fecha es de 2.539 participantes de las instituciones Santo Tomás.

- **Apoyo espiritual:** en conjunto con la Dirección de Formación e Identidad, también se trabajó una sección de apoyo con los capellanes de sede a través de cápsulas de diferentes temas y también abordando con el tema sello del 2020, relacionado con la inclusión, a través de nuestro personaje sello Hellen Keller, la que comenzará a operar a partir del segundo semestre 2020.

Todo el programa de Bienestar y Salud Mental se difunde a través de redes sociales y de correo electrónico y se incorporó adicionalmente una página web (https://www.ust.cl/bienestar-salud-mental/) dentro del sitio de la UST, donde se encuentran estos talleres y charlas disponibles para revisarlos y acceder a ellos también de manera asincrónica.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

- Existen políticas y mecanismos formales de servicio a los estudiantes, información y participación estudiantil, que se aplican de manera sistemática, en todas las sedes de la institución, en función de las características y necesidades de los estudiantes, permitiendo la difusión, desarrollo y mejora continua de los servicios de apoyo complementarios a la docencia y de las actividades extraprogramáticas. El contar con dichas políticas y con mecanismos formales de apoyo y de relacionamiento con los estudiantes, permitió a la institución enfrentar de mejor manera las complejidades asociadas al estallido social y la pandemia y adaptarse a los cambios que éstas impusieron.
- La UST cuenta con una política declarada y robusta de apoyos financieros, que acorde a su Misión y al perfil de los estudiantes que recibe, les permite financiar sus estudios, ya sea mediante recursos propios como otorgando asesoría para la postulación y obtención de beneficios o créditos estatales.
- Como parte de la formación integral de los estudiantes, la Institución apoya y promueve las organizaciones estudiantiles, lo que ha permitido espacios de diálogo y canalización de inquietudes. Asimismo, cuentan con instancias de participación con distintas autoridades de la UST, tanto de sede como nacionales, lo que considera el Consejo Académico y los Comités de carrera en sede.
- Se ha desarrollado y sistematizado un Programa de Bienestar y Salud Mental, que une las actividades que se hacían de manera separada y agrega nuevos focos necesarios y atingentes a la realidad actual, que ha implicado un aumento de los problemas de salud mental especialmente producto de la pandemia.

DEBILIDADES

- Con miras al retorno a actividades presenciales, se requerirá trabajar en conjunto con los estudiantes, así como potenciar la difusión de la oferta de servicios, beneficios y actividades de vida estudiantil, incluyendo actividades orientadas especialmente a la jornada vespertina, con el objetivo de incrementar la participación estudiantil.
- Dado que es posible anticipar que el retorno a la presencialidad implicará una mayor demanda de servicios de salud mental es necesario avanzar en la implementación y extender gradualmente los alcances del Programa de Bienestar y Salud Mental, y fortalecer la capacidad institucional en este ámbito.

V.

INTEGRIDAD

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

INTRODUCCIÓN

Los Estatutos y la normativa interna de la UST se aplican íntegra y sistemáticamente en todas las sedes a lo largo del país. En particular, los principales reglamentos y normas que rigen su funcionamiento, en sus dimensiones académicas y de gestión, corresponden a[98]:

- Reglamento General.
- Reglamento Académico del Estudiante.
- Disposiciones Académicas Reglamentarias de Facultades.
- Reglamentos de carreras.
- Reglamento del Académico.
- Reglamento de Convivencia y Responsabilidad Disciplinaria de la Comunidad Académica.
- Reglamento de Perfeccionamiento Académico.
- Reglamento General de Postgrado
- Reglamento de Propiedad Intelectual UST
- Reglamento de Transferencia Tecnológica
- Reglamento de Resolución de Conflictos de Interés en Investigación UST
- Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad (RIOHS).
- Normativa para la implementación de planes de Continuidad de estudios.
- Política y Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
- Política de Investigación.
- Política de Postgrado.
- Política de Incentivos a la Carrera académica.
- Política de Financiamiento y Becas de Programas de Doctorado.
- Política de Financiamiento y Becas de Programas de Magíster, Post Título y Diplomado.
- Política de Inclusión y Diversidad.
- Política de Equidad de Género.
- Manual de buen trato, orientaciones y recomendaciones para la prevención de acoso sexual, violencia de género y discriminación arbitraria y protocolo para atención de denuncias de acoso y discriminación arbitraria.
- Código de Ética.
- Manual de Prevención de Delitos.
- Política de Debida diligencia con estudiantes.
- Política de Debida diligencia con proveedores.

Cabe destacar que, en la encuesta de autoevaluación aplicada a los directivos en 2019[99], un 87% de ellos responde que existe y se aplica un cuerpo reglamentario que regula los procesos de toma de decisiones, el funcionamiento y desarrollo de la institución. Un 78% de los colaboradores expresa la misma opinión favorable. Por otro lado, el 89% de los docentes indican haber recibido inducción sobre los reglamentos y normas institucionales, al momento de ser contratados.

[98] Los reglamentos académicos (de titulación, práctica, comportamiento estudiantil, entre otros), así como los documentos mencionados en este Capítulo, estarán disponibles durante la visita.

[99] Ver Anexo N°17.3, Informe encuestas de autoevaluación - directivos

1. INSTANCIAS ENCARGADAS DE VELAR POR EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA

1.1. SECRETARÍA GENERAL

La Secretaria General de la UST tiene a su cargo tres funciones básicas: i) Desempeñarse como Ministro de Fe y certificar como tal la autenticidad de los decretos, resoluciones o acuerdos de la Universidad. En tal calidad, lleva un registro y archivo de toda la documentación oficial de la Institución: decretos, resoluciones, entre otros (a los cuales los colaboradores pueden acceder a través de la intranet institucional), así como el Libro Especial de Actas de las sesiones de la Junta Directiva y Asamblea de Socios, entre otros; ii) Administrar el proceso de titulación de los estudiantes de la Institución y generar los certificados y/o diplomas de título y/o grado y demás certificaciones académicas de la UST; y iii) Dirigir la Unidad Jurídica de la Institución.

Las actas formalizan los acuerdos adoptados por los distintos organismos colegiados, para su posterior aplicación en toda la Institución. Los decretos y resoluciones son actos administrativos internos que aprueban, modifican o suprimen normas y disposiciones de carácter académico, administrativo y financiero para el mejor cumplimiento de los Reglamentos respectivos y para la buena marcha de la Universidad. Estos son comunicados a toda la comunidad interesada y están disponibles de manera permanente para su consulta en la intranet. También se dictan para resolver solicitudes o peticiones de los estudiantes en las distintas áreas. Todos estos actos sirven, a su vez, para disponer de un registro histórico de las decisiones y acuerdos adoptados por los directivos de la Institución.

1.2. CONTRALORÍA

La Contraloría actúa como mecanismo regulador del funcionamiento de la Institución y de sus distintas áreas. Su objetivo es promover la protección de los recursos y la transparencia de las operaciones, así como la seguridad y eficiencia operacional, el cumplimiento de estándares de servicios educacionales ofrecidos y el control de actividades que pudieran representar riesgo de comisión de delitos. Al respecto, es importante destacar que el Contralor es designado por la Junta Directiva, y depende jerárquicamente de ésta, lo cual le brinda independencia respecto a la dirección superior de la Universidad.

Esta instancia contribuye al fortalecimiento de la estructura organizacional, apoyando los permanentes desafíos de calidad, sustentabilidad y desarrollo institucional. En este ámbito, los informes emitidos por el área de Contraloría muestran las debilidades de control detectadas, lo que apoya la toma de decisiones tendientes a mejorar el ambiente de control, así como minimizar la probabilidad de incurrir en incumplimientos a la normativa legal o interna.

La realización de auditorías periódicas y el análisis de datos constituyen las principales herramientas con las que lleva a cabo su misión. Para estos efectos cuenta con un plan anual, el que incluye revisiones a procesos administrativos, académicos, de cumplimiento de estándares y cumplimiento del Modelo de Prevención de Delitos. Aquellas auditorías mediante análisis de datos tienen alcance nacional, mientras que las auditorías a procesos administrativos o académicos tienen alcance para el Área o Sede que se revise.

Anualmente, o cuando las circunstancias lo requieren, el Contralor reporta a la Junta Directiva sus conclusiones, recomendaciones y opinión respecto del ambiente de control institucional.

2. MECANISMOS DE CONTROL Y RESOLUCIÓN DE POTENCIALES CONFLICTOS DE INTERÉS

2.1. MODELO DE PREVENCIÓN DE DELITOS

Con el propósito de prevenir la responsabilidad penal ante la eventual comisión de delitos señalados en la Ley 20.393, la UST cuenta desde el año 2014 con un Modelo de Prevención de Delitos (MPD), aprobado por la Junta Directiva, que incluye, entre otros, los siguientes elementos: un Encargado de Prevención (Contralor), una Política de Prevención de Delitos, una matriz de Riesgos, cláusulas en el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, cláusulas en contratos de trabajo con colaboradores y en contratos con proveedores, definición de canales de denuncia (correo electrónico denuncias@santotomas.cl, página web www.santotomas.cl/modelo-prevencion), definición de protocolos de investigación ante denuncias, reporte periódico al Directorio y un manual de aplicación del MPD[100].

El MPD se encuentra implementado y está certificado por ICR Clasificadora de Riesgo Ltda., hasta el mes de julio del año 2022. Cabe destacar que, en cumplimiento de los requisitos establecidos para la certificación del modelo, existe un proceso de capacitación a todo el personal con contrato indefinido o plazo fijo a través de un curso on line, con el objetivo de dar a conocer las características del modelo y las implicancias de la ley 20.393. Dicha capacitación se realiza al menos dos veces al año para todos los nuevos colaboradores de la UST.

2.2. CÓDIGO DE ÉTICA

La UST cuenta con un Código de Ética formal y en plena aplicación, constituyéndose en un compendio de principios y normas éticas y morales que orientan el comportamiento de los integrantes de la institución en la tarea de formar personas[101]. Dichas normas se aplican a todos sus colaboradores, independiente de la jerarquía, cargo o responsabilidad que posea o del tipo de vinculación contractual. En el año 2019, se realizó una modificación al Código de ética, incorporando los dos nuevos valores institucionales.

En cuanto a las normas éticas, estas abarcan las siguientes dimensiones:

- Respecto de las personas.
- Relaciones con alumnos.
- Relaciones con proveedores.
- Relaciones con autoridades y comunidad.
- Conflicto de intereses.
- Manejo de información.
- Regalos y atenciones.
- Protección de activos.
- Medio ambiente y ecología.
- Salud ocupacional y seguridad.

La responsabilidad por la efectiva aplicación de dicho Código radica en las autoridades centrales de la Institución y en un Comité de Ética, cuya conformación y funciones están expresamente establecidas en el documento. Asimismo, se indica el procedimiento que deberá aplicarse en la eventualidad que se cometa alguna infracción, el que considera cuatro fases: denuncia, investigación, aplicación de sanciones y apelación.

El Comité de Ética ha funcionado regularmente y el Código de Ética ha sido formalmente difundido en toda la Institución a través de distintos medios: publicación en la intranet y en el portal de personas Nexos; revisión de los valores en el curso de inducción institucional on line e incorporación como archivo descargable; inclusión del documento en el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad que se entrega a los colaboradores al momento de su contratación; y realización de actividades grupales presenciales en sedes y Casa Central desarrolladas por la Dirección Nacional de Formación e Identidad, en coordinación con la VRP.

[100] *Ver Anexo N°45 Manual de Prevención de Delitos.*

[101] *Ver Anexo N°46 Código de Ética Santo Tomás.*

2.3. RENDICIÓN DE CUENTAS

Respecto de los mecanismos asociados a la entrega de información, comunicación y socialización de los resultados alcanzados en materia de gestión institucional, cabe señalar, primero, que la Rectora Nacional rinde cuenta a la Junta Directiva de los estados financieros y el avance anual de la gestión de las distintas vicerrectorías. Los estados financieros son auditados por una empresa externa de excelencia, reconocida como una de las tres mejores compañías a nivel nacional, y son revisados en forma previa por el Comité de Auditoría, el que está conformado principalmente por miembros independientes de la Junta Directiva. Ello materializa el compromiso de la UST por contar con procesos de rendición de cuentas transparentes y de calidad técnica.

En cuanto a la difusión hacia la comunidad, la Rectora Nacional rinde la Cuenta de Gestión Anual en una sesión pública, donde se informan los principales logros alcanzados y se exponen, en el marco del desarrollo del Plan Estratégico, los principales desafíos a enfrentar en el período siguiente. Esta información es también publicada en un anuario. Cada sede, por su parte, también realiza una cuenta pública en donde informan a la comunidad sobre el quehacer de la sede durante el último año.

Todas las acciones asociadas a la rendición de logros y avances están respaldadas y visadas por la Dirección General de Control de Gestión, unidad perteneciente a la VRDAC, que se encarga de sistematizar la información institucional para uso interno y externo. Adicionalmente, el sitio web institucional incluye una sección denominada "UST Transparente", donde se dan a conocer distintos indicadores que dan cuenta del quehacer de la institución, organizados conforme a distintas categorías (Marco normativo, Desempeño Institucional, Contraloría y Modelo de Prevención). Esta información es de carácter público a través del sitio https://www.ust.cl/sobre-la-universidad/ust-transparente/.

En la Encuesta de Autoevaluación 2019, el 82% de los directivos reconoce la entrega periódica de indicadores institucionales para la toma de decisiones. En el caso de los docentes, el 89% de los encuestados declara tener acceso a los resultados de progresión académica en las carreras donde imparten clases.

2.4. POLITICA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La Institución cuenta, desde mayo de 2019, con una Política de Solución de Conflictos de Intereses[102] -debidamente informada a la Superintendencia de Educación Superior- cuyo objeto es regular los conflictos que se puedan producir entre los intereses de la UST y de los miembros de su comunidad en actividades que éstos realicen y puedan afectar los fines de la Institución.

Dicha Política consagra, ente otros aspectos, el deber de probidad de los miembros de la comunidad y que los conflictos de interés sean prontamente identificados, declarados y resueltos en conformidad con la misión institucional, siendo aplicable a los miembros de la Asamblea de Socios, Junta Directiva, Directivos y colaboradores de la institución, así como también a los asesores externos que actúen en representación de la institución en todas sus sedes.

La política regula los deberes y prohibiciones sobre conflictos de intereses contenidas en la Ley de Educación Superior; obligaciones específicas y procedimiento por conflictos de intereses (obligación de informar, tramitación de denuncia), así como el control Interno de la Política de solución de conflictos de interés, mediante la realización de auditorías periódicas de cumplimiento.

[102] *Ver Anexo 47: Decreto N°023/19, Política de Solución de Conflictos de Intereses.*

3. CUMPLIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE ENSEÑANZA

La relación establecida entre el estudiante y la UST se enmarca en la normativa institucional y se concreta en la suscripción de un contrato de prestación de servicios educacionales, el cual garantiza la entrega y mantenimiento de las condiciones de enseñanza que fueron ofrecidas por la Universidad al momento que se matriculó el alumno.

La Institución respeta siempre los derechos de los estudiantes, incluso más allá de lo que impone la legalidad vigente; en este sentido, otorga facilidades a sus postulantes y alumnos para llevar a cabo sus retractos y retiros aún después de expirado el plazo legal. Lo anterior está respaldado por las cláusulas del contrato de prestación de servicios educacionales –específicamente las segunda, tercera, novena y decimoprimera–, que se refieren a los planes de estudio, retiros y retractos, así como los reglamentos que norman los derechos y obligaciones del alumno.

En la eventualidad que se decida suspender el ingreso de alumnos nuevos a una carrera/sede/jornada, se garantiza a los estudiantes antiguos la mantención de las condiciones de enseñanza bajo las cuales ingresaron a la UST hasta su egreso y titulación asegurando la dotación académica, de infraestructura y recursos académicos necesarios hasta el egreso y titulación del último estudiante.

Ante cambios en la estructura curricular o en el perfil de egreso de una carrera determinada, no se varían las condiciones en que el estudiante se matriculó inicialmente y, por lo mismo, la Institución respeta el plan original al cual ingresó hasta su titulación. No obstante, dado que estas modificaciones se realizan con el fin de mejorar el programa, se ofrece al alumno la opción de acceder al nuevo plan, informándosele sobre los cambios realizados y los planes de homologación, con el propósito que tome una decisión informada. Si decide cambiarse, se formaliza debidamente, mediante la suscripción por parte de los estudiantes de un consentimiento de cambio de plan de estudios.

Si como consecuencia de la aplicación de innovaciones curriculares se debiese modificar la programación de asignaturas de cada semestre, la Institución reprograma sus actividades sin afectar las condiciones del proceso formativo del estudiante, dictando las asignaturas que sean necesarias durante todos los semestres, aun cuando la programación inicial no lo estableciera así.

En el caso de la apertura de una nueva jornada para una determinada carrera, si es de interés del estudiante cambiarse, debe solicitarlo formalmente, registrándose un respaldo de la decisión.

Si se realizan modificaciones reglamentarias a las normas que regulan el quehacer del estudiante, la UST efectúa un proceso de socialización, a fin de garantizar que los estudiantes conozcan dichos cambios. Este proceso de socialización es apoyado por el equipo directivo de las carreras en sedes, quienes sostienen reuniones con los estudiantes para explicar las modificaciones. Las principales instancias de difusión son el correo institucional, la Intranet de Alumnos, la Semana IVU e información entregada por los Jefes y Directores de Carrera. Cabe subrayar que la Institución vela permanentemente porque ninguna modificación que se realice, tanto al plan de estudios, perfil de egreso y/o reglamentos, perjudique de forma alguna al estudiante, respetando las condiciones en que se matriculó. La aceptación de nuevas condiciones por parte del alumno debe ser explícita y queda registrada en la unidad académica.

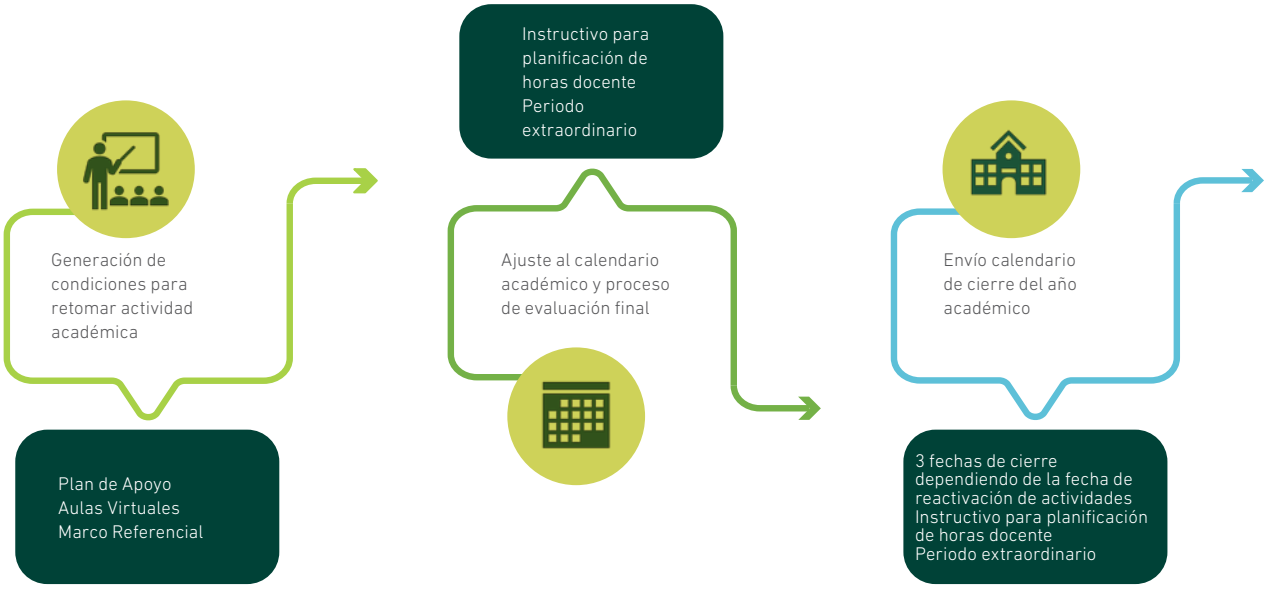
3.1. MEDIDAS DE CONTINGENCIA

La UST tiene como premisa no afectar la continuidad del proceso formativo de sus estudiantes, por lo que -considerando lo sucedido durante el segundo semestre de 2019 en el país- adoptó una serie de medidas de contingencia, especialmente diseñadas y lideradas por la VRAIP, previo análisis y aprobación del Consejo Académico Superior (CAS). Estas corresponden a un conjunto de acciones extraordinarias que se aplicaron con la finalidad de dar continuidad y cierre al semestre académico en condiciones de equivalencia; por lo mismo, son de naturaleza excepcional, su aplicación es acotada, temporal y requirieron de la aprobación de organismos colegiados, jugando un rol esencial en ello tanto los decanos como los directores nacionales de escuela.

Ese conjunto de medidas fue ampliamente difundido en todas las sedes, especialmente a través de decanos y directores académicos, de modo de estar preparados frente a futuras contingencias.

Entre las medidas de contingencia adoptadas destacan:

DIAGRAMA V.1
Medidas de contingencia aplicadas a partir del 18/10/19



Fuente: Vicerrectoría Académica, de Investigación y Postgrado.

Producto de la experiencia adquirida en esta materia y a fin de atender los requerimientos que la contingencia social pudiera generar en el año 2020, considerando el acuerdo para celebrar un plebiscito y la posterior discusión constitucional, la UST tempranamente (en enero de 2020) definió distintas medidas a implementar a fin de garantizar el desarrollo y cierre de cada semestre académico durante 2020. Para ello, había definido – previa aparición del COVID-19 - el siguiente conjunto de medidas:

DIAGRAMA V.2
Medidas de contingencia planificadas previo a la Pandemia Covid-19

Fuente: Vicerrectoría Académica, de Investigación y Postgrado.

Con posterioridad a la declaración de "Estado de Catástrofe" producto de la pandemia del Covid-19, y teniendo en cuenta el resguardo de la salud, seguridad e integridad de todos quienes forman parte de su comunidad educativa, la UST adoptó diversas medidas para enfrentar esta emergencia, con miras a asegurar la continuidad y calidad del proceso formativo. Al efecto constituyó el Comité denominado "Santo Tomás Virtual", con el objeto de diseñar y evaluar la implementación transitoria de clases sincrónicas telepresenciales en Santo Tomás, analizando todos los aspectos académicos, tecnológicos, operacionales y comunicacionales del proceso[103].

En cuanto a las actividades académicas, la Institución definió iniciarlas en modalidad virtual, aplicable a la totalidad de sus programas, por un periodo que estará determinado por la evolución de la pandemia. Esto implica que las clases están siendo impartidas por los docentes, en horarios similares a los programados de forma previa a la declaración de "catástrofe COVID – 19". Los profesores se conectan de manera sincrónica con los estudiantes inscritos en su asignatura y, además, sus clases quedan grabadas y están disponibles –junto a otros materiales de apoyo– en espacios del Aula Virtual especialmente diseñados para ello.

[103] *Anexo 48 Decreto N°20/20, de 24 de abril de 2020. Formalización Comité Santo Tomás Virtual*

Para esto se utilizan las herramientas y plataformas con que ya contaba la Institución, esto es, Moodle con sus Aulas Virtuales y TEAMS de Microsoft, lo que permite disponer de una solución tecnológica para generar y transmitir contenidos. De tal manera, el proceso formativo se está ejecutando mediante un formato que combina clases a distancia de carácter sincrónico (utilizando TEAMS) con el uso de Aulas Virtuales (donde los estudiantes pueden encontrar video-clases ya realizadas, material docente, apoyo bibliográfico y guías de ejercicios, entre otros). Conviene tener presente que recientemente la Institución había fortalecido sus plataformas de enlaces y comunicaciones para optimizar su uso y capacitó a estudiantes y académicos. Dicha capacitación consideró un curso de auto instrucción para docentes y estudiantes y, en el caso de los académicos, dicho proceso se complementó con Webinars realizados en horarios preestablecidos, oportunamente comunicados a la comunidad.

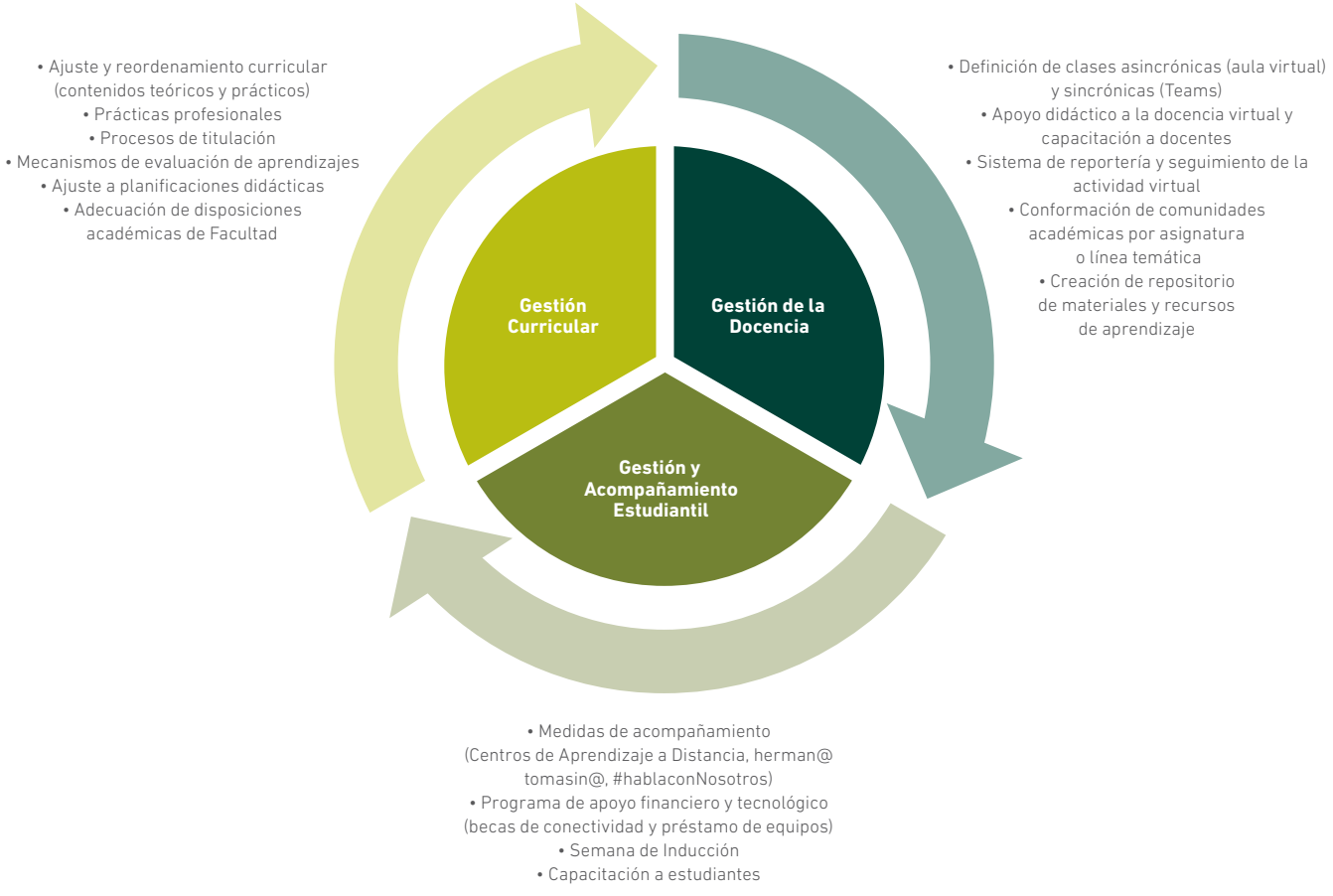
Previo al inicio de clases, se implementó una mesa de ayuda para docentes, la que cuenta con coordinadores de e-learning de todo Chile que prestan apoyo en el uso de las herramientas, así como en metodologías. También se creó un repositorio de materiales de aprendizaje por cada asignatura a nivel nacional, se realizaron capacitaciones a docentes y se elaboraron instructivos respecto del derecho de autor y propiedad intelectual en ambientes virtuales. Aún más, en la página web de la Institución se habilitó el sitio https://www.ust.cl/santo-tomas-virtual/ que contiene toda la información y canales de apoyo disponibles. Estas iniciativas requirieron de mucho esfuerzo, creatividad e inversión en tecnología, y la Institución las estima un apoyo fundamental para acometer el semestre.

Antes del inicio de clases, las distintas unidades académicas realizaron los ajustes necesarios a las planificaciones didácticas, los mecanismos de evaluación y las disposiciones académicas de las distintas asignaturas, con el fin de adecuarlas a la nueva modalidad de funcionamiento y asegurar el cumplimiento de los resultados de aprendizaje comprometidos. Las actividades académicas se iniciaron para todos los estudiantes (nuevos y antiguos) el 23 de marzo, con una Semana de Inducción, periodo en que los académicos tomaron contacto con sus estudiantes a través de TEAMS, en los horarios de clases previamente definidos. Los estudiantes pudieron acceder a sus asignaturas y horario en su perfil de Intranet (miintranet.santotomas.cl). Además, durante la primera semana, los directores de cada carrera/sede realizaron reuniones virtuales de bienvenida con los estudiantes nuevos a través de la misma plataforma. Las clases propiamente dichas comenzaron el 30 de marzo, priorizándose los contenidos teóricos durante la primera mitad del semestre, y postergando la realización de actividades presenciales prácticas (laboratorios y talleres, entre otras) hasta que la autoridad sanitaria y la Rectoría Nacional estimen que se encuentran reunidas las condiciones de seguridad para retornar.

A lo anterior, se sumó la implementación de distintas acciones que apuntaron a apoyar a docentes y estudiantes, de manera que se sintieran acompañados durante esta nueva experiencia del proceso de enseñanza-aprendizaje. Una de las iniciativas es el Herman@ Tomasin@, por medio de la cual un grupo de estudiantes de la Institución estuvieron disponibles para apoyar a otros, en una primera etapa, en cuanto a problemas tecnológicos (por ejemplo, reseteo de claves e ingreso a Intranet). También, a partir del 30 de marzo, se implementó la iniciativa #HablaconNosotros, que permite la atención virtual de estudiantes por parte de sus directores y jefes de carrera en cada sede.

Finalmente, la VRAIP ha implementado mecanismos para hacer seguimiento al desarrollo del semestre e ir adoptando las medidas que permite la mejora continua de la actividad docente realizada bajo este nuevo formato. Para ello, se cuenta con diversos reportes asociados al uso de las herramientas virtuales y el acceso a Aulas Virtuales por parte de académicos y estudiantes. El siguiente diagrama grafica el conjunto de medidas adoptadas por la Universidad.

DIAGRAMA V.3
Medidas de contingencia adoptadas por contingencia COVID -19



Fuente: Vicerrectoría Académica, de Investigación y Postgrado.

Todas las medidas antes descritas tienen por objetivo disponer las condiciones necesarias para seguir entregando un servicio educativo de calidad a nuestros estudiantes y permitir a nuestros docentes planificar y evaluar de acuerdo con las pautas de cada asignatura. Cada uno de los equipos académicos y los estudiantes cuentan con el apoyo de la institución para avanzar y cumplir con los objetivos propuestos, en una situación en extremo excepcional. La Institución ha ido aprendiendo paulatinamente y resolviendo los nudos críticos que se presentan y que ha enfrentado todo el sistema de educación superior y que dicen relación, principalmente, con la conectividad y la fragilidad socio-económica de los estudiantes, situación que es particularmente relevante cuando ellos pertenecen a los grupos más vulnerables o trabajan para financiar sus estudios.

En ese sentido, la UST, adoptó medidas financieras y de apoyo tecnológico extraordinarias en beneficio de sus estudiantes que más lo necesiten. En cuanto a las primeras, incluyen la extensión del plazo de retiro sin pago alguno para los estudiantes que no obtuvieron beneficios estudiantiles; la reprogramación de cuotas de los meses de marzo y abril, en caso de presentar dificultades económicas producto de cesantía, u otros problemas que afecten la capacidad de pago; y la postergación del vencimiento de las cuotas del arancel de marzo por 30 días, aplicable también para los meses siguientes del primer semestre, sin cobros de multas o intereses.

Por otra parte, se adoptaron las siguientes medidas de apoyo tecnológico: a) Préstamo de 399 notebooks a los estudiantes que no tuvieran computadores o celulares o que tuvieran dificultades mayores para conectarse a TEAMS o a las Aulas Virtuales; b) Becas de Conectividad para aquellos estudiantes que acreditaran dificultad para acceder a conexión. Esta beca consiste en planes de datos que estarán vigentes mientras las clases se realicen tele-presencialmente. En una primera etapa se seleccionaron 2.812 estudiantes de los seis primeros deciles socioeconómicos, que no tuvieran acceso a internet; y, en una segunda etapa, a estudiantes de dichos deciles con conexión a internet insuficiente, otorgándose finalmente 5.570 becas.

Por último, en otro orden de cosas, la UST implementó los protocolos Covid 19 para IES emanados del Ministerio de Educación. De esta manera, las sedes que pudieran funcionar lo harían con una base mínima de personal y priorizando solo los procesos críticos y aquellos que no pudieran realizarse a distancia.

Cabe destacar que todas las medidas previamente enunciadas han sido trabajadas y planificadas por la Dirección Superior de la UST, a propuesta de la VRAIP, en consulta con los Decanos y otras vicerrectorías, según la naturaleza de la medida adoptada, y sometidas a la aprobación del Comité Ejecutivo de la Universidad. Además, todas las acciones adoptadas contaron con la ratificación tanto del Consejo Académico Superior de la UST como de su Junta Directiva[104].

Además, considerando que, como ha recomendado la UNESCO, las IES deben prepararse con tiempo para la reanudación de las clases presenciales, ofreciendo lineamientos claros a toda la comunidad académica, las instituciones ST han establecido el "Comité Santo Tomás de Retorno a Clases presenciales", responsable de diseñar, implementar y hacer seguimiento de una estrategia, plan de acción y protocolos para el retorno progresivo a clases presenciales, en el marco de las directrices que fije la autoridad sanitaria y educacional.

La Institución ha ido evaluando las acciones y adoptando las medidas correctivas a medida que fueron necesarias de acuerdo a cómo evolucionan las circunstancias. De esta manera, los mecanismos de aseguramiento de la calidad están siendo adecuados y aplicados para retroalimentar de manera oportuna los procesos institucionales, manteniendo su ciclo de mejora continua, el resguardo de la sustentabilidad y el cumplimiento de los propósitos definidos. Ello ha considerado el levantamiento de información oportuna para toma de decisiones (reuniones periódicas; encuestas; plataformas de comunicación y soporte virtual para estudiantes y académicos); retroalimentación del proceso de enseñanza-aprendizaje (encuestas de experiencia y/o satisfacción en telepresencialidad); mecanismos de seguimiento y manejo de reclamos.

Así, con el fin de obtener información de la apreciación, experiencia y satisfacción de los estudiantes y académicos con el desarrollo del semestre, se efectuó la Encuesta de Telepresencialidad[105] y la Encuesta Experiencia del Proceso de Aprendizaje en Contexto Virtual[106].

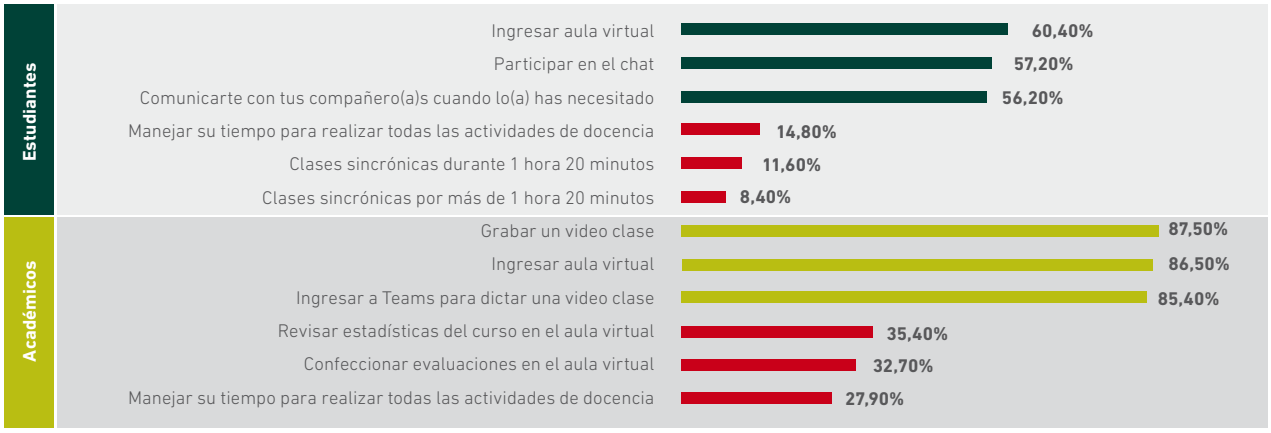
[104] Las actas de la Junta Directiva estarán disponibles durante la visita.

[105] Anexo N°49, Resultados de Encuesta de Telepresencialidad Docentes 2020 y Anexo N°50, Resultados de Encuesta de Telepresencialidad Estudiantes 2020. La Encuesta se aplicó a estudiantes y académicos y tuvo una cobertura de 3.000 estudiantes y 630 académicos de la UST. Su principal objetivo fue evaluar la apreciación de estos actores respecto de su experiencia bajo el método de video clases sincrónicas con apoyo de aulas virtuales. Se evaluaron factores como experiencia con la tecnología, ingreso y uso de aulas virtuales y Teams, modalidad de clase, comunicación y opiniones de las estrategias y recursos de aprendizaje utilizados para el logro de los resultados de aprendizaje (evaluaciones, estrategias didácticas, entre otras).

[106] Anexo N°51, Resultados Encuesta Experiencia del Proceso de Aprendizaje en Contexto Virtual. La encuesta fue implementada por el Departamento de Ciencias Básicas de la Facultad de Ciencias y se aplicó a todos los estudiantes que se encontraban cursando alguna asignatura de ciencias básicas. Se registraron 1.925 respuestas, lo que corresponde a un 49% de cobertura del universo.

En términos generales, la encuesta de Telepresencialidad arroja que los estudiantes han tenido mayores dificultades que los académicos, y presentan una percepción más crítica, respecto a algunos tópicos asociados a su experiencia en el proceso de enseñanza aprendizaje en formato virtual. En el siguiente gráfico se representan los tres aspectos mejor y peor evaluados para cada uno de estos actores.

GRÁFICO V.1
Encuesta de presencialidad – percepción de dificultad.



Fuente: Dirección General de Control de Gestión.

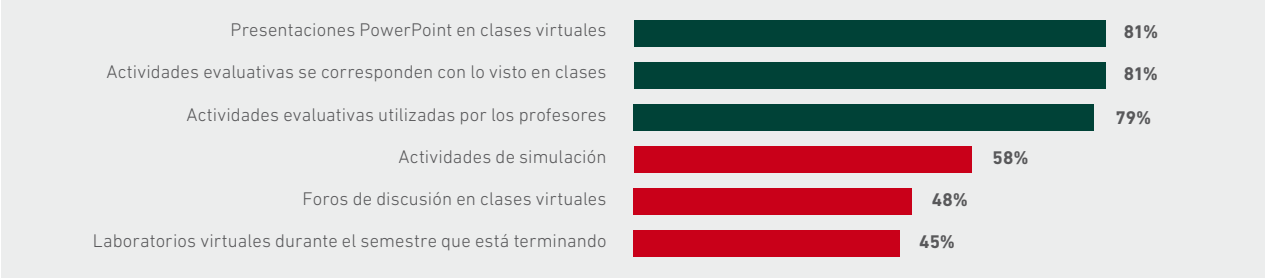
Como es posible evidenciar, las herramientas de uso más sencillo son las relacionadas con la gestión básica de las plataformas, como es el ingresar al aula virtual, grabar un video, ingresar a Teams y usar el chat de esta herramienta. Sin embargo, sus mayores dificultades dicen relación con el manejo de los tiempos para realizar las actividades así como para permanecer atentos durante toda la duración de la clase. Estos resultados son concordantes con los arrojados por la Encuesta realizada a las asignaturas de ciencias básicas, en donde los aspectos con menor evaluación son la capacidad de permanecer atentos durante 80 minutos (el 59% declaró que le resultaba difícil o muy difícil), durante 40 minutos (33%) y gestionar el tiempo para cumplir con las actividades (33%). Lo anterior indica la necesidad de revisar la estructura y metodologías de clases utilizadas, a fin de lograr mayor eficacia, logrando que los estudiantes puedan permanecer atentos y participar en ellas, y responder a los requerimientos del proceso de aprendizaje.

Por otro lado, un aspecto que los académicos declararon como dificultoso dice relación con la confección de evaluaciones para el formato virtual. Al respecto, la Encuesta de Presencialidad arrojó que un porcentaje relevante de estos usaron variedad de recursos evaluativos, tanto para fines formativos como para evaluar con nota. Entre los recursos más utilizados se encuentran las Pruebas o trabajos asincrónicos que requieren elaboración (el 78% formativas y el 83,7% sumativas); estudios de caso (64% sin y 61% con nota) y trabajos de investigación (56,7% sin y 69,2% con nota). Este esfuerzo se refleja en que uno de los aspectos mejor evaluados por los estudiantes, en relación al proceso formativo, sea las evaluaciones (con o sin nota) realizadas por los académicos (47% de los estudiantes declara que estas son "buenas" y "muy buenas) y la retroalimentación que estos les entregan.

Este resultado se encuentra en línea con los obtenidos en la Encuesta de Ciencias Básicas, en donde uno de los aspectos mejor evaluados por los estudiantes son los relacionados con los procesos evaluativos realizados por los académicos, así como la retroalimentación recibida de esos procesos y la diversidad de estrategias evaluativas realizadas. Lo anterior da cuenta de la importancia que los estudiantes le otorgan, dentro de este proceso, a los mecanismos de retroalimentación de los aprendizajes alcanzados. Lo anterior se reafirma con que el 92% de los estudiantes afirman estar felices con haber tenido distintos tipos de evaluación.

En relación con las estrategias o recursos de enseñanza aprendizaje, las presentaciones en formato Power Point (97,6%), links a videos o lecturas externos (88,3%) y apuntes preparados por el docente u otro docente (87,2%) son las más utilizadas por los académicos. Otras estrategias de carácter más práctico, como la simulación (50,8%), actividades de trabajo en equipo en tiempo real (59%) y foros de discusión (65,1%) son utilizados en menor medida. Lo anterior se ha traducido en que solo el 35% de los estudiantes valoren positivamente la diversidad de estrategias didácticas utilizadas por sus profesores.

GRÁFICO V.2
Resultados Encuestas Ciencias Básicas*



**Se presentan solo las respuestas con mejor (3) y peor (3) resultado. Porcentajes corresponden a la agrupación de las respuestas "muy útil" y "útil". Fuente: Encuesta Ciencias Básicas*

Los resultados de estas encuestas se utilizarán para realizar ajustes en los cursos de capacitación que se están ofreciendo a los profesores, y mejorar la práctica docente en aulas virtuales y telepresencialidad, en un contexto de mejora continua. Al respecto, los académicos valoran las capacitaciones que ha recibido hasta el momento por la calidad de estas (80,8%), así como por su utilidad (85,7%), variedad (80,8%), suficiencia (70,8%) y nivel de difusión (86,8%).

Conforme fue evolucionando la pandemia la Universidad definió concluir el primer semestre en modalidad de telepresencia, posponiendo algunas actividades prácticas presenciales para cuando las condiciones sanitarias del país permitan realizarlas. Con todo, las medidas adoptadas permitieron a la Universidad terminar un 88,2% de las asignaturas completamente virtualizadas.

Por otra parte, con fecha 14 de julio de 2020, se comunicó a la comunidad el calendario académico del 2° semestre de 2020, el que considera mantener el formato que combina clases a distancia de carácter sincrónico (utilizando Microsoft Teams) con el uso de Aulas Virtuales y, en la medida que las condiciones sanitarias lo permitan, ir programando gradualmente actividades presenciales que incluyan las actividades prácticas pendientes del primer semestre y las propias del segundo semestre, las que en todo caso se iniciarán no antes de fines del mes de octubre de 2020[107]. Para las carreras/asignaturas con actividades prácticas o cuyas actividades prácticas no pueden ser virtualizadas, la finalización del segundo semestre se extenderá las semanas que sean necesarias hasta que ellas puedan ser cubiertas, alargue que de ser necesario no tendrá ningún costo adicional para los estudiantes.

De otro lado, con la finalidad de asegurar los aprendizajes requeridos para el logro del perfil de egreso, se ha iniciado un levantamiento de los resultados de aprendizaje que pudiesen haberse visto afectados como consecuencia de la contingencia, el que servirá de base para diseñar las estrategias que permitan abordarlas oportunamente. Dicho plan será elaborado por las Facultades, y contempla, en los casos que lo requieren, actividades de nivelación o reforzamiento en las asignaturas del segundo semestre del presente año, durante la temporada académica de verano o al inicio del año académico 2021.

Las medidas adoptadas han procurado asegurar que las condiciones materiales del proceso educativo se mantengan con regularidad; salvaguardar la fuente laboral de los colaboradores, poniendo especial énfasis en los de menores ingresos, y precaver un plan de retorno gradual a la actividad presencial que, en su oportunidad, minimice los riesgos en la salud de las personas, y cumpla con los principios de seguridad, flexibilidad y equidad que ha definido la autoridad ministerial.

La Institución tampoco ha dejado de lado el apoyo extraacadémico para profesores y estudiantes, definiendo un ámbito de medidas y estrategias de acción y prevención para tiempos de crisis, que contribuyan a que la comunidad pueda afrontar adecuadamente los desafíos de estudiar en la educación superior en un contexto tan cambiante como el actual. Para ello, la institución adoptó como principio fortalecer confianzas a través de una comunicación clara y abierta que favorezca un clima de seguridad y bienestar.

[107] *Anexo N°52, calendario académico 2020, ajustado para 2° semestre.*

Además, considerando las recomendaciones del Departamento de Salud Mental de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para cuidar el bienestar mental de las personas durante el brote del COVID-19, y aunque la Institución ya realizaba diferentes acciones de apoyo a estudiantes de manera presencial, se amplió el espectro de apoyo y, con el respaldo de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicaciones, se definió un programa de Bienestar y Salud Mental que articula las diferentes acciones, orientadas a ayudar a nuestros estudiantes en su proceso formativo, facilitar el paso por la educación superior, entregar sentido de pertenencia y lograr que finalicen exitosamente sus estudios, en este escenario de mayor complejidad.

La primera medida del Programa se refiere a Salud Mental y cuenta con tres componentes fundamentales:

i. **Promoción y prevención en salud mental para estudiantes Santo Tomás:** incluye talleres que tendrán modalidades masivas, así como talleres con menos participantes que requieran un trabajo más focalizado y en el tiempo. Las temáticas a trabajar en estos talleres van en la línea de la resiliencia, manejo de la ansiedad y estrés, duelo, entre otros.
ii. **Intervención psicológica en situaciones de crisis de mayor complejidad:** el trabajo de manejo de crisis ya se realiza en Santo Tomás, ya sea con recursos internos como externos de la DAE, para contención inicial y luego derivación en el caso de ser necesario a centros especializados de terapia, tarea que se verá reforzada con una capacitación en manejo de crisis a los recursos internos DAE, con docentes especializados en este tema de la Escuela de Psicología de la UST.
iii. **Cápsulas de apoyo al bienestar y buen trato:** con recomendaciones para nuestros estudiantes y familias en situaciones de convivencia en cuarentena.

Como complemento al programa de salud mental existen otras medidas destinadas a apoyar las actividades académicas, mediante ayudas entregadas por proyectos de tutorías, talleres y mentoring realizados e implementados por los Centros de Aprendizajes en conjunto con las Decanaturas. Luego, y con el fin de abarcar además a la comunidad con un mayor alcance, se encuentra el ámbito relacionado con la oferta de talleres de actividad física y relajación a distancia, que mejoren las condiciones de encierro y estudio de nuestros estudiantes y demás miembros de nuestra comunidad a través de la disponibilidad de actividades como Pilates, Zumba - baile entretenido, pausas saludables, tips nutricionales, entre otros. Adicionalmente, se complementan estas actividades con un ciclo de charlas denominado "Relatos que Transforman" enfocado en los 4 focos transversales de la UST: Habilidades personales (gestión estrés, proyecto de vida, resolución de conflictos, trabajo en equipo), Ciudadanía (género, inclusión, educación cívica y derechos humanos, diversidad, responsabilidad social), Medioambiente (vigilantes ambientales, cambio climático, sistemas socio-ecológicos) e Innovación social y emprendimiento (liderazgo, desarrollo de la creatividad, innovación), los que se realizan a través de Teams Events y están disponibles para toda la comunidad.

Por último, es preciso señalar que las medidas adoptadas han sido y seguirán siendo profusamente informadas a la comunidad educativa, tanto en nuestros sitios web, como por medio de correos electrónicos y redes sociales, además de todos los otros medios previamente referidos.

En relación con todas las medidas implementadas durante la pandemia, cabe destacar que, junto a otras instituciones de Educación Superior del país, la UST fue objeto de una fiscalización por parte de la Superintendencia de Educación Superior SES, cuyo propósito era determinar si las instituciones fiscalizadas han implementado medidas que, efectivamente, aseguren la continuidad en la prestación del servicio educativo a sus estudiantes, en circunstancias tales que se respeten los términos, condiciones y modalidades convenidos y los demás compromisos académicos asumidos con los estudiantes, con un nivel de equivalencia razonable a los originalmente acordados en los respectivos contratos de prestación de servicios educacionales. Dicho proceso se realizó durante el periodo comprendido entre el 27 de abril y el 29 de mayo de 2020 y los ámbitos fiscalizados fueron la gestión curricular, la gestión de la docencia y la gestión y acompañamiento estudiantil; añadiendo un programa adicional de revisión de información sobre medidas de gestión institucional y financiera.

Para la UST, dicho proceso concluyó con fecha 13 de agosto de 2020, oportunidad en que la SES estableció[108] que, para las 16 dimensiones fiscalizadas, la institución fue capaz "de evidenciar, durante el periodo de revisión, la implementación de medidas académicas, financieras y administrativas orientadas a prestar el servicio educativo a sus estudiantes, en condiciones razonablemente equivalentes a las propias de la docencia presencial. Asimismo, demuestra la aplicación de mecanismos de autorregulación que se traducen en un ajuste de sus procesos, con el objeto de atender las necesidades de su comunidad educativa producto de la emergencia sanitaria". Sin duda, este resultado confirma que las medidas adoptadas por la UST permitieron adaptar su propuesta educativa para desarrollar el año Académico 2020, en condiciones de equivalencia, ratificando la capacidad de autorregulación y flexibilidad de la institución para cumplir de manera íntegra con nuestro compromiso por entregar una formación de calidad a todos nuestros estudiantes en todas las sedes, de Arica a Puerto Montt.

[108] Anexo N°53, Oficio SES N°472, de 13 de agosto de 2020, y Anexo N°54, Informe de la Universidad Santo Tomás sobre el Plan Especial de Fiscalización de las medidas adoptadas por las instituciones de educación superior en el contexto de la emergencia sanitaria producida por el Covid-19.

4. RECLAMOS ANTE EL SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR (SERNAC)

En el marco de las materias que corresponden ser fiscalizadas por el SERNAC, la institución ha presentado una evolución positiva durante el año 2019 en comparación a los años 2017 y 2018, que se refleja en una importante disminución del número de los reclamos y, además, en la correcta identificación de la institución respecto de la cual se interpone el reclamo.

El siguiente cuadro refleja la situación durante los años 2017, 2018 y 2019 donde se observa que ha mejorado el tiempo de respuesta de los reclamos.

TABLA V.1.
Reclamos ante SERNAC

UST	2017	2018	2019
Reclamos	**82**	**96**	**63**
Respondidos	82	96	63
Sin responder	0	0	0
Porcentaje de respuesta	100%	100%	100%
Tiempo promedio de respuesta (días)	6,3	5,6	5,4
Insistencias	0	13	0
Porcentaje de Insistencias	0%	13,5%	0

Fuente: Sernac

Las materias de los reclamos más recurrentes en 2019 se relacionan con término de contrato por retiro de la institución (7); no reconocimiento de deuda existente (17); incumplimiento de condiciones contratadas (27); información de deudas y cobranza (5); otras materias (7).

Por otra parte, cabe consignar que, en el año 2019, la Institución recibió 6 reclamos de estudiantes interpuestos ante la Superintendencia de Educación Superior, todos los cuales fueron cerrados por la entidad fiscalizadora.

Ahora bien, aunque durante el primer semestre de 2020, en el contexto de la pandemia, se produjo un aumento significativo de los reclamos interpuestos en el SERNAC y en los canales institucionales dispuestos al efecto; la UST implementó sistemas para responder de manera oportuna y rápida a las inquietudes de estudiantes, buscando asegurar la continuidad del servicio educativo y la satisfacción de los usuarios en este contexto especial. Es así como se generaron mecanismos que permitieron abordar los reclamos o denuncias realizadas en canales internos, y otros de carácter público, tales como SERNAC y SES, respondiéndolos en tiempo y forma, los que a la fecha no han sido objeto de insistencia por parte de los usuarios.

Por otra parte, con la finalidad de conocer las distintas inquietudes y ámbitos de mejora que plantean nuestros alumnos, como también fortalecer las clases a distancia y servicios entregados por la institución, se potenciaron una serie de medidas y canales de comunicación, tales como: reuniones periódicas de organizaciones estudiantiles con DAE y Rector de Sede, habilitación de un canal de sugerencias y reclamos, refuerzo en los equipos que dan respuesta al correo DAE, extensión y área jurídica en los reclamos del Sernac, entre otras acciones.

5. REGISTRO Y ACCESO A INFORMACIÓN ACADÉMICA

Para resguardar toda la información académica institucional, la UST cuenta con el Sistema de Gestión y Registro Académico, CLAS, el cual es administrado por la Dirección Nacional de Docencia. Como se explicó en el Capítulo III, dicho sistema contiene las mallas curriculares, los planes de estudio, los antecedentes de los alumnos de acuerdo con sus respectivas carreras, el control de los recursos de infraestructura, información de egresados, programación académica, etc. El sistema cuenta con accesos personalizados y con perfiles de usuarios diferenciados, lo que permite dar acceso a la información en función de los ámbitos de competencia de cada usuario, además de resguardar el acceso a los datos y las acciones que se pueden realizar según cada perfil. Además, y como mecanismo de control, posee un sistema de auditoría (registro) a nivel de acceso y de las acciones que son ejecutadas por cada uno de los usuarios.

La Institución contempla mecanismos para enmendar posibles errores en los registros. Si se trata de una equivocación generada durante el semestre académico, los alumnos pueden pedir la corrección directamente a sus docentes. Por otra parte, en el Calendario Académico Anual se estipula el período para realizar observaciones al Boletín de Notas Finales, durante el cual los estudiantes pueden requerir rectificaciones. El procedimiento formal establece que la Dirección de Docencia de la sede debe enviar una solicitud a la Dirección Nacional de Docencia con todos los respaldos correspondientes (por ejemplo, la prueba, la carátula del trabajo, la pauta de corrección, la rúbrica, etc.). Junto a lo anterior, debe remitir el acta con la corrección a mano debidamente firmada por el docente.

6. ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN Y MARKETING

Tanto las acciones de difusión como de marketing son realizadas conforme a la Planificación Estratégica y el Modelo de Formación, asegurando así la correcta y acertada transmisión de los propósitos institucionales. Organizacionalmente, los aspectos relacionados con la difusión y marketing de la UST están radicados en la VRVMC, la cual cuenta con una Dirección de Marketing. Esta unidad se encarga de planificar y coordinar la implementación de las diferentes acciones de este ámbito, velando por el cumplimiento de la estrategia de marketing definida para la institución.

Para fortalecer el posicionamiento de la UST, es clave hacer una difusión periódica de sus principales características y atributos. En este contexto, la difusión y publicidad constituyen una herramienta efectiva para comunicar de manera adecuada, fidedigna y cabal los elementos del Modelo de Formación, como también el contenido de su oferta.

La condición de mayor relevancia para generar las campañas de difusión y marketing de la Institución es la veracidad y transparencia de la información a entregar a futuros alumnos, padres y apoderados, respecto de las características de su oferta académica. Para ello, periódicamente se corrobora la validez, en forma y fondo, de la información que se estime necesario divulgar con las vicerrectorías y unidades correspondientes. En este sentido, cabe destacar la prolijidad con que ello se efectúa, considerando siempre las directrices establecidas por la CNA en estas materias, especialmente su Circular N°30, y por la Ley de Educación Superior vigente.

Tanto en la difusión como en el marketing, las iniciativas han tenido una evolución acorde a los tiempos, situación que ha permitido ir proporcionando un mensaje más cercano, con énfasis en la calidad académica de UST y destacando sus sedes, oferta académica, así como las diferentes alternativas de financiamiento y becas.

Considerando lo anterior, las campañas están dirigidas esencialmente a que la UST sea reconocida como una institución que contribuye al desarrollo del país mediante la formación de profesionales con un sello valórico, con una oferta académica de calidad y una política de vinculación con el medio pertinente a los requerimientos nacionales y regionales.

En cuanto al desarrollo y validación de las campañas, se utilizan estudios públicos referidos a temas educacionales, así como encuestas, estudios de opinión y ranking de instituciones de educación superior, como insumos que permiten evaluar el posicionamiento institucional y la percepción de la opinión pública.

Con el fin de atender satisfactoriamente las inquietudes e interrogantes que pudieran surgir entre los futuros estudiantes, padres y apoderados, se implementó en 2018 y 2019 la campaña #HablaConmigo. Su objetivo es generar conversaciones genuinas entre alumnos de la UST y personas interesadas en ingresar a la Institución, permitiendo mostrar las principales ventajas de cada carrera y destacando la calidad académica, su amplia red de apoyo y vida estudiantil; su sello valórico y destacando la línea estratégica de vinculación con el medio orientada a la innovación social, entre otros.

Cabe destacar que en 2019 esta campaña obtuvo tres reconocimientos en la versión 40 de los Effie Awards Chile: plata en la categoría Interactivos – Servicios, que contempla campañas desarrolladas principalmente a través de medios interactivos o de redes sociales; bronce en Servicios no Financieros, que agrupa a compañías e instituciones de servicios; y Brand Experience, que releva campañas de productos o servicios en los que, a través de acciones específicas, las marcas logran generar experiencias memorables con su audiencia. Dichos reconocimientos fueron fruto del compromiso que demostraron los estudiantes para atender las inquietudes y motivaciones de muchos jóvenes del país, convirtiéndose así en los verdaderos protagonistas de esta campaña.

Por otra parte, es importante hacer notar que en la Encuesta a Alumnos Nuevos -aplicada anualmente-, se pregunta respecto de los elementos que se consideraron para seleccionar esta casa de estudios.

Los resultados de la consulta efectuada el año 2019 muestran que los aspectos más relevantes son: prestigio de la institución, la malla curricular, estar acreditada, la acreditación de carreras, disponer de servicios de apoyo académico, la localización de la sede, la infraestructura y contar con becas y apoyos, todos con un porcentaje mayor a 90% de importancia. Estos aspectos han sido considerados en la difusión, tal como se detalla más adelante.

TABLA V.2
Elementos de evaluación para seleccionar la institución en que estudiará el alumno

	UST • 2019			
FACTORES CONSIDERADOS POR LOS ESTUDIANTES, AL MOMENTO DE SELECCIONAR LA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DONDE QUIEREN ESTUDIAR	**MUY IMPORTANTE**	**IMPORTANTE**	**POCO IMPORTANTE**	**NADA IMPORTANTE**
Acreditación de carreras	64,9%	28,5%	4,2%	2,4%
Apego a principios cristianos en la formación	24,7%	29,8%	22,4%	23,1%
Becas y apoyo de la institución	60,4%	29,9%	6,1%	3,5%
Becas y financiamiento del estado	59,9%	29,7%	6,5%	3,9%
Costo de arancel y matrícula	55,6%	34,1%	6,9%	3,4%
Disponer de servicio de apoyo académico a estudiantes	60,0%	32,1%	5,1%	2,8%
El prestigio de la institución	49,0%	41,2%	6,7%	3,1%
Énfasis en lo ético de la institución	44,9%	40,7%	9,4%	5,0%
Infraestructura de buena calidad	54,2%	36,2%	6,8%	2,9%
La importancia valórica de la institución	50,7%	36,8%	8,2%	4,3%
La posibilidad de cursar algunas asignaturas en formato e-learning o a distancia a través de la internet	42,3%	35,7%	14,3%	7,7%
La presencia a nivel nacional de la institución	44,7%	43,2%	8,3%	3,8%
Localización de la sede	52,9%	36,2%	7,5%	3,3%
Malla curricular	59,3%	33,7%	4,6%	2,5%
Ofrecer actividades extraprogramáticas (recreación, deportes, acción social)	45,2%	38,0%	12,5%	4,3%
Posibilidad de continuidad de estudios dentro de la institución	53,4%	35,3%	7,6%	3,7%
Posibilidad de encontrar un empleo relacionado con mi área de empleo	62,3%	29,9%	4,9%	2,9%
Ser una institución acreditada	65,6%	27,8%	4,1%	2,4%

Encuesta 2019: N= 4576 cobertura 81,8%. Fuente: Dirección General de Control de Gestión.

Para la campaña de admisión 2020, se incluyeron testimonios de estudiantes, quienes, mediante historias reales, muestran el camino que han seguido y el apoyo que la UST siempre les ha brindado.

A partir de lo anteriormente expuesto, es posible concluir que la institución utiliza distintas estrategias para entregar información a la comunidad acerca de sus características principales y su oferta académica, cautelando que ésta refleje la realidad de la UST, asegurando veracidad, prolijidad y precisión en los contenidos difundidos.

7. MEDIOS Y ACCIONES DE DIFUSIÓN

Los medios de difusión que se utilizan son televisión, prensa, radio, vía pública, internet, redes sociales y folletería. En cuanto a cobertura, se considera tanto el nivel nacional como local. De forma global, en todas las ciudades se potencia la Institución, como un todo, mientras que localmente se resaltan características propias de las sedes, así como la oferta académica específica y datos institucionales. También se pone énfasis en las fortalezas diferenciadoras de la UST antes mencionadas.

7.1. MEDIOS TRADICIONALES

En el ámbito televisivo, se difunden comerciales y en prensa, dependiendo de los períodos de campaña, se publican avisos en diferentes formatos, con información específica en función de lo que se quiera comunicar. En lo que respecta al medio radial, se emiten frases y gestionan entrevistas de contenido, lo que también permite potenciar a la UST en su quehacer particular. En la vía pública, se utilizan pantallas y grandes formatos.

La folletería es un elemento importante como material de consulta, tanto interno como para futuros alumnos, padres y apoderados. La información destacada son fortalezas institucionales, becas, beneficios, cobertura, acreditación institucional y de carreras, la malla curricular, etc.

7.2. MEDIOS DIGITALES

Las campañas de medios digitales se centran en atender las inquietudes de futuros estudiantes, padres y apoderados ante el ingreso a la educación superior. Por lo mismo, la información que especialmente se da a conocer, tiene relación con oferta de carreras, empleabilidad, financiamiento, beneficios, campo ocupacional, entre otras.

Los medios mayormente utilizados son:

- **Mailing.** Para campañas destinadas a responder tres preguntas específicas: ¿qué estudiar? (se informa sobre áreas de estudio y carreras), ¿cómo estudiar? (orientada a becas y financiamiento) y ¿dónde estudiar? (informando sobre sedes). A partir de estas interrogantes, se difunde información específica y personalizada, de acuerdo con las preferencias de los interesados.
- **Redes Sociales.** Haciendo uso de las plataformas Facebook e Instagram, se abarcan cinco aspectos fundamentales de la UST: 1. sello diferenciador de las carreras; 2. servicios complementarios ofrecidos (Centro de Aprendizaje, CREA Empleo, DAE, Experiencia Internacional, etc.); 3. actividades extraprogramáticas y de vinculación con el medio; 4. cobertura nacional y sedes; 5. noticias institucionales.
- **Adwords.** Supone la publicación de contenidos especialmente académicos, para dar a conocer áreas y carreras ofrecidas.
- **Sitio web.** Tal como se menciona con más detalle en el capítulo III.3 Sistemas de Información, la institución tiene el sitio web www.ust.cl que constituye un importante medio de difusión de su quehacer, destinado tanto a usuarios internos como externos. Adicionalmente, con el objetivo disponer de información focalizada respecto de admisión, el sitio www.tupuedes.cl está diseñado y dirigido a futuros estudiantes, padres y apoderados.

Todas las acciones de publicidad, difusión y marketing requieren de un trabajo conjunto entre la VRVMC, la VRAAE y la VRAIP, a fin de entregar información relevante que refleje de forma efectiva la realidad de la Institución, poniendo énfasis en su calidad académica.

Los resultados de la Encuesta de Satisfacción 2019 muestran una evaluación de 4,8 de los estudiantes de la información recibida sobre el perfil de egreso. Al mismo tiempo, se observa una evaluación de 4,7 respecto a la entrega de información sobre misión institucional. Ambas se sitúan en torno al promedio de la encuesta general (4,75).

7.3 ACCIONES DE DIFUSIÓN

Su objetivo principal es apoyar a los futuros estudiantes, padres y apoderados, en la elección de la Institución de educación superior. Para ello, a través de la VRAAE, la UST brinda información y servicios que apuntan a dar respuesta a sus dudas e inquietudes en esta materia. Los aspectos difundidos tienen relación con oferta académica, sedes, servicios complementarios, financiamiento, entre otros.

En general, las acciones que se detallan a continuación se enfocan fundamentalmente en estudiantes de colegios de Enseñanza Media, siendo necesario llegar también a los adultos jóvenes, considerando que la oferta académica de la UST es atractiva para este segmento. Durante 2020, donde se ha podido, se han realizado las acciones de manera virtual.

- **Visitas a establecimientos educacionales o empresas.** Se realizan en dos ámbitos**:** charlas informativas, que abordan temas como oferta académica, orientación vocacional, financiamiento y servicios complementarios; y, charlas temáticas, organizadas para nutrir de información específica a los futuros estudiantes como por ejemplo bullying, acoso, etc. Son organizadas por cada sede, estableciendo contacto con distintas instituciones para dar a conocer el proyecto formativo de la UST.
- **Ensayo Nacional PSU.** La Institución contribuye a la orientación y apoyo de estudiantes en su ingreso a la educación superior a través de esta herramienta, que este año además de adaptarse a la modalidad virtual ya trabaja el formato de la nueva prueba de transición para la educación superior. Esta actividad permite prepararlos para las pruebas de lenguaje y comunicaciones, y matemática, realizándose en todas las sedes de manera simultánea y presencial, y hoy de manera virtual.
- **Ferias Educacionales.** La UST participa en ferias de orientación vocacional realizadas por distintas instituciones. Allí se entrega información fundamentalmente de la oferta académica, financiamiento y aspectos diferenciadores de cada carrera que imparte la institución.
- **Tomasino por un día.** Tiene como objetivo invitar a los futuros alumnos a vivir una experiencia real de educación superior. A través de talleres, docentes y directivos dan a conocer los aspectos fundamentales de las carreras que se imparten en la sede respectiva. Además, se realizan charlas acerca de becas y financiamiento. Este evento se efectúa en jornada diurna para estudiantes de enseñanza media y en jornada vespertina para adultos o jóvenes que trabajan. Durante el 2020 este tipo de experiencia no se podrá realizar de manera presencial.
- **Seminario a orientadores.** Charla enfocada a orientadores, profesores y directores de colegios para abordar temáticas contingentes que interesan a los establecimientos educacionales. En 2020 se está trabajando en formato de Webinar para seguir apoyando a los orientadores de educación media.
- **Charlas motivacionales.** Giras nacionales con charlas motivacionales y experienciales que buscan apoyar a los futuros alumnos a enfrentar la decisión sobre qué estudiar a través de actividades y dinámicas grupales. Asimismo, se realizan charlas con figuras destacadas del ámbito deportivo, social, cultural u otro, que vincula el sello de la UST con sus trayectorias profesionales, impulsando el esfuerzo y superación (conceptos asociados a "TÚ PUEDES"). Hoy se enmarcan en el programa de Bienestar y Salud Mental, que incluye charlas virtuales en el contexto denominado "Relatos que transforman" focalizadas en 4 grandes temas: habilidades personales, ciudadanía, medioambiente y cambio climático e Innovación Social y Emprendimiento.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

- La Institución cuenta con diversas instancias y mecanismos que velan por el adecuado cumplimiento de las obligaciones legales, la normativa interna y los compromisos asumidos con los estudiantes. Dada su presencia nacional, su oferta académica y su modelo de formación, la Institución se asegura que cualquier modificación reglamentaria o curricular sea debidamente informada a la comunidad interna y externa, resguardando a través de mecanismos específicos el respeto a las condiciones de enseñanza bajo las cuales los estudiantes se matricularon.
- El rol de la Contraloría ha sido fortalecido, con su dependencia directa de la Junta Directiva, y el Modelo de Prevención de Delitos ha sido ampliamente difundido y se aplica de modo sistemático en la Institución, contribuyendo a fortalecer el gobierno corporativo y reforzar las buenas prácticas organizacionales.
- La institución cuenta con una capacidad de gestión y autorregulación que la ha permitido responder de manera rápida y efectiva a las dificultades derivadas del estallido social y la pandemia, asegurando la continuidad del proceso formativo en condiciones de equivalencia y calidad, en todas sus sedes, y capacitando y apoyando a los académicos para planificar, impartir docencia y evaluar de acuerdo con los programas de cada asignatura, de manera de cumplir los compromisos asumidos con nuestros estudiantes.
- La Institución utiliza estrategias variadas para entregar información acerca de sus características principales y su oferta académica, cautelando que ésta refleje cabalmente la realidad de la UST, asegurando veracidad, prolijidad y precisión en los contenidos difundidos. Asimismo, para efectos de difusión y publicidad, planifica y regula su actuar conforme a las directrices proporcionadas por la CNA y en el marco de la legalidad vigente.

DEBILIDADES

- Los estudiantes, en las encuestas de satisfacción y experiencia respecto de la docencia telepresencial, reportan algunas dificultades, especialmente respecto al manejo del tiempo y duración de las clases en ambiente online, ante los cual la UST deberá seguir monitoreando y evaluando las estrategias adoptadas en el contexto de pandemia, para hacer los ajustes que corresponda con miras a asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje en este contexto.

VI.

DOCENCIA DE PREGRADO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

1. MODELO DE FORMACIÓN DE PREGRADO

Durante las últimas décadas, el sistema de educación superior chileno ha experimentado cambios significativos como consecuencia de la universalización del pregrado. Ello ha permitido el acceso a estudiantes provenientes de contextos socioeducativos vulnerables (de familias que se ubican en los deciles de ingresos más bajos); con brechas en su formación escolar; con redes de apoyo social y familiar a menudo insuficientes; con dificultad para organizar sus estudios e incluso para obtener sustento económico, y que con frecuencia deben compatibilizar su formación profesional con otras responsabilidades.

La UST, fiel a su compromiso con la igualdad de oportunidades educativas, ha contribuido a abrirles oportunidades de acceso a una formación superior de calidad a estudiantes que históricamente quedaban excluidos de este nivel educativo, especialmente en regiones. Es así como la Institución ha priorizado una admisión inclusiva, con requisitos de ingreso básicos, definidos de acuerdo con la carrera elegida, y despliega un modelo formativo que activa mecanismos de apoyo y nivelación adaptados al perfil de ingreso de sus estudiantes.

Acorde a su misión, la UST contribuye al desarrollo del país y de sus regiones al formar profesionales integrales, cuyos conocimientos disciplinarios les posibilitan un mejor desempeño y adecuado desarrollo en el mundo laboral, y cuyas características personales les permiten enfrentar su quehacer con sentido social, acorde a los valores institucionales propios del sello Santo Tomás. Se busca así que los profesionales de la UST actúen de manera reflexiva y con pensamiento crítico, esforzándose por realizar un trabajo bien hecho, con vocación de servicio, sentido de bien común, y respeto por las personas.

En el ámbito de la formación de pregrado, la UST define los siguientes propósitos:

1. Asegurar la pertinencia de su oferta de pregrado, a través de un diseño e implementación curricular orientados al desarrollo de competencias específicas (profesionales y disciplinarias) y genéricas (personales y de aprendizaje) que configuran el perfil de egreso de las carreras.

2. Plasmar los valores institucionales en su acción educativa, tanto a nivel curricular como extracurricular, permitiendo a los estudiantes alcanzar una formación integral.

3. Acompañar a los estudiantes durante toda su trayectoria formativa, manteniendo mecanismos de apoyo, nivelación y seguimiento, que favorecezcan su progresión académica y el logro del perfil de egreso declarado.

4. Fortalecer sus comunidades académicas y contribuir a su perfeccionamiento, de modo que el académico de la UST agregue valor a la experiencia de aprendizaje del estudiante, brindando proximidad y empatía con la realidad que ellos(as) van viviendo en su proceso formativo, y les permita vincularse con el mundo profesional del que formarán parte.

5. Aplicar sistemáticamente mecanismos de Planificación, Ejecución, Evaluación y Retroalimentación (PEER) al proceso de enseñanza-aprendizaje para el logro de los resultados esperados.

El Modelo de Formación de la Universidad Santo Tomás, en coherencia con la Misión, Visión, Valores Institucionales y propósitos de la docencia de pregrado establece el principal marco de referencia del proceso formativo, cuya base se desarrolla a través de tres ejes orientadores que alimentan a los lineamientos curriculares y pedagógicos de la formación, los que, respaldados por una gestión articulada del curriculum y del proceso de enseñanza – aprendizaje, se orientan al logro de los aprendizajes y a cumplir con el Perfil de Egreso de los respectivos programas académicos.

DIAGRAMA VI.1.
Modelo de Formación UST

Fuente: VRAIP.

El Modelo de Formación cuenta con tres ejes articulados entre sí: **Centralidad en el Estudiante**, **Orientación al Logro del Aprendizaje** y **Formación Integral,** que se constituyen en los referentes conceptuales del proceso formativo, y sobre los que se sustentan los lineamientos curriculares y pedagógicos.

Los lineamientos curriculares dan coherencia al Modelo desde la estructura macrocurricular, es decir, estableciendo el diseño que cada plan de estudios y programa de asignatura debe contener para responder a los ejes declarados. La UST establece un diseño curricular sustentado en el paradigma disciplinario o profesional correspondiente, complementado por un conjunto de asignaturas transversales (de identidad y sello), y electivas (de especialidad o desarrollo personal), que permiten una formación integral, en los ámbitos disciplinario, social y valórico. Por su parte, los lineamientos pedagógicos entregan orientaciones metodológicas y evaluativas para una práctica académica intencionada que responda al logro de los aprendizajes y a los requerimientos disciplinares de cada carrera, junto con establecer los elementos esenciales de la relación entre docentes y estudiantes.

Con el objetivo de asegurar el proceso formativo y su mejora continua, el Modelo contempla un conjunto de mecanismos de gestión en aspectos tales como: la determinación de oferta, el diseño del plan de estudios y definición del perfil de egreso acorde a las exigencias del mercado laboral; los estándares de recursos académicos requeridos por los planes de estudio en su implementación; la ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje en el espacio educativo respectivo; la formación y desarrollo del cuerpo académico para el cumplimiento de su rol; las acciones de nivelación, apoyo y acompañamiento del estudiante para el logro de los aprendizajes esperados, así como los mecanismos de planificación y aseguramiento de calidad.

Finalmente, en el marco de la mejora continua, durante 2019 la Universidad realizó una revisión de su Modelo de Formación, con apoyo de asesoría externa, con miras a actualizarlo a la luz de las nuevas exigencias del sistema de aseguramiento de la calidad y los desafíos del PEI 2019-2023[109]. Esto dio origen a un documento que ha sido aprobado por el CAS y difundido en la comunidad académica y que ha permitido una mejor identificación de los ejes del Modelo y de los lineamientos curriculares y pedagógicos asociados a ellos, así como un mayor énfasis en los mecanismos de gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje para el logro del perfil de egreso.

Los distintos elementos del Modelo de Formación se encuentran íntimamente articulados a través de los tres ejes conceptuales que lo sustentan. A continuación se describen los aspectos más relevantes para la implementación del Modelo, sobre la base de sus ejes, mostrando elementos de carácter curricular, pedagógicos y de gestión de la formación presentes en cada uno de ellos.

[109] *Ver Anexo N°4, Modelo de Formación UST*

1.1. EJES DEL MODELO DE FORMACIÓN UST

a) Centralidad en el Estudiante

En la UST el estudiante está al centro del proceso formativo. Haciéndose cargo de sus características de ingreso, la Institución dispone una serie de mecanismos para apoyar su permanencia y progresión, facilitar la adquisición de los aprendizajes esperados y alcanzar el perfil de egreso.

Cada año la UST ejecuta el Programa de Inducción a la Vida Universitaria (IVU), consistente en diversas actividades y talleres que orientan y acompañan a los nuevos estudiantes en el ingreso a la educación superior, contribuyendo a cimentar tempranamente el compromiso y sentido de pertenencia que su trayectoria formativa posterior fortalecerá. Durante esta inducción también se realizan distintas pruebas de diagnóstico que permiten evidenciar brechas académicas y, gracias a ello, generar acciones focalizadas de nivelación y apoyo una vez iniciado el semestre.

La información surgida de los diagnósticos, junto con los resultados cualitativos levantados por medio de una entrevista personal sostenida con posterioridad a la matrícula, y otras variables de ingreso (como su condición socioeconómica y antecedentes académicos previos), son procesadas con una herramienta denominada Sistema de Apoyo Académico Complementario (SAAC) para establecer un mapa de probabilidad de éxito/riesgo académico de los estudiantes de primer año. Lo anterior desencadena acciones de seguimiento por parte de Jefes de Carrera, y de apoyo y nivelación por parte de los Centros de Aprendizaje, a través de tutorías individuales y grupales, o estrategias de aprendizaje y coaching, para apoyar a los estudiantes con mayores probabilidades de deserción. En los últimos años, SAAC ha aumentado su cobertura llegando el año 2019 a un 35% de los estudiantes de primer año, diurnos y vespertinos.

Adicionalmente, la Universidad dispone de mecanismos de caracter curricular cuyo objetivo es nivelar a los estudiantes que recibe. Así, el Ciclo Formativo Básico, circunscrito a los dos primeros años de la carrera, desarrolla competencias genéricas y nivela los conocimientos básicos de los estudiantes, preparándolos para los cursos propios de la profesión. Al interior de este ciclo, y en todos los planes de estudio, se encuentra el Plan de Nivelación Estructural (PNE) que incluye un conjunto de talleres que facilitan la inserción y el tránsito de los estudiantes desde la enseñanza media a la universitaria, así como la progresión hacia los niveles formativos superiores.

Por último, los Centros de Aprendizaje contribuyen a los procesos de enseñanza-aprendizaje en todas las sedes, por medio de diversas acciones de apoyo al estudiante, tales como tutorías individuales o grupales (ya sean de carácter disciplinar, genéricas, de ciencias básicas, de idiomas o lenguaje), *coaching* y mentorías (a cargo de estudiantes de años superiores de las mismas carreras), entre otras iniciativas. Entre los años 2017 y 2019 los Centros de Aprendizaje han efectuado 150.588 atenciones, beneficiando a 13.358 estudiantes. Como consecuencia de la crisis sanitaria, los Centros avanzaron hacia un sistema de atención a distancia, que le ha permitido a la UST mantener las distintas estrategias de apoyo y ampliar su cobertura de estudiantes.

b) Orientación al Logro del Aprendizaje

El proceso formativo en la UST pone énfasis en el aprendizaje significativo del estudiante, buscando potenciar su rol activo y desarrollar su capacidad para pensar, cuestionar y profundizar en los contenidos que se van abordando. Para ello, la UST define una estructura curricular que busca la progresión del estudiante hacia el perfil de egreso esperado, por medio de la adquisición de aprendizajes en las distintas asignaturas del plan de estudios, e implementa un proceso de enseñanza-aprendizaje que fomenta el uso de metodologías activo-participativas las que se despliegan por distintas vías, tales como el proyecto A+S y la simulación clínica, entre otras.

El perfil de egreso es el elemento articulador de la propuesta formativa. A nivel curricular, los planes de estudio cuentan con perfiles de egreso validados por expertos, empleadores y egresados; dos ciclos de formación (básico y profesional) para el desarrollo progresivo de las competencias específicas y genéricas; un sistema de créditos que racionaliza el trabajo académico de los estudiantes; y orientaciones de flexibilidad que se expresan en un adecuado balance de prerrequisitos, asignaturas electivas, e instancias de articulación entre programas al interior de las IES Santo Tomás, y entre pregrado y programas de magíster.

Los programas de asignatura se ejecutan (en todas las sedes en que se imparte una carrera) por medio de una planificación didáctica, herramienta de gestión pedagógica que -con un formato único- permite a las comunidades académicas un trabajo colegiado para vincular los contenidos y actividades a realizar con los resultados de aprendizaje esperados. Entre 2018 y 2019 se capacitó a 1.223 académicos en esta planificación y, a la fecha, un 60% de las carreras presenta planificaciones didácticas únicas a nivel nacional en más del 50% de sus asignaturas. Se espera completar el 100% durante el año 2021.

A nivel de proceso de enseñanza-aprendizaje, la UST implementa distintas metodologías que favorecen la adquisición por parte de los estudiantes de los resultados de aprendizaje esperados; entre ellas destacan: la simulación clínica, el estudio de casos y el aprendizaje basado en proyectos o problemas, todas firmemente ancladas en experiencias del mundo real. También se ha avanzado en la metodología de aprendizaje servicio (A+S), en determinadas

asignaturas o a través de actividades desarrolladas en las Clínicas Docentes de la UST, en las cuales los estudiantes aprenden bajo una supervisión académica mientras prestan un servicio a la comunidad.

En el ámbito de la evaluación del aprendizaje, la UST cuenta con dos mecanismos adicionales a los procedimientos desplegados en las distintas asignaturas. El primero, denominado Examinación Nacional, consiste en la aplicación de un examen único estandarizado a nivel nacional en asignaturas troncales, transversales y sello del plan de estudios de cada carrera, con el fin de monitorear el desempeño académico de ellas e implementar planes de acción en aquellos casos con baja aprobación[110]. El segundo, denominado Marco Referencial para la Evaluación Progresiva del Desarrollo de Competencias del Perfil de Egreso (MEC), busca evidenciar avances en los niveles de dominio de las distintas competencias definidas en el perfil de egreso de las carreras y, al mismo tiempo, retroalimentar el proceso formativo y el plan de estudios[111].

Dado el rol esencial que cumplen los académicos para facilitar el aprendizaje de los estudiantes, se les capacita y perfecciona permanentemente en temas referidos a evaluación, planificación, metodologías de enseñanza y uso de recursos de apoyo a la función docente, lo que se materializa a través de un Programa de Formación y Desarrollo Docente[112] a cargo de los Centros de Aprendizaje (CA). Este Programa incluye un Plan de Inducción al Modelo de Formación, un Diplomado en Pedagogía para la Educación Superior (DPES), cursos que profundizan en el uso de metodologías activo-participativas, e instancias de acompañamiento en aula para los académicos. En los últimos tres años, un total de 796 académicos han aprobado el DPES y 1.434 han sido acompañados en aula, recibiendo retroalimentación para la mejora de su quehacer docente. Complementariamente, la UST ha generado instancias para que los académicos puedan desarrollar nuevas prácticas docentes y compartir sus experiencias con otros, como el Concurso y el Congreso de Innovación Educativa. Durante la pandemia se han agregado cursos específicos en formato de webinar o talleres con el objeto de acompañar y entregarle herramientas a los académicos para esta adaptación al formato virtual.

c) Formación Integral

La UST no solo propende a la formación de profesionales competentes, dotados de las herramientas y conocimientos profesionales y disciplinarios necesarios para insertarse en el mundo laboral, sino también a la formación de personas íntegras, con valores e interesadas en aportar al bienestar social, contribuyendo de esa manera al desarrollo de sus comunidades. Por ello, el Modelo de Formación de la UST contempla, tanto en la dimensión curricular como extracurricular, la realización de actividades que buscan el enriquecimiento cultural y valórico de sus estudiantes, y la adquisición de un sentido de compromiso social enmarcado en los valores institucionales.

En el ámbito curricular, todos los planes de estudio se diseñan considerando competencias genéricas (personales y de aprendizaje), que complementan a aquellas propias de la profesión. Es así como, a lo largo del proceso formativo, los estudiantes van adquiriendo capacidades que les permiten trabajar en escenarios complejos; utilizar Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs) como herramientas para su desempeño personal y profesional; conocer herramientas básicas de investigación para realizar análisis y síntesis; desarrollar pensamiento crítico, y actuar con ética y responsabilidad social; entre otras. En 2019, se inició un proceso de determinación de niveles de dominio de esas competencias genéricas en todos los planes de estudio, de modo de evaluar y vincular más directamente el logro esperado de ellas en las distintas etapas del proceso formativo. Cinco carreras han completado este proceso, y las restantes lo harán durante el 2020.

Por otro lado, todos los planes de estudio incorporan asignaturas de formación general en las que se trabajan los valores institucionales. Entre las ellas se encuentran Ética Profesional (adaptada a cada área o carrera), Persona y Sentido, Cultura y Valores, Electivos y Talleres de Desarrollo Personal (TDP), estos últimos con foco en cuatro grandes ámbitos del desarrollo personal: sentido de ciudadanía, medioambiente, innovación social y emprendimiento, y habilidades personales.

En el ámbito extracurricular, la UST implementa anualmente en todas sus sedes el denominado Tema Sello (año 2019: El Principito, con el tema "Lo esencial es invisible a los ojos" año 2020, Helen Keller, con el tema "Respeto e inclusión"), que consiste en la difusión de los valores institucionales a través de acciones académicas y culturales de aspectos de la vida de personajes concretos. Lo anterior se complementa con la participación voluntaria de estudiantes en actividades extracurriculares de formación (Escuelas de Líderes), o de servicio y vinculación con la comunidad (trabajos de invierno o de verano). En los últimos años se incorporó en las asignaturas de especialidad de primer año de todas las carreras un Taller Sello, para trabajar los valores institucionales desde una mirada disciplinaria. Un total de 2.521 encuestas tomadas a estudiantes el 2019 en las 11 carreras donde se

[110] Ver Anexo N°55: Procedimiento de Examinación Nacional. El proceso debió suspenderse el semestre II 2019 y I 2020 producto de la contingencia social y la pandemia.
[111] Ver anexo N°56: Marco Referencial para la Evaluación Progresiva del Desarrollo de Competencias del Perfil de Egreso. Actualmente ocho carreras se encuentran en alguna de las fases de implementación del MEC.
[112] Anexo N°57, Programa de Formación y Desarrollo Docente

implementó esta iniciativa en su primera versión, muestran que 94% considera buena o muy buena la actividad, como reconocimiento del sello, 88% encuentra muy pertinente y aplicables a su futura profesión los valores trabajados, y 99% estima adecuada o muy adecuada la forma como se abordan los valores y se relacionan con su vida.

Finalmente, la UST ha ido generando mecanismos para incentivar la inclusión de estudiantes en actividades de investigación, por medio de su participación en proyectos internos o externos, y la realización de pasantías al interior de equipos de investigadores. Con ello se busca integrar a su formación de pregrado competencias propias de la actividad investigativa, como el método científico, el pensamiento crítico, la rigurosidad, entre otras. En el período 2016-2019, esta iniciativa ha logrado la participación de 919 estudiantes en dichas actividades. Esto se complementa con la docencia directa que realizan académicos investigadores en asignaturas de pregrado, impactando el 2019 a 15.517 estudiantes inscritos en ellas.

1.2. AVANCES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE FORMACIÓN

La instalación del Modelo de Formación vigente se inició a principios del año 2016 y se ha ido ejecutando de manera planificada en cuatro etapas: a) socialización, b) implementación macro curricular, c) implementación micro curricular, y d) evaluación del perfil de egreso. Las dos primeras ya se ejecutaron, de modo que todos los académicos han internalizado los componentes del Modelo, aun cuando la socialización es una acción permanente. Por otra parte, todos los planes de estudio y programas de asignaturas se han ajustado a él (cuentan con plan de nivelación estructural, traducciones educativas, matrices de tributación y han incorporado el Sistema de Créditos Transferibles (SCT), entre otros). Durante 2018 y 2019 la UST avanzó en la tercera etapa de implementación micro curricular, por medio de unificar el instrumento de planificación didáctica para la gestión pedagógica, y generar planificaciones de carácter nacional para homogeneizar determinados aspectos del proceso formativo, además de fortalecer diversos mecanismos orientados al logro de los aprendizajes. En este período se inició también la cuarta etapa, mediante la creación de un marco referencial para la evaluación del cumplimiento del perfil de egreso, cuya implementación está en proceso.

El siguiente diagrama muestra los principales avances en la implementación del Modelo de Formación entre los años 2016 y 2020, agrupados en torno a sus ejes.

DIAGRAMA VI.2. Avances en la implementación del Modelo de Formación UST, 2018-2020

CENTRALIDAD EN EL ESTUDIANTE

- Se actualiza el Programa IVU y se incorporan nuevos diagnósticos (áreas de ciencias sociales e Ingeniería).
- Se implementa SAAC a nivel nacional y en ambas jornadas. Se evalúa impacto, se incorporan nuevas variables de riesgo (académicas y personales) y se inicia revisión del instrumento.
- Se incorporan estrategias de apoyo focalizadas (mentoring vespertino e inclusivo), y se crean talleres para estudiantes de niveles avanzados (foco en egreso/titulación).
- Se inicia el diseño del Sistema de Apoyo al Estudiante, institucionalizándolo como mecanismo de aseguramiento de la calidad (FDI 2019). Se define Modelo de evaluación de impacto de los CA (foco en permanencia y progresión).
- Se realizan ajustes de carácter curricular y metodológicos, con incorporación de TICs, en algunos planes de estudio vespertinos para responder de mejor forma a su perfil de ingreso.

ORIENTACIÓN AL LOGRO DEL APRENDIZAJE

- Finaliza el ciclo de rediseño y actualización curricular, y se define nuevo rol del Comité Curricular.
- Se inicia 1ª etapa de implementación del Marco Evaluativo de las Competencias del Perfil de Egreso (MEC).
- Se estandariza la planificación didáctica, y se inicia implementación de planificaciones de carácter nacional.
- Se fortalece la capacitación de académicos en planificación didáctica y metodologías para el aprendizaje (ej. Simulación Clínica, A+S).
- Se refuerzan y crean instancias para desarrollar y compartir buenas prácticas docentes (Concurso y Congreso de Innovación Educativa y Seminario de Buenas Prácticas).
- Se crea el Centro Interdisciplinario de Innovación Educativa.

FORMACIÓN INTEGRAL

- Se inicia proceso de definición de niveles de dominio de las competencias genéricas y se incorporan Talleres Sello en asignaturas disciplinarias.
- Se reestructura la oferta de Talleres de Desarrollo Personal (TDP) agrupándolos en cuatro áreas, y se diseñan talleres en temáticas sociales atingentes.
- Se realizan ajustes a los concursos de investigación asegurando participación de estudiantes de pregrado (ayudantes o tesistas).

Fuente: VRAIP.

1.3. MODELO DE FORMACIÓN Y PEI 2019-2023

Varios de los proyectos derivados del PEI 2019-2023 tienen como finalidad profundizar y reforzar mecanismos y herramientas asociadas al Modelo de Formación que se vienen implementado en los últimos años. Los principales desafíos en este ámbito, en cada foco, son los siguientes:

Experiencia Transformadora del Estudiante. En este foco, el PEI establece tres grandes líneas de acción:

a. Implementación de un modelo integral de experiencia del estudiante. Seguir avanzando en la mejora del SAAC, ampliar su alcance y el de los Centros de Aprendizaje a estudiantes de niveles superiores, entregando apoyo académico y servicios de acuerdo con los requerimientos específicos de cada etapa de su trayectoria en la institución. La reciente adjudicación (2019) de un Fondo de Desarrollo Institucional permitirá avanzar rápidamente hacia este objetivo.

b. Vinculación del proceso formativo con el entorno y el mundo del trabajo. Profundizar la implementación de la metodología de A+S ya iniciada en varias carreras, sistematizando su aplicación y evaluación, y generando un mayor vínculo del proceso formativo con el medio profesional. Asimismo, seguir avanzando en la implementación y evaluación progresiva de las competencias del perfil de egreso, poniendo especial atención en las competencias genéricas.

c. Articulación de trayectorias formativas que amplíen las posibilidades de desarrollo profesional. Fortalecer la articulación desde el nivel técnico-profesional a la Universidad y desde el pregrado hacia el postgrado, ampliando las opciones otorgadas a los estudiantes para la continuidad de estudios. Este proyecto irá de la mano de ajustes curriculares que permitan aumentar la flexibilidad del proceso formativo mediante trayectorias que den al estudiante opciones de complementar y profundizar su formación disciplinaria de origen por medio de cursos electivos o certificaciones intermedias.

Talentos Académicos para el proyecto institucional. La UST pretende seguir fortaleciendo su cuerpo académico, tanto desde la perspectiva de su aporte al desarrollo disciplinar, como de su quehacer docente y tiempo de dedicación al proyecto institucional. Para ello, se incrementará el número de investigadores, y se generarán mecanismos que permitan a los académicos que cumplen la función docente mejorar su quehacer en la sala de clases. En esta línea, se han aumentado las exigencias del perfil docente (formación y experiencia) y se ha aprobado la carrera académica docente al interior de la UST (en proceso de implementación). Finalmente, la Institución proyecta seguir avanzando en el proceso de incremento de la planta académica (en especial de tiempo completo), buscando mejorar su disponibilidad y fidelización con el proyecto institucional. Simultáneamente, se trabaja en el aumento de académicos adjuntos con formación de postgrado, esperando avanzar desde un 35% a un 50% en los próximos tres años.

Conexión e Impacto con la Comunidad. Se potenciará el abordaje de problemáticas relevantes para el entorno, desde distintas perspectivas disciplinarias, buscando soluciones creativas y novedosas a través de equipos, de preferencia interdisciplinarios, conformados por académicos y estudiantes. En esta línea, se creó el Centro Interdisciplinario de Innovación Educativa (CIED), bajo cuya dirección se creará un Observatorio de Innovación Educativa que permita compartir, transferir y difundir buenas prácticas docentes; y se implementará un sistema que permita la medición y evaluación del impacto de métodos instruccionales innovadores, evaluación de aprendizaje y formación docente. Asimismo, se avanzará en la implementación de un modelo que permita fortalecer la orientación pública de las clínicas docentes, profundizando la relación entre el proceso formativo y las necesidades del entorno regional y local. Además, se ha definido la innovación social como un eje distintivo del quehacer institucional en su vinculación con el medio, con impacto en la formación integral de nuestros estudiantes y en el bienestar de las comunidades con que se relacionan.

Convergencia y Colaboración Institucional. Se está dotando a la UST con plataformas tecnológicas más robustas y una capacidad institucional que permiten dar nuevos pasos en la innovación curricular (nuevos formatos) y metodológica, junto con la generación de información oportuna y de calidad para la gestión a nivel de estudiantes y académicos. Ellas mejoran la capacidad de análisis y seguimiento de indicadores de resultados académicos con que ya contaba la Institución, avanzando hacia una retroalimentación más oportuna y efectiva, y mejora del proceso formativo. Asimismo, se continuará fortaleciendo la estructura de las facultades y escuelas nacionales y su rol en la gestión y desarrollo académico de la Institución, avanzando hacia mayores niveles de integración y sinergia de sus actividades de pregrado, postgrado, investigación y vinculación con el medio.

1.4. AVANCES EN EQUIDAD DE GÉNERO E INCLUSIÓN

En los últimos años han comenzado a instalarse en la sociedad diversos temas relevantes de los cuales la Universidad debe hacerse parte; entre ellos, la inclusión educativa y la equidad de género en la educación superior. La UST ha demostrado avances en estos temas considerando que el respeto y la inclusión son parte de sus valores declarados.

Es así como la UST ha mostrado desarrollos tendientes a consolidar una cultura inclusiva, lo que se visibiliza en la ejecución de distintas acciones orientadas a la generación de espacios formativos que den respuesta a los requerimientos de estudiantes en situación de discapacidad o que tienen necesidades especiales. En esa línea, existe una normativa que crea Comités para la Inclusión de Personas con Discapacidad[113], un Protocolo de Admisión para Atención de Personas en esta situación[114] y guías para la realización de entrevistas en el proceso de admisión (aplicadas por el Comité de Inclusión y la carrera[115]). El 2020, la UST cuenta con 84 estudiantes que han declarado alguna situación de discapacidad.

En términos de equidad de género, en abril de 2019 la UST junto con otras universidades firmó el documento "Hacia la Equidad de Género en órganos directivos de Educación Superior", desarrollado por el Ministerio de Educación, en conjunto con el Consejo Asesor de Rectores. A partir de ello, la Institución ha avanzado en la confección de una "Política de Equidad de Género" que establece principios y define iniciativas que contribuyen a una distribución razonablemente equitativa entre hombres y mujeres dentro del quehacer de su comunidad académica. Consecuentemente, ha realizado ajustes al Reglamento del Académico, haciendo que la licencia maternal no sea una traba para el ascenso en la jerarquía académica, y estableciendo la incorporación de mujeres en las ternas para la selección de cargos académicos directivos. En 2020 se ha incorporado también a la oferta de cursos un Taller de Enfoque de Género, Inclusión y Ciudadanía. Por último, la Institución cuenta con un Protocolo para la Atención de Denuncias de Acoso y Discriminación Arbitraria, con el fin de prevenir o atender oportunamente conductas que afecten a integrantes de la comunidad. Actualmente la UST cuenta con 53% de mujeres en el cuerpo Académico; 45% de los Profesores Asociados y Titulares son mujeres, y 46,6% de los integrantes del Consejo Académico Superior son de género femenino.

[113] *Rol y funciones del Comité para la Inclusión de Personas con Discapacidad en Anexo N°24, Decreto de Rectoría N°25 de 2016 que formaliza los organismos colegiados de las sedes.*

[114] *Anexo N°58 Protocolo de Admisión para la Atención de Personas en Situación de Discapacidad.*

[115] *Entrevistas Comité de Inclusión: Antecedentes del Postulante, y Carrera: Antecedentes Vocacionales del Postulante, estarán disponibles durante la visita de evaluación externa.*

2. DEFINICIÓN DE OFERTA Y DISEÑO CURRICULAR

La UST cuenta con políticas y mecanismos para planificar, implementar y ajustar su oferta formativa, y define y aplica mecanismos de admisión inclusivos, transparentes, objetivos y consistentes con su Misión, con el perfil de ingreso de sus estudiantes y con el Modelo de Formación, los cuales son informados a la comunidad. Asimismo, la UST dispone de políticas y mecanismos para asegurar la pertinencia de los perfiles de egreso, la estructuración de los planes de estudios, y su evaluación y actualización. Los lineamientos curriculares y pedagógicos del Modelo de Formación son conocidos por los responsables de las unidades académicas que deben implementarlos, y se traducen en criterios, procesos y productos estandarizados y homogéneos para todos los planes de estudio.

2.1. DEFINICIÓN DE OFERTA

El proceso de provisión de oferta académica define anualmente las carreras de pregrado que impartirá la UST, en cada una de sus sedes y jornadas. En 2018 se redefinió el proceso de provisión de oferta relevando el rol de las facultades en su elaboración, de acuerdo con sus Planes de Desarrollo[116], y del Consejo Académico Superior (CAS) en su aprobación. Esto va de la mano con la mejora en el análisis de entorno que apoya este proceso.

Para elaborar su propuesta, las facultades consideran los resultados anteriores de admisión en las distintas carreras - sede, la autoevaluación de estas, así como el Análisis de Entorno elaborado por la Vicerrectoría de Admisión y Asuntos Estudiantiles (VRAAE). La propuesta es complementada con informes de factibilidad de apertura o planes de cierre, los que se han estandarizado a partir del año 2017. La propuesta de carreras - sede, con sus respectivas jornada y vacantes, debe ser validada por los rectores de sede en función de los planes de sede y la pertinencia regional de la propuesta de las facultades. Este proceso se lleva a cabo en un Sistema de Gestión de Oferta Académica en línea que facilita la coordinación de Facultades y sedes (oferta.santotomas.cl).

La VRAAE realiza un informe consolidado de la oferta anual, tanto por facultades como por sede, el que es revisado por el Comité de Admisión, conformado por la Rectoría Nacional, la VRAIP, la VRDAC, la VRATI, la VRAF, la VRAAE, la Dirección General Académica y la Dirección Nacional de Admisión. Esta revisión permite evaluar la factibilidad de la propuesta, y asegurar la adecuada implementación de la oferta en todas las sedes y jornadas, en términos de disponibilidad de infraestructura, recursos académicos (equipamiento, cuerpo académico) y condiciones de operación (centros de práctica o campos clínicos), entre otros.

La propuesta de oferta anual es finalmente revisada y aprobada por el CAS, previo a ser sancionada definitivamente por la Junta Directiva.

DIAGRAMA VI.3 Flujo proceso de provisión de oferta

Fuente: VRAAE.

[116] *Ver Anexo N°59,Proceso de Provisión de Oferta UST.*

Los criterios sobre los que se sustenta la oferta académica anual, lo que aplica tanto para la continuidad como para la apertura, discontinuidad o cierre de carreras, son los siguientes:

1. **Perspectiva estratégica:** la oferta debe ser congruente con los lineamientos de los respectivos Planes de Desarrollo de las Facultades y los Planes de Sedes.

2. **Pertinencia regional:** las carreras deben tener relación con la demanda generada por el desarrollo local y regional, visualizado desde los planes de gobiernos comunales y regionales, directrices gubernamentales, dinámica del mercado y de la economía.

3. **Demanda**: el análisis de entorno debe indicar claramente que hay interés por parte de los estudiantes respecto de la carrera que se desea ofrecer.

4. **Cuerpo Académico:** se debe asegurar la existencia de académicos suficientes en cantidad y calidad para ofrecer las carreras.

5. **Recursos académicos:** la infraestructura de la sede debe disponer de los espacios para aulas, talleres y laboratorios, que son requeridos por las carreras. En cuanto al equipamiento y material bibliográfico, se debe asegurar su disponibilidad de manera de cumplir con los estándares definidos en los planes de estudio.

6. **Centros de Práctica:** la oferta debe velar que en la región exista disponibilidad de Campos Clínicos y Centros de Práctica para cumplir con el perfil de egreso.

7. **Campo laboral:** deben existir indicadores que avalen la adecuada inserción laboral para los titulados.

2.1.1. APERTURA Y CIERRE DE SEDES

El PEI 2019-2023 no contempla la apertura de nuevas sedes de la UST. Desde el proceso de acreditación anterior no han existido variaciones en las sedes existentes y se ha continuado con el Plan de Cierre de la Sede Copiapó, el que fue informado en su oportunidad y se encuentra próximo a concluir. En efecto, en junio de 2014 la Junta Directiva decidió no ofrecer vacantes nuevas a partir de 2015 en las carreras de la Sede Copiapó de la UST. Para ello, se definió un plan de cierre con el fin de garantizar que todos los estudiantes recibieran el servicio académico comprometido hasta el momento de su titulación. Este contempla estudiantes hasta el año 2021, con 42 estudiantes vigentes en 2020. El funcionamiento del IPST y CFTST en Copiapó ha facilitado el mantener el servicio educacional ofrecido de acuerdo con los estándares y condiciones académicas y de operación establecidas por la institución, cumpliendo con los requerimientos asociados al avance curricular de los estudiantes de las distintas carreras. La VRAIP realiza semestralmente un seguimiento al proceso, y se actualiza el plan de cierre una vez al año[117].

2.1.2. APERTURA Y CIERRE DE CARRERAS

Con el objeto de dar mayor estabilidad a la oferta de carreras en las distintas sedes y jornadas, a contar de la admisión del año 2017 la UST implementó una clasificación de carreras en función del número de procesos de admisión sucesivos en los que esta carrera/sede/jornada se ofrece.

- **Carreras en Apertura**: son carreras que no han sido ofrecidas antes en la jornada y/o sede que se propone para el proceso de admisión. Requiere de la elaboración de un informe de factibilidad.

- **Carreras descontinuadas:** son carreras que se dejan de ofrecer o tener matrícula en un proceso de admisión, en una jornada o sede, pero que al periodo siguiente se pueden volver a incluir dentro de la oferta, si la no apertura se debió a circunstancias episódicas; por lo que no implica un cierre definitivo de la misma.

- **Carreras cerradas:** son carreras que se dejan de ofrecer o no presentan matrícula en la sede en dos periodos seguidos de admisión, o en dos periodos en tres años. Es necesaria la elaboración de un Plan de Cierre de Carrera-sede, que analiza los factores asociados a dicha decisión y establece las condiciones necesarias para que los estudiantes reciban el servicio académico completo hasta el término de sus estudios. Cuando la carrera deja de ofrecerse en todas las sedes se decreta su cierre definitivo. Para cada carrera - sede cerrada en este período se ha elaborado un plan de cierre informando al Ministerio de Educación.

[117] *Ver Anexo N°60, Plan de Cierre actualizado sede Copiapó*

El trabajo que ha estado realizando la Facultad de Educación sirve para ilustrar cómo se lleva a cabo el proceso de apertura/cierre de carreras. Luego de la no acreditación de la mayor parte de sus carreras el año 2016, la Institución resolvió acotar la oferta de la Facultad, manteniendo solo las carreras de Pedagogía en Educación Física (acreditada por 4 años) y Educación Diferencial (sometida a supervisión por el Consejo Nacional de Educación, CNED), en las sedes de Santiago y La Serena. Con base en el avance del plan de supervisión y los resultados obtenidos en la Evaluación Nacional Diagostica (sobre el promedio nacional en los últimos cuatro años)[118] se solicitó autorización al CNED para abrir vacantes en Educación Diferencial en 2021 en ambas sedes. Para las sedes donde estas carreras no se continuaron ofreciendo, así como para las carreras de Educación Básica y Educación Parvularia a nivel nacional, se elaboraron planes de cierre[119] los cuales fueron informados al Ministerio de Educación (Mineduc) y al CNED[120]. El mismo camino se siguió con la carrera de Pedagogía en Inglés en todas las sedes, salvo Santiago, donde se mantuvo bajo supervisión por parte del CNED. Recientemente, la Institución ha resuelto declinar dicha supervisión, y avanzar hacia un cierre definitivo de esta carrera, siguiendo el mismo procedimiento de las otras carreras antes mencionadas[121]. La Facultad de Educación ha hecho seguimiento a dichos planes, los que han sido actualizados de acuerdo con el avance del proceso de cierre, asegurando que las condiciones de formación comprometida con los estudiantes se cumplan a cabalidad. En todo este proceso el CAS ha cumplido un rol resolutivo.

2.1.3. CARACTERIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA OFERTA

En el período, la UST ha mantenido su oferta de pregrado contando en 2020 con un total de 22 programas con matrícula nueva, incluyendo un Bachillerato en Ciencias. Adicionalmente, mantiene 8 programas vigentes de continuidad de estudios. A continuación, se describe la distribución de la oferta de carreras y programas en las 12 sedes y Casa Central de la UST, lo que se traduce en un total de 175 carrera-sede-jornada (CSJ) en 2017 y 167 en 2020. La estabilidad en la oferta académica obedece a un proceso planificado y orientado a consolidar su desarrollo, según las orientaciones del Modelo de Formación. Da cuenta, además, de la pertinencia de las carreras impartidas y de la optimización del proceso de provisión de oferta.

TABLA VI.1
Oferta anual (total CSJ, regulares y continuidad, con matrícula nueva)

	TOTAL DE PROGRAMAS (CSJ) POR FACULTAD				
FACULTAD	2016	2017	2018	2019	2020
Facultad Ciencias	7	7	8	6	3
Facultad Ciencias Sociales y Comunicaciones	41	39	40	37	38
Facultad Derecho	15	15	14	15	13
Facultad Economía y Negocios	16	18	14	18	18
Facultad Educación	21	23	9	8	9
Facultad Ingeniería	7	6	7	8	13
Facultad Recursos Naturales y Medicina Veterinaria	8	8	9	10	8
Facultad Salud	60	59	62	67	65
TOTAL GENERAL	**175**	**175**	**163**	**169**	**167**

Fuente: Dirección General de Control de Gestión en base a datos SIES.

Tal como se aprecia en la tabla anterior, la planificación de la oferta de carreras de la UST es estable considerando que la Institución se despliega en 13 sedes diferentes y en un contexto competitivo complejo, al encontrarse aún fuera de la gratuidad y SUA. En 2020, en un contexto social todavía más complejo, se logró una apertura cercana al 100% de la oferta (con la sola excepción de la carrera de Relaciones Públicas). La mayor fluctuación entre apertura y oferta se produjo en la admisión 2018, principalmente por la no acreditación de cuatro carreras en la Facultad de Educación, manteniéndose sólo la matrícula en la carrera de Educación Física.

[118] *Ver Anexo N°61, Resultados Institucionales, Evaluación Nacional Diagnóstica de la Formación Inicial Docente, 2019 (CPEIP).*

[119] *Ver Anexo N°62, Planes de Cierre carreras de la Facultad de Educación.*

[120] *Ver anexo N°63, Oficio CNED que informa de la revocación del reconocimiento oficial de las carreras de Educación Básica y Educación Parvularia*

[121] *El Plan de Cierre de la Carrera de Pedagogía en Inglés se encontrará disponible durante la visita.*

TABLA VI. 2
Matrícula de primer año y total Planes Regulares por área del conocimiento (2016-2020)

FACULTAD	2016		2017		2018		2019		2020	
	NUEVA	TOTAL	NUEVA	TOTAL	NUEVA	TOTAL	NUEVA	TOTAL	NUEVA	TOTAL
Ciencias	198	400	177	361	156	344	100	269	80	193
Ciencias Sociales y Comunicaciones	1.640	5.826	1.688	5.928	1.484	5.861	1.377	5.717	1.355	5.462
Derecho	612	2.675	576	2.724	504	2.672	431	2.563	417	2.148
Economía y Negocios	400	1.512	331	1.395	263	1.223	290	1.119	255	1.066
Educación	636	2.698	245	2.015	314	1.669	225	1.264	142	570
Ingeniería	138	425	104	417	112	444	155	532	233	656
Recursos Naturales y Medicina Veterinaria	400	1.614	449	1.723	490	1.847	502	2.020	430	2.025
Salud	2.916	14.045	2.792	14.135	2.479	14.041	2.349	13.908	2.046	13.041
Diseño*		65		20		-		1		-
TOTAL GENERAL	**6.940**	**29.260**	**6.362**	**28.718**	**5.802**	**28.101**	**5.429**	**27.393**	**4.958**	**25.161**

**Carrera cerrada en 2012. Fuente: Dirección de Control de Gestión. Datos (SIES) a abril de cada año.*

Como se observa, la matrícula regular de primer año y total para 2020 corresponde a 4.958 y 25.161 estudiantes respectivamente. A nivel de área del conocimiento, la Facultad de Salud concentra 47,2% de la matrícula nueva y 52,6% de la total, seguida por el área de Ciencias Sociales (23,5% y 21,2%), Derecho (8,4% y 8,5%) y Recursos Naturales y Medicina Veterinaria (8,7 y 8,1%). El comportamiento decreciente de matrícula, a partir de 2017, se ha debido, entre otros factores, al cierre de las carreras de pedagogía que perdieron su acreditación ese año y a la pérdida de competitividad de las carreras de la UST debido a la incorporación gradual de otras universidades a la gratuidad y al SUA. Hoy, un 62% de las universidades se encuentran adscritas a gratuidad y un 77% al SUA. En 2020 se observa un nuevo descenso (13,7% para el caso de la matrícula nueva y de un 9,0% para la matrícula total) por una combinación de efectos, entre ellos la incertidumbre de cómo se desarrollaría un año académico bajo el efecto de la pandemia Covid-19. En el sistema universitario este efecto fue de 6,9% para alumnos nuevos y 2,5% para la matrícula total; no obstante, en universidades sin gratuidad y fuera del SUA la disminución fue de un 21% y 14,1% respectivamente, mayor a la observada en la UST.

En el período 2017-2020, la UST también ha mantenido la oferta de programas de continuidad de estudios, con leves variaciones en la apertura anual de cada programa, de acuerdo con los Planes de Desarrollo de las respectivas Facultades y Planes de Sede. Se definió una Normativa[122] que ha permitido regular la implementación de estos programas, sumándolos al proceso regular de definición de la oferta institucional antes descrito, asegurando así las condiciones de operación, cuerpo académico y factibilidad en las sedes y jornadas respectivas. La matrícula nueva en programas de continuidad de estudios en el período 2016-2020 es la que sigue:

[122] *Ver Anexo N°64, Decreto N°42/18 Oficializa la Normativa para la Implementación de Planes de Continuidad de la UST*

TABLA VI. 3
Matrícula Nueva Planes de Continuidad UST, período 2016-2020

	MATRÍCULA NUEVA				
PLANES DE CONTINUIDAD UST	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Periodismo, Plan de Continuidad de Estudios	19	12	0	12	0
Programa de Licenciatura de Trabajo Social	214	269	338	137	285
Agronomía, Plan de Continuidad de Estudios	15	17	64	58	16
Licenciatura en Educación, Plan de Continuidad de Estudios	0	66	123	108	50
Licenciatura en Educación, Plan de Continuidad de Estudios (IPP)	100	121	128	71	48
Ciencias del Deporte y Actividad Física, Plan de Continuidad de Estudios	0	0	29	37	13
Ingeniería Comercial, Plan de Continuidad de Estudios	0	24	0	18	34
Ingeniería Civil Industrial, Plan de Continuidad de Estudios	0	15	40	80	165
TOTAL	**348**	**524**	**722**	**521**	**611**

Fuente: Dirección de Control de Gestión. Datos (SIES) a abril de cada año.

2.1.4.INCORPORACIÓN AL SISTEMA ÚNICO DE ACCESO (admisión 2021)

Hasta la admisión 2020, la UST no formaba parte del Sistema Único de Acceso (SUA), teniendo un proceso propio que incorporaba como variable de entrada el promedio PSU, que se definía por sede/carrera/jornada a través de un puntaje de corte. Salvo el caso de las carreras de Educación, regidas por una normativa legal propia, en el proceso se permitía la posibilidad de admisión considerando los resultados de las últimas 4 PSU (incluyendo la del año en curso), sin perjuicio de los cupos de admisión especial. Para el caso de los programas regulares vespertinos se permitía además la incorporación, sin requisito de puntaje PSU, de estudiantes trabajadores que acreditaran esa condición. Los programas de continuidad, en tanto, requerían contar con un título profesional o técnico que permitiera la continuidad, según lo establecido por cada Facultad, y expresado en el decreto de creación del programa respectivo[123].

Para el proceso 2021, en el marco de la planificación estratégica, la UST, por resolución de su Junta Directiva, decidió adscribirse al nuevo sistema de acceso a las universidades, administrado por el Ministerio de Educación. Esto, considerando que el nuevo sistema dará mayores oportunidades a los futuros estudiantes, fomentando la equidad en el acceso, al valorar la diversidad de talentos que existe a lo largo del país y el reconocimiento al mérito escolar.

Ello ha implicado para la Institución adaptarse a un nuevo escenario en aspectos tales como: a) la incorporación a una plataforma que cuenta con fechas específicas de matrícula, que implican postulación, priorización, selección y listas de espera; b) la incorporación de nuevos instrumentos de acceso para la UST como las pruebas electivas de Ciencias y/o Historia y Ciencias Sociales; y c) el ajuste a períodos de información de oferta, vacantes y ponderaciones de acuerdo con calendarios definidos por el Mineduc y plazos de matrícula para la oferta regular diurna acotados y en conjunto al resto de las instituciones adscritas.

2.2. DISEÑO CURRICULAR

El diseño curricular es un proceso formalizado y sistemático que responde a los lineamientos curriculares y pedagógicos del Modelo de Formación. Permite organizar y desarrollar el plan de estudios con un enfoque curricular orientado al desarrollo de las competencias específicas y genéricas del perfil de egreso de una carrera. El proceso, que contempla productos estandarizados, así como criterios y mecanismos para asegurar la pertinencia y logro del perfil de egreso, se desarrolla bajo los siguientes cuatro criterios de calidad:

[123] *Ver Anexo N°65, Manual de Admisión*

- Consistencia con la misión institucional y el Modelo de Formación;
- Pertinencia para responder a los requerimientos del entorno profesional y disciplinario;
- Integralidad en la formación, que se concreta en un desarrollo armónico de la formación disciplinar y las competencias genéricas, necesarias para desempeñarse en el mundo laboral;
- Homogeneidad en la formación a través de un plan de estudio de carácter nacional, con programas de asignatura y perfiles docentes únicos para todas las sedes en que se imparte la carrera, y con estándares nacionales de recursos académicos, equipamiento e infraestructura que sustentan la implementación del plan de estudios, como se explicó en el Capítulo III.

El diseño curricular[124] es liderado por la Dirección Nacional de Escuela (DNE) y realizado por el Comité Curricular Permanente (que para estos efectos se amplía, incorporando titulados, empleadores y expertos disciplinares externos), de acuerdo con el procedimiento establecido. Por su parte, la Dirección de Desarrollo Curricular (DDC) tiene la responsabilidad metodológica del proceso, asegurando su adecuada aplicación —técnica e instrumental— para dar garantía de los criterios de calidad antes mencionados.

2.2.1. ETAPAS DEL PROCESO DE DISEÑO CURRICULAR

Anualmente, la VRAIP en conjunto con las facultades respectivas definen las carreras que deben ingresar al proceso de diseño curricular, sobre la base de antecedentes del contexto interno y externo, y de la evaluación y retroalimentación del perfil de egreso que realizan las escuelas durante la implementación del plan de estudios de las carreras. Las principales etapas relacionadas con el diseño, rediseño o actualización de los planes de estudio son las siguientes:

DIAGRAMA VI. 4

Procedimiento de diseño, rediseño y actualización curricular

Fuente: VRAIP

[124] *Ver Anexo N°40, Orientaciones para el diseño curricular de programas académicos.*

En la etapa de **diagnóstico** se efectúa una evaluación de variables de entorno (oferta de otras universidades y empleabilidad); estado del arte y tendencias disciplinares; evaluación de estándares y disponibilidad de recursos docentes, materiales e intangibles y propuesta de nuevos requerimientos; marcos presupuestarios y planes de mejora derivados de procesos de autoevaluación (con o sin fines de acreditación); entre otros, de modo de adoptar una decisión sustentada en evidencias. Cabe destacar que el 100% de las carreras rediseñadas o actualizadas desde el 2016 a la fecha cuentan con su Diagnóstico e Informe de Prefactibilidad[125].

Un ejemplo de la relevancia del análisis que se realiza en esta etapa lo representa la aprobación de la actualización curricular realizada para carreras del área de salud en el año 2017, en que se resolvió la incorporación de la metodología de Simulación Clínica en los respectivos planes de estudio, y que significó la implementación de salas de simulación y equipamiento respectivo en todas las sedes de la UST, por un monto total de $2.375.845.515.-

En la segunda etapa se levanta y valida el **perfil de egreso**[126] a través de un procedimiento que considera la obtención y sistematización de información relevante proveniente de fuentes internas (comunidad educativa) y externas (mundo laboral y profesional). El perfil de egreso es una declaración pública de la Institución que implica el logro, al finalizar el proceso formativo, de un conjunto de competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) que sus titulados deben demostrar en el ejercicio de su desempeño profesional.

Para el levantamiento del Perfil (en los casos de diseño y rediseño) se utiliza un panel de expertos para identificar las áreas de desempeño y las funciones profesionales asociadas, que, junto con una encuesta de titulados y egresados, son analizadas por el Comité Curricular Permanente para generar la matriz consolidada de competencias que permite la definición del perfil preliminar. Para el caso de la actualización curricular, se realiza una revisión de la matriz consolidada de competencias, pudiendo incorporar ajustes a su contenido. Desde 2016 a la fecha, todas las carreras que han iniciado o finalizado un rediseño o actualización curricular han considerado la participación de egresados y titulados (1.404 en total), con el propósito de evaluar las experiencias de aprendizaje durante la formación y la percepción del logro de las competencias del perfil de egreso.

El perfil de egreso preliminar es sometido a validación por los empleadores y académicos de la carrera considerando los criterios de validez de la descripción del perfil de egreso, así como la pertinencia, importancia y frecuencia de uso de cada una de las competencias que lo integran. Dicha información es analizada por el Comité Curricular Permanente para definir el perfil de egreso definitivo, que se socializa y se traduce en la propuesta formativa del Plan de Estudios. Desde el 2016 a la fecha, un total de 643 académicos y 246 empleadores han participado contestando el cuestionario de validación y estandarización del perfil de egreso respectivo. Cabe destacar que el 100% de las carreras rediseñadas o actualizadas a partir del año 2016 cuentan con evidencias de validación del perfil de egreso, según el procedimiento definido. La siguiente tabla resume las principales técnicas de recolección de información y los actores involucrados en las etapas de diagnóstico, levantamiento, revisión y validación del perfil de egreso.

TABLA VI. 4
Técnica de recolección y actores consultados

INDIRECTA
Revisión bibliográfica
Análisis de la oferta educacional y empleabilidad
Análisis de documentación institucional y de carrera
Análisis de documentación externa (Acreditación CNA, evaluación externa por agencias)
DIRECTA
Encuesta de titulados Institucional
Encuesta on-line para titulados de la carrera
Panel de expertos para levantamiento del Perfil de Egreso (valido sólo para nuevos diseños y rediseños)
Cuestionario de validación y estandarización del Perfil de Egreso para empleadores
Cuestionario de validación interna del Perfil de Egreso para académicos de la carrera

Fuente: Dirección de Desarrollo Curricular

Los resultados del cuestionario de validación y estandarización del Perfil de Egreso aplicado a 132 empleadores, asociado a una muestra de 10 carreras actualizadas entre los años 2016 y 2018, muestran un alto nivel de aceptación respecto a la validez de la descripción del perfil de egreso y su pertinencia, con promedios de 92% y 94% respectivamente, y poca variación entre carreras. Estos resultados confirman la pertinencia del perfil, y son insumos fundamentales del proceso de rediseño y actualización curricular.

[125] *Una muestra de ellos estará disponible durante la visita.*

[126] *"Evaluación del Logro de Perfiles de Egreso: Experiencias Universitarias". Santiago, Chile (CINDA, 2017).*

En la tercera etapa, el perfil de egreso validado se traduce a un **plan de estudios** que sistematiza una trayectoria formativa y representa la selección, organización y distribución gradual de los resultados de aprendizaje -por asignatura- de las competencias del perfil de egreso. El plan de estudios ordena y favorece la progresión de los aprendizajes de los estudiantes, a través del establecimiento de los ciclos formativos básico y profesional, y considerando el Sistema de Créditos Transferibles (SCT), mecanismo que busca medir, racionalizar y distribuir de manera efectiva la carga académica de los estudiantes, logrando un equilibrio entre las horas lectivas programadas y el tiempo de estudio autónomo para el logro de los resultados de aprendizaje. El 100% de las carreras rediseñadas o actualizadas desde 2016, cuenta con matrices de tributación y traducciones educativas con los niveles de dominio formativo (NDF) para cada una de las competencias específicas (profesionales y disciplinarias) del perfil de egreso.

El nuevo plan de estudios y los recursos académicos requeridos para su implementación (infraestructura, equipamiento, bibliografía, recursos de docencia, entre otros) son enviados a la VRAIP, VRATI y VRAF para su análisis, para luego, con los ajustes solicitados ya incorporados, ser presentados formalmente por el decano de la facultad a la VRAIP, para su aprobación definitiva e incorporación en la oferta de carreras vigentes de la Institución.

Finalmente, en la cuarta etapa se generan los **programas de asignatura** que cuentan con los elementos curriculares esenciales, desde los resultados de aprendizaje hasta la estrategia de evaluación para su logro. Desde 2019, se incorporó al procedimiento curricular la elaboración de la planificación didáctica por asignatura. Este instrumento, clave para la gestión de la docencia, permite evidenciar la coherencia de los distintos elementos curriculares que se explicitan en ellas. La UST ha avanzado en la elaboración de planificaciones didácticas de nivel nacional, con el fin de asegurar la homogeneidad del proceso formativo y la implementación de determinadas metodologías requeridas para el logro de los resultados de aprendizaje esperados.

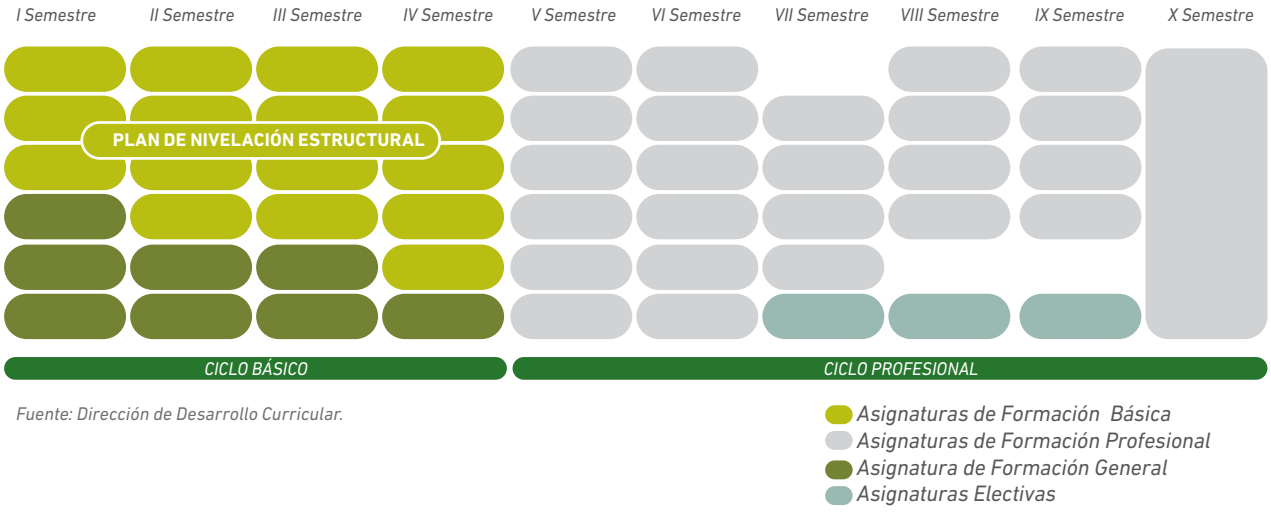
Un cambio relevante del período fue transformar los Comités Curriculares de las carreras, en unidades colegiadas de funcionamiento permanente que, junto con tener la responsabilidad de proponer y llevar adelante los procesos de diseño, rediseño o actualización curricular de los planes de estudio, pasaron también a supervisar su implementación, asegurando la alineación al Modelo Formativo de la UST. Asimismo, estos Comités asumieron un rol en la generación de mecanismos de retroalimentación del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes y diseño de acciones de mejora, así como en el seguimiento de la evaluación progresiva de las competencias del perfil de egreso, definiendo estrategias para cubrir las posibles brechas identificadas. Estos cuerpos colegiados por carrera han cumplido un rol relevante en la realización de ajustes a la planificación de las asignaturas durante el 2020 a raíz de la pandemia.

2.2.2. ESTRUCTURA CURRICULAR

El Modelo de Formación entrega lineamientos y orientaciones generales relativos a la estructura curricular de los planes de estudios de las carreras de pregrado. Un plan de estudios explicita el conjunto de resultados de aprendizaje que, consignados en los programas de asignaturas, definen la trayectoria formativa gradual que deben recorrer los estudiantes para la obtención del título y/o grado académico de una determinada carrera. Existen planes de estudios regulares o de continuidad, los que pueden ser impartidos en jornada diurna o vespertina.

DIAGRAMA VI.5

Esquema de la Estructura Curricular de Planes Regulares de la UST



Fuente: Dirección de Desarrollo Curricular.

La estructura curricular está conformada por un **Ciclo Básico**, localizado en los dos primeros años del plan de estudios, y constituido por asignaturas de formación general y básicas disciplinares que preparan al estudiante para los cursos propios de la profesión; y un **Ciclo Profesional**, situado a partir del tercer año, y que aborda la formación profesional y de grado de licenciatura. Este último ciclo está constituido por asignaturas de formación profesional y asignaturas electivas, las que pueden ser una de las vías de articulación con programas de postgrado. De este modo, el plan de estudio está conformado por un conjunto de asignaturas de distinta naturaleza que son descritas a continuación.

TABLA VI.5
Tipos de asignaturas de la estructura curricular de UST

Asignaturas de Formación Básica	Tratan los fundamentos básicos de la disciplina y de las ciencias básicas asociadas a la carrera, en un nivel inicial, por lo que se encuentran agrupadas en el primer ciclo de formación. Tienen también un objetivo de nivelación.
Asignaturas de Formación General	Constituyen la base transversal e instrumental que permite a un estudiante desarrollar los niveles básicos de las competencias genéricas, así como aquellas que se vinculan con el sello valórico de la UST. Las ubicadas en el primer semestre se orientan a nivelar a los estudiantes, iniciar el desarrollo de las competencias genéricas, y cumplen un rol de apoyo en la transición a la educación superior.
Asignaturas de Formación Profesional	Son el núcleo de la carrera, y tienen por objetivo desarrollar las competencias específicas (disciplinares y de aplicación profesional) que definen a la carrera, incluyendo las actividades de titulación.
Asignaturas Electivas	Tienen por objeto permitir al estudiante una profundización en un área temática que elija, de acuerdo con requerimientos del mercado laboral y profesional o, alternativamente, ampliar la visión del estudiante para una formación básica en un área disciplinaria diferente al de la carrera. En algunos planes de estudio son una vía de articulación al postgrado.

Fuente: VRAIP.

Finalmente, los planes de estudio incluyen un conjunto de asignaturas que forman parte del Plan de Nivelación Estructural (PNE). La nivelación estructural fue incorporada a los planes de estudio a partir de 2016, con el objetivo de facilitar el tránsito de los estudiantes desde la enseñanza media a la universitaria, así como la progresión hacia los niveles formativos superiores. El impacto de este Plan se muestra en el Capítulo VIII.

El PNE contempla la incorporación durante el primer semestre de al menos dos de las siguientes asignaturas, dependiendo de la carrera: Taller de Competencias Comunicativas, Taller de Competencias para el Aprendizaje y Razonamiento Lógico Matemático o Principios Matemáticos. Junto con lo anterior, incorpora en el primer año al menos una asignatura de formación disciplinar, con la finalidad de mantener un vínculo con la carrera durante la etapa de formación básica inicial, y dos Talleres de Desarrollo Personal. Algo similar ocurre con las asignaturas del sello valórico (Cultura y Valores, Persona y Sentido) las que quedan incorporadas en los primeros años de los planes de estudio de las carreras. Finalmente, la iniciación del dominio de la competencia asociada al manejo del inglés se ubica a partir del tercer semestre.

2.2.3. PERTINENCIA Y LOGRO DE LOS PERFILES DE EGRESO

El proceso de diseño curricular, que considera el análisis de las funciones del profesional y cuenta con la participación de agentes internos y externos, permite generar un perfil pertinente, basado en competencias específicas (profesionales y disciplinarias) y genéricas (personales y de aprendizaje). Así, el plan de estudios se desarrolla de manera progresiva, desde niveles básicos a niveles avanzados de los resultados aprendizajes.

Como ya se señaló, los Comités Curriculares Permanentes de las carreras son los organismos colegiados encargados de hacer seguimiento a la implementación del plan de estudios, al proceso de enseñanza–aprendizaje, y la evaluación progresiva del logro de las competencias del perfil de egreso. Para poder cumplir con esta responsabilidad, es fundamental la información generada a través de distintos mecanismos de evaluación de los resultados de aprendizaje a lo largo del plan de estudios, entre los que destacan:

- Las evaluaciones formativas y sumativas de cada asignatura, que proporcionan información directa y acotada del logro de los resultados de aprendizaje.

- La Examinación Nacional, que permite monitorear el desempeño académico en asignaturas denominadas "troncales" (esto es, de líneas curriculares fundamentales), e identificar desviaciones en la aprobación de esta evaluación entre distintas sedes.

- Las prácticas curriculares y profesionales, que proporcionan información precisa y actualizada sobre los desempeños de los estudiantes que se asocian directamente con el desarrollo de las competencias del perfil de egreso.

- La evaluación del desarrollo progresivo de las competencias del perfil de egreso (MEC), que proporcionan información relacionada con el desarrollo de los niveles de dominio formativo de las competencias durante el plan de estudios.

- El Examen de Título, actividad final del proceso formativo, que proporciona información que evidencia en qué medida el estudiante ha adquirido e integrado las competencias establecidas en el perfil de egreso.

Por otra parte, los mecanismos de gestión del plan de estudios a lo largo de su implementación generan información relevante asociada al logro del perfil de egreso que también es considerada por los Comités, entre las que se pueden destacar:

- La evaluación de los programas de asignaturas y planificaciones didácticas, asegurando que contengan los elementos curriculares mínimos requeridos y que éstos estén alineados constructivamente para dar cuenta del Modelo de Formación.

- La evaluación del plan de estudios, como estructura curricular, que permite identificar brechas o nudos que pueden estar afectando la progresión de los estudiantes.

- La evaluación del cumplimiento de estándares de infraestructura, equipamiento y bibliografía definido para cada una de las asignaturas que conforman el plan de estudios, que permite resguardar la homogeneidad en la implementación del plan de estudios.

- La evaluación del cumplimiento del perfil docente, así como del desempeño docente, que dan cuenta de cómo el académico está llevando a cabo el proceso formativo (estrategia de acompañamiento en aula y encuesta de evaluación de la docencia).

Con toda la información recabada, complementada con los reportes institucionales de indicadores relevantes como tasas de aprobación de asignatura, tasas de titulación oportuna o empleabilidad, los Comités Curriculares Permanentes realizan un proceso de triangulación e integración que les permite la retroalimentación del perfil de egreso y del proceso de enseñanza - aprendizaje, para la toma de decisiones fundamentadas, que pueden traducirse en ajustes menores al plan (revisión de contenidos de asignaturas, ajustes a planificaciones didácticas, cambio de prerrequisitos, entre otros), o ajustes mayores que impliquen el inicio de un nuevo proceso de diseño curricular.

En las jornadas de autoevaluación en sedes[127], durante 2018-2019, se pudo constatar la valoración del perfil de los titulados en la UST, por parte de los empleadores y egresados que participaron en ellas, en cuanto resulta pertinente para el mercado laboral. Los académicos destacan que los mecanismos definidos para el diseño de los perfiles de egreso recogen adecuadamente las tendencias del medio externo, y valoran los procesos que se han determinado para la validación y verificación del logro del perfil de egreso, en especial la implementación de los Comités Curriculares Permanentes. Asimismo, se valora la retroalimentación sistemática que se realiza a los perfiles de egreso, mediante las consultas efectuadas a egresados y empleadores.
No obstante, respecto del funcionamiento de los Comités Curriculares, los académicos señalan que resulta necesario homogeneizar los procedimientos entre facultades, así como también la incorporación formal de académicos adjuntos a fin de aportar otra mirada al proceso.

En esa misma instancia, tanto egresados como empleadores valoran la buena formación profesional de los egresados de la UST, así como la existencia de un sello que los caracteriza, que dice relación con su trato humano y respetuoso hacia los demás, su responsabilidad y formación valórica, aspectos que dan cuenta del cumplimiento de los perfiles de egreso, así como de la formación integral a que apunta el Modelo de Formación de la Universidad. No obstante, señalan algunos aspectos a reforzar, tales como la comunicación verbal, la adquisición de un segundo idioma (inglés), el emprendimiento y la instalación de una cultura de formación continua.

2.2.4. ARTICULACIÓN

La articulación se entiende como un proceso de armonización curricular que, basado en el reconocimiento de capacidades y competencias previamente adquiridas en el sistema de educación superior, posibilitan la movilidad entre programas o la progresión hacia diferentes niveles formativos, favoreciendo así la educación a lo largo de la vida. En tal sentido, la articulación es un proceso de gestión curricular que implica flexibilidad y colaboración entre actores de distintas comunidades educativas, y que se realiza sobre la base de los perfiles de egreso de las carreras respectivas y en el marco de los procesos de diseño curricular.

[127] Ver Anexo N°17.1, Informe Jornadas de Autoevaluación UST 2019.

Como se señaló, el PEI 2019–2023 incluye el proyecto estratégico denominado "Articulación de programas y convenios", orientado a fortalecer la articulación de programas desde las carreras técnicas de nivel superior del CFTST o carreras profesionales del IPST hacia carreras profesionales con licenciatura de la UST, y desde las carreras de pregrado de la UST hacia programas de Magister. Este sistema de articulación considera los elementos institucionales y curriculares para el diseño de trayectorias formativas entre los distintos niveles y permite la apertura de programas de continuidad dirigidos a egresados de Santo Tomás o de otras instituciones.

Las Orientaciones para el Diseño Curricular de Programas Académicos UST incluyen una normativa y protocolos para la articulación curricular. En la etapa de diagnóstico del proceso de rediseño curricular, los Comités Curriculares Permanentes deben contemplar el análisis de posibilidades de articulación, haciendo la coordinación con las unidades académicas pertinentes. Un ejemplo de ello, son los 3 programas de continuidad de estudios del área de educación que fueron diseñados en 2019 y aprobados en 2020, que articularán con carreras técnicas y profesionales de Santo Tomás. Todos los planes de continuidad actualizados o rediseñados a partir de 2016 responden a los criterios de calidad del procedimiento antes mencionado.

En la actualidad, la UST cuenta con 8 planes de continuidad que permiten el reconocimiento formal de estudios desde instituciones de formación técnica o profesional, 6 de los cuales están articulados con carreras del IPST o CFTST, a los que se sumarán en 2021 los 3 programas de educación antes mencionados. En promedio, la matrícula nueva en programas de continuidad representa aproximadamente un 11% de la matrícula nueva de la UST (dato 2020).

Finalmente, en el período 2017-2020 un total de 4 programas de magíster han avanzado formalmente en la articulación con carreras de pregrado. En 2019 el porcentaje de estudiantes totales matriculados en los programas de Magister provenientes de Santo Tomás alcanza un 34% (28% si se considera sólo UST), indicador que se espera mejorar en los próximos años.

2.2.5. AVANCES EN DISEÑO CURRICULAR

En el marco de la mejora continua, los procesos de diseño curricular han incorporado una serie de cambios con miras a fortalecer el proceso formativo en consideración al perfil de ingreso de los estudiantes, así como para evidenciar el desarrollo progresivo de las competencias del perfil de egreso para el logro de los resultados de aprendizaje. En este período, los principales hitos en materia de innovación curricular en la UST son:

1. En 2015, se definió y comenzó a implementar el Plan de Nivelación Estructural[128] en los planes de estudios regulares, cuyo propósito es facilitar la inserción y el tránsito de los estudiantes desde la enseñanza media a la universitaria, así como la progresión hacia los niveles formativos superiores del plan de estudios.

2. En 2016, se incorporó en la matriz de traducción educativa tres niveles de dominio formativo (NDF) -básico, intermedio y avanzado- donde se explicitó la forma en que cada asignatura del plan de estudios se hace cargo de una competencia del perfil de egreso en un determinado nivel formativo, a través del logro de los resultados de aprendizaje. Todas las carreras que han participado en procesos de diseño, rediseño o actualización curricular, cuentan con la matriz actualizada. Además, se incorporó al proceso de diseño curricular la ficha de asignatura, que permite estimar el tiempo de trabajo personal del estudiante para cada una de las asignaturas del plan de estudios, en el contexto del SCT.

3. En 2018, se estableció el Marco Referencial para la Evaluación Progresiva del Desarrollo de las Competencias[129] (MEC) para ser aplicado a partir de 2019. Actualmente ocho carreras ya iniciaron el proceso (4 en 2019 y 4 en 2020). Además, se formalizó el mecanismo de articulación para generar planes de continuidad de estudios entre el pregrado y postgrado.

4. En 2019, se inició la nivelación de las competencias genéricas, vinculadas a los valores institucionales, identificando los niveles de dominio formativo (en el contexto del Proyecto Estratégico "Competencias Genéricas y Sello Valórico"). Actualmente se han incorporado los NDF en cuatro carreras (Psicología, Contador Público y Auditor, Ingeniería en Control de Gestión, y Nutrición y Dietética) y se continuará de manera progresiva según carta Gantt del proyecto estratégico. Por otro lado, se definió la utilización de un formato único de planificación nacional y se institucionalizó la metodología Aprendizaje y Servicio (A+S) en el marco del proyecto Estratégico del PEI 2019-2023.

Todas estas mejoras han sido incorporadas a los procesos de diseño curricular de las carreras, según la planificación efectuada por la DDC y los planes de desarrollo de las facultades. La siguiente tabla muestra la incorporación paulatina de las distintas carreras a procesos de rediseño o actualización curricular, a partir de 2016.

[128] Ver Anexo N°66, Plan de nivelación Estructural

[129] Ver Anexo N°56, Decreto N°41/18 Oficializa el Marco Referencial para la Evaluación Progresiva del Desarrollo de Competencias del Perfil de Egreso UST

TABLA VI. 6

Plan de rediseño y actualización curricular, periodo 2016 – 2020.

2016 -2017	2018 – 2019	2020
Derecho	Periodismo	Pedagogía en Educación Física y Plan de continuidad
Enfermería	Relaciones Públicas	Educación Diferencial y Plan de continuidad
Nutrición y Dietética	Contador Público y Auditor	Plan de continuidad de Educación Parvularia
Tecnología Médica	Ingeniería en Control de Gestión	Ciencias del Deporte y Actividad Física y Plan de Continuidad
Kinesiología	Psicología	Plan de Continuidad Ingeniería Civil Industrial
Ingeniería Civil Industrial	Licenciatura en Trabajo Social	Plan de Continuidad de Periodismo
Geología	Licenciatura en Educación	Biotecnología
Ingeniería Civil en Minas		
Trabajo Social		
Agronomía		
Plan de continuidad de Agronomía		
Plan de Continuidad de Ingeniería Comercial		

Considerando las características y el perfil de los estudiantes de jornada vespertina, la que se detalla en la siguiente sección, la UST ha ido avanzando en la realización de ajustes de carácter curricular y metodológicos en algunos planes de estudios ofrecidos en esa jornada, con la finalidad de flexibilizarlos, considerando la experiencia que la mayoría de ellos tiene del mundo laboral y lo complejo que les resulta compatibilizar el trabajo, estudios y familia.

Es así como en la última actualización curricular del 2018, las carreras de Contador Público y Auditor e Ingeniería en Control de Gestión incorporaron -entre ambas- 20 asignaturas en formato semipresencial (combinando clases presenciales con actividades de aprendizaje asincrónicas con uso de las aulas virtuales) en sus planes de estudios vespertinos. Estas asignaturas, que contienen las mismas unidades de aprendizaje que los programas 100% presenciales de la jornada diurna, se diseñaron con uso intensivo de TICs, en las que se combinan horas pedagógicas presenciales y no presenciales. El diseño y desarrollo de estas asignaturas consideró todas las nuevas tendencias que impone el trabajo de contenidos virtuales. Para ello se generaron equipos de académicos expertos disciplinares de las carreras, que junto con el equipo de diseño instruccional y multimedial de la Dirección Nacional de E-learning elaboraron los programas y planificaciones de asignaturas, así como los recursos académicos para cada una de ellas.

Adicionalmente, para todas las carreras vespertinas, las asignaturas de Cultura y Valores, y Persona y Sentido son ofrecidas en modalidad semipresencial, realizándose el 75% de las actividades de manera virtual, a través de foros, tareas, ensayos y cuestionarios, entre otros. Estas últimas se secuencian de acuerdo con el programa y la planificación, y se plasman en un diseño instruccional alojado en el aula virtual. A los docentes se les capacita en la modalidad y en el uso de la plataforma virtual. Asimismo, desde el 2020 los Talleres de Desarrollo Personal se ofrecen para esta jornada a través de cursos 100% virtuales y de autoinstrucción. Su evaluación permitirá ir realizándoles ajustes de mejora en futuras versiones.

Sobre la base de la experiencia obtenida con las carreras de la Facultad de Economía y Negocios, y las capacidades tecnológicas instaladas en la UST con motivo de la pandemia, el 2020 se inició un proceso de transformación de las carreras vespertinas, que en su primera etapa contempla la revisión del formato utilizado actualmente para ejecutar las asignaturas del plan de estudios (100% presencial), para avanzar hacia una mayor incorporación de clases sincrónicas a distancia, con mayor uso del aula virtual, y módulos asincrónicos complementarias a la presencialidad, la que será puesta en marcha el 2021. Junto con ello, y en el marco del segundo Fondo de Desarrollo Institucional[130] adjudicado por la UST en 2020, se avanzará en una modificación de las carreras vespertinas hacia la modalidad B-Learning, lo que se realizará sobre la base de un modelo de transformación curricular, y el diseño de herramientas de análisis curricular y pedagógico ad hoc. Se espera contar con algunas de las carreras vespertinas ya modificadas para la oferta 2022.

[130] Ver Anexo N°67, Proyecto "Modelo Institucional de Gestión de la Innovación Educativa para la Incorporación Sistemática de la Educación a Distancia (ED) y Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs) en Programas de Formación de la Universidad Santo Tomás" (FDI, 2020)

3. PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

La UST identifica los factores que inciden en el proceso de enseñanza-aprendizaje y aplica sistemáticamente políticas y mecanismos tendientes a apoyar y acompañar a los estudiantes que lo requieren.

La trayectoria formativa de los estudiantes en la UST se puede ordenar en tres etapas: **Caracterización de Estudiantes Nuevos e Inducción**, **Proceso Formativo,** y **Actividades de Egreso y Titulación**; cada uno de los cuales cuenta con una organización académica para su implementación, con procesos que se enmarcan en los lineamientos curriculares y pedagógicos definidos por el Modelo de Formación, con normativas que los regulan, así como mecanismos de gestión y de aseguramiento de la calidad. El seguimiento de esta trayectoria por las distintas unidades académicas se nutre periódicamente de reportes institucionales, que permiten la mejora continua de este proceso. En la presente sección se detallará cada una de estas etapas.

DIAGRAMA VI.6
Trayectoria Formativa del Estudiante UST

** El Programa de Formación y Desarrollo Docente se desarrolla en el Capítulo de Cuerpo Académico. Fuente: VRAIP.*

3.1. PERFIL DE INGRESO E INDUCCIÓN

La UST junto con realizar una caracterización sociodemográfica de sus estudiantes nuevos, también despliega programas de inducción, aplica diagnósticos y establece mapas de riesgo de deserción (SAAC) que permiten desarrollar acciones de nivelación, implementar mecanismos de apoyo académico, y adecuar los planes de estudio y estrategias de enseñanza (como se indicó antes para el caso de los vespertinos), considerando el perfil de ingreso de sus estudiantes.

3.1.1. CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL DE INGRESO

a) Encuesta a Estudiantes Nuevos El perfil de ingreso de los estudiantes de la UST se sistematiza principalmente a través de una encuesta aplicada a estudiantes nuevos, la que en los últimos años ha aumentado su cobertura desde un 50% el 2017 a más de un 80% el 2019[131]. La siguiente tabla muestra las principales características de los estudiantes que han ingresado a la UST en los últimos años:

[131] *En 2020, en el contexto de la pandemia de Covid-19, la cobertura fue de 54,4%*

TABLA VI.7

Caracterización Estudiantes Nuevos UST en el periodo 2016-2020

CARACTERÍSTICA	2017		2018		2019		2020	
	D	V	D	V	D	V	D	V
Estudiantes <= 20 años	73,6%	14,1%	67,5%	13,0%	69,9%	14,0%	72,7%	9,4%
Primera generación que accede a ES	51,5%	64,0%	47,6%	62,0%	48,9%	59,5%	47,6%	61,0%
Educación municipal o particular subvencionada	92,9%	92,0%	90,6%	89,5%	90,3%	89,8%	90,9%	92,0%
Mujeres	68,6%	66,4%	67,7%	67,1%	65,7%	62,5%	66,6%	61,7%
Trabajan	11,3%	62,9%	12,8%	63,4%	11,3%	71,7%	9,2%	61,8%
A cargo del cuidado o crianza de alguna persona	17,5%	38,1%	19,7%	38,5%	18,2%	35,1%	16,0%	48,2%
NEM	5,50	5,40	5,49	5,44	5,51	5,42	5,58	5,46
PSU	523,5	513,9	521,4	510,7	516,6	511,1	518,3	512,2

Fuente: Dirección General de Control de Gestión

Como se puede apreciar, el perfil de ingreso de los estudiantes UST diurnos no ha cambiado sustantivamente en los últimos años, siendo en su mayoría mujeres y primera generación que accede a educación superior. Provienen mayoritariamente de la educación municipal o particular subvencionada, con una baja cultura asociada a estudios superiores dentro de su entorno familiar y con responsabilidades adicionales a sus labores académicas. La PSU ha mostrado una baja de 5 puntos en los últimos 4 años, probablemente por efecto de la gratuidad. Adicionalmente, muchos estudiantes provienen de sectores aledaños a las grandes ciudades y por ende deben recorrer largas distancias para llegar a la Universidad.

Un análisis comparado entre jornadas, señala diferencias en las características de los estudiantes vespertinos (que representan el 19% de los estudiantes nuevos y el 13% de los alumnos totales) respecto de los estudiantes de jornada diurna. De partida, 72,7% de los estudiantes diurnos tiene 20 años o menos, en tanto que 90% de los vespertinos tiene más de 20 años. Se destaca que un 61,8% de ellos trabaja (versus el 9,2% de los diurnos); y un 48,2% de ellos tiene bajo su cuidado o crianza a otra persona (versus el 16,0% de la jornada diurna)[132]. Lo anterior revela que se trata de estudiantes que cuentan con menos tiempo para el desarrollo de sus actividades académicas. Sobre esta base, la UST en los últimos años ha generado mecanismos de apoyo académico especiales para estos estudiantes, según sus características, entre las que se incluye la aplicación del SAAC para la identificación de estudiantes con riesgo de deserción en esta jornada, la habilitación de instancias de apoyo a distancia por parte del Centro de Aprendizaje, o la implementación del mentoring, entre otros, los que son detallados más adelante. Asimismo, esta diferencia se ha abordado, como se señaló en la sección anterior, mediante el desarrollo de estructuras curriculares flexibles, que incorporan un uso intensivo de TICs.

b) Diagnósticos

La UST aplica un conjunto de pruebas diagnósticas en sus distintas carreras que le permiten conocer las habilidades básicas de entrada de sus estudiantes y a partir de ello tomar decisiones asociadas a las características de dicho perfil.

[132] *Ver Anexo 17,6: Informe Encuesta de Caracterización de Estudiantes Nuevos.*

TABLA VI.8

Diagnósticos aplicados a estudiantes nuevos de la UST

PRUEBA DE DIAGNÓSTICO (PD)	CARRERAS/PROGRAMAS EN LAS QUE SE APLICAN	OBJETIVO	UTILIZACIÓN DE LOS RESULTADOS
Lenguaje	Todas las carreras	Medir habilidades y destrezas de lectoescritura en lengua castellana. Es aplicada al inicio de la asignatura respectiva del Plan de Nivelación Estructural (PNE).	Nivelar las habilidades de lecto-escritura estableciendo en la asignatura respectiva un proceso formativo acorde a las brechas detectadas.
Inglés	Todas las carreras	Medir habilidades y destrezas relacionadas con la comprensión lectora y uso de vocabulario de inglés en contexto.	Posicionar a los estudiantes en una asignatura de inglés apropiada para su nivel de dominio del idioma.
Biología	Bachillerato en Ciencias	Caracterizar las condiciones académicas de entrada en Biología. El diagnóstico toma como referencia las bases curriculares de I a IV medio que entrega el Mineduc.	Identificar estudiantes que requieren una instancia formal de nivelación en Biología. Los estudiantes que reprueban el diagnóstico (considerando un nivel de exigencia del 50%) deben cursar Introducción a la Biología. Los resultados de la PD permitieron diseñar y luego actualizar el Taller de Ciencias del Programa de Inducción a la Vida Universitaria (IVU).
Matemática	Bachillerato en Ciencias, Contador Público y Auditor, Ingeniería Comercial e Ingeniería en Control de Gestión.	Caracterizar las condiciones académicas de entrada en el área de Matemática para las carreras señaladas. El diagnóstico toma como referencia las bases curriculares I a IV que entrega el Mineduc.	Identificar estudiantes que requieren una instancia formal de nivelación en Matemática. Los estudiantes que reprueban el diagnóstico (considerando un nivel de exigencia del 50%) deben cursar Introducción a la Matemática. Los resultados del diagnóstico son utilizados como parte de las variables predictivas del riesgo de deserción.
Matemática para las Ciencias Sociales	Psicología, Trabajo Social y Periodismo.	Caracterizar las condiciones académicas de entrada en el área de Matemática en los estudiantes de las carreras señaladas.	Evaluación diagnóstica inicial para la asignatura Pensamiento Matemático para Ciencias Sociales, que permite desarrollar un proceso formativo acorde a las brechas detectadas. Los resultados del diagnóstico son utilizados como parte de las variables predictivas del riesgo de deserción.
Matemática para la Ingeniería	Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería en Minas y Geología.	Identificar el nivel de desarrollo de las competencias en matemática en los estudiantes de las carreras señaladas.	Nivelar las competencias del perfil de ingreso en el curso de Matemáticas para Ingeniería. Al término del semestre el diagnóstico se aplica nuevamente, obteniendo un informe de los logros alcanzados en la nivelación y certificado de las competencias de cada estudiante.
Ciencias (matemática, biología y química)	Agronomía, Biotecnología, Ciencias del Deporte y Actividad Física y su Plan de Continuidad, Enfermería, Fonoaudiología, Kinesiología, Medicina Veterinaria, Nutrición y Dietética, Tecnología Médica y Terapia Ocupacional.	Caracterizar las condiciones académicas de entrada en conceptos esenciales en el área de Matemática, Química y Biología, de estudiantes de las carreras señaladas.	Su análisis es un insumo relevante para la revisión de planes de estudio, actualización de programas de asignaturas, y definición de unidades y resultados de aprendizajes. Asimismo, permite diseñar y luego mantener actualizado el Taller de Ciencias del Programa de Inducción a la Vida Universitaria (IVU). Los resultados del diagnóstico son utilizados como parte de las variables predictivas del riesgo de deserción.

Fuente: VRAIP.

Los resultados obtenidos en estos diagnósticos se articulan con acciones de nivelación y apoyo al interior de los planes de estudio, o mecanismos que componen el Sistema de Apoyo al Estudiante.

c) Estimación del Riesgo de Deserción (SAAC)

El 2017 la UST comenzó a implementar un instrumento de predicción del riesgo de deserción, denominado Sistema de Apoyo Académico Complementario (SAAC)[133], con el objetivo de brindar apoyo y orientación oportuna a estudiantes de primer año, desde el inicio del proceso formativo. El SAAC define las probabilidades de deserción a partir de distintas variables asociadas al perfil de ingreso de los estudiantes (sexo, región, edad, beca o beneficio, CAE, Promedio NEM y GSE), y se aplica al inicio de cada semestre académico durante el primer año de estudios (predictivo). En el segundo semestre, se incorporan variables asociadas a los resultados académicos del semestre anterior (promedio de notas parciales, promedio de presentación a examen y promedio nota examen).

En 2018 se agregaron a las variables predictivas los resultados de las pruebas diagnósticas de Ciencias y de Matemática, y los resultados cualitativos de la entrevista aplicada a estudiantes nuevos y que son realizadas, de acuerdo con una pauta, por las distintas carreras en el proceso de admisión. Lo anterior ha permitido contar con información académica más específica respecto al perfil de ingreso de los estudiantes, y considerar en el mapa de riesgo otros aspectos que inciden en la permanencia/deserción como los son los aspectos vocacionales, económicos y de apoyo familiar. Asimismo, y con el fin de avanzar hacia una respuesta más oportuna a estudiantes que están mostrando un bajo rendimiento académico, en 2020 SAAC comenzó a ser aplicado adicionalmente a mitad de cada semestre (reactivo), considerando como variable relevante el promedio de las primeras evaluaciones obtenidas por los estudiantes.

Luego de 7 semestres de aplicación de SAAC, en 2020 se inició -con apoyo de un asesor externo- una revisión de las variables predictivas de la deserción del perfil de ingreso, incorporando bases de datos más recientes. Con esto se busca identificar cambios o ajustes necesarios a las implementaciones predictivas y reactivas de este instrumento. Junto con ello se realizó una primera evaluación de la capacidad predictiva de SAAC durante el período 2017 -2019. Esto ha permitido identificar que la aplicación predictiva del primer semestre requiere aumentar su capacidad de identificación de riesgo de deserción, en tanto que aquella asociada al segundo semestre tiene un buen nivel de identificación de los estudiantes con mayor riesgo de deserción. El análisis de los resultados de ambos informes se utiliza en el marco del Proyecto del FDI "Sistema de Apoyo al Estudiante durante la Trayectoria Formativa", adjudicado en 2019 por la UST[134], el que contempla el desarrollo de un nuevo software que permita integrar información más diversa de los estudiantes, actualizar las variables asociadas a riesgo de deserción y fortalecer su nivel de predictibilidad. Adicionalmente se espera desarrollar un modelo que permita identificar variables de riesgo de estudiantes de niveles más avanzados, ampliando la implementación de estrategias de apoyo a lo largo de toda la trayectoria formativa de los estudiantes.

3.1.2. PROGRAMA DE INDUCCIÓN A LA VIDA UNIVERSITARIA (IVU)

El Programa de Inducción a la Vida Universitaria (IVU) introduce a los nuevos estudiantes a la institución por medio de actividades de acompañamiento y orientación que buscan facilitar su incorporación a la UST[135]. El Programa consta de cuatro actividades: Inducción Institucional y a la carrera; Taller de especialidad, específico por Facultad o carrera; Taller de Autoconocimiento, Estrategias de Aprendizaje y Gestión del Tiempo (TAEG), y aplicación de diagnósticos disciplinares según corresponda por carrera. Se desarrolla durante las dos semanas previas al inicio de clases.

Entre los años 2017 y 2019 la participación de estudiantes nuevos en el Programa IVU se ha mantenido en torno a un 90%.

El Programa IVU muestra una correlación positiva tanto con la permanencia[136] como con el avance curricular[137] de los estudiantes. Tal como se observa en el siguiente gráfico, la asistencia a IVU eleva las probabilidades de permanencia de los estudiantes que participan respecto a quienes no lo hacen, mostrando una diferencia superior a los 20 puntos porcentuales en todos los semestres analizados. Asimismo, se observa un impacto en el avance curricular de los estudiantes que asisten a IVU, los que aprueban en promedio 4 de cada 5 asignaturas cursadas. Esta situación es constante en cada uno de los semestres, observándose la mayor diferencia, respecto a quienes no participan del Programa IVU, en el primer semestre (81% vs 52%).

---

[133] Ver Anexo N°68, Directrices Sistema de Apoyo Académico al Estudiante (SAAC), 2019

[134] Ver Anexo N°70, Proyecto del FDI "Sistema de Apoyo al Estudiante durante la Trayectoria Formativa"

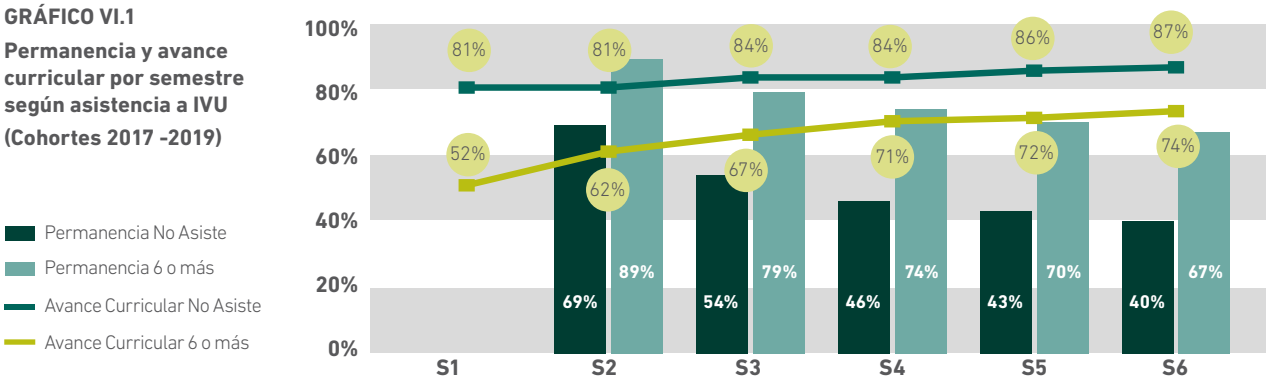
[135] Ver Anexo N°69: Programa de Inducción a la Vida Universitaria versión 2019. Las actividades del programa IVU en 2020 se vieron afectadas por el estado de emergencia producto de la pandemia Covid-19.

[136] La permanencia se calcula, por cohorte, según la condición de asistencia al programa IVU y su impacto en términos de que el estudiante tenga carga académica en los semestres sucesivos (hasta el 6° semestre). Se excluyen estudiantes que no asisten a Programa IVU y que finalizan el primer semestre académico con el 100% de sus asignaturas aprobadas.

[137] Porcentaje de asignaturas que según el plan de estudio y año de ingreso del estudiante debieran estar aprobadas (a mayor valor, mayor avance curricular). Se excluyen estudiantes que no asisten a Programa IVU y que finalizan el primer semestre académico con el 100% de sus asignaturas aprobadas.

GRÁFICO VI.1

Permanencia y avance curricular por semestre según asistencia a IVU (Cohortes 2017 -2019)



**S = semestre. Fuente: Vicerrectoría de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad.*

El programa IVU propicia una buena transición a la carrera universitaria y comienza a generar un sentido de pertenencia a través del contacto entre compañeros, lo que se traduce en una mayor permanencia y avance curricular de los estudiantes que lo realizan. Así, los estudiantes a través de la encuesta de satisfacción aplicada en el Programa IVU (2017-2019), señalan en un 95% estar de acuerdo o totalmente de acuerdo respecto a que esta instancia les permite compartir con sus compañeros(as), en un 90% sentirse acogidos por la institución y en un 90% recibir herramientas y estrategias que facilitarán su desempeño académico.

3.2. PROCESO FORMATIVO

El proceso formativo es un conjunto planificado de acciones e interacciones, entre diferentes actores (estudiantes, académicos y directivos de unidades académicas), en distintos espacios educativos y con determinados recursos académicos, para lograr los resultados de aprendizaje propuestos y el perfil de egreso declarado. En la implementación del Modelo de Formación a nivel micro curricular se materializan los propósitos formativos en los resultados de los estudiantes.

El académico de la UST juega un rol fundamental en el aprendizaje del estudiante, ya que actúa como un agente facilitador, que, a partir de su experiencia y capacidades, y su cercanía con los estudiantes, les permite relacionar los aprendizajes con los desafíos del mundo profesional del que formará parte. Para ello, el Modelo de Formación propende a que los académicos generen escenarios de aprendizaje pertinentes a los resultados esperados en su asignatura, orienten al estudiante durante el proceso de formación, acerquen a los estudiantes al proceso de producción, aplicación o difusión del conocimiento en su disciplina, realicen actividades de vinculación con el medio que favorezcan el proceso de aprendizaje significativo, y se desempeñen con ética, sentido crítico y responsabilidad. Por su parte, el estudiante debe ser un agente dispuesto al aprendizaje, a reconocer sus necesidades y buscar los apoyos que le permitan ser protagonista del proceso formativo, actuar con responsabilidad y desarrollar el pensamiento crítico para interpretar la realidad.

La UST valora la experiencia profesional, tanto en el perfil docente de asignaturas, particularmente en aquellas que tienen componentes prácticos, como en la carrera académica. Más del 90% de los estudiantes, a través de la encuesta de evaluación a la docencia[138], evalúan positivamente (bueno + excelente) la capacidad pedagógica de los docentes.

3.2.1. PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA

Una adecuada planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje, incluyendo las metodologías y estrategias evaluativas que serán utilizadas en la asignatura, contribuye al logro de los resultados de aprendizaje esperados. Si bien los académicos siempre han realizado una planificación de su asignatura, a partir del 2018 se estandarizó este instrumento de gestión pedagógica por medio de un formato único.

[138] *Anexos N°17.9 y 17.10, Informes Encuesta de Evaluación a la Docencia 2019-1 y -2.*

Asimismo, entre 2018 y 2019 la UST generó como recurso de apoyo una "Guía para la reflexión docente: la Planificación Didáctica"[139]. Junto con eso, se ha avanzado gradualmente en la elaboración de planificaciones únicas de carácter nacional. En una primera etapa el esfuerzo se concentró en las asignaturas de carácter transversal, como las de ciencias básicas y de formación e identidad. A partir de las 2018 las carreras de Fonoaudiología, Trabajo Social e Ingeniería Comercial se sumaron a esta estrategia.

La UST ha implementado diversas acciones con el fin de avanzar hacia una evaluación ***para el aprendizaje***, con foco en la retroalimentación de los estudiantes, considerando los resultados esperados de cada unidad de aprendizaje como insumo relevante en el diseño e implementación de los instrumentos de evaluación, y subrayando su importancia para el proceso formativo de los estudiantes en el marco de la planificación didáctica institucional. Actualmente se utilizan una variedad de instrumentos evaluativos, entre los que destacan rúbricas, portafolios, listas de chequeo, entre otras.

Si bien el 100% de los programas de asignaturas cuenta, para cada una de sus unidades de aprendizaje, con tres instancias de evaluación: diagnóstica, formativa y sumativa, se hace necesario fortalecer los procesos evaluativos para el aprendizaje con énfasis en la retroalimentación al estudiante. En el marco del trabajo que realizará el Centro Interdisciplinario de Innovación Educativa (CIED) esta materia se encuentra dentro de sus prioridades.

3.2.2. METODOLOGÍAS ACTIVO - PARTICIPATIVAS

La UST propicia la utilización de estrategias metodológicas y métodos didácticos centrados en el estudiante, con el propósito de promover aprendizajes profundos y significativos. Estas se implementan a través de actividades presenciales (o a distancia como ha ocurrido durante la pandemia) las que se complementan con el uso de aulas virtuales donde los estudiantes pueden encontrar video clases, material del profesor, guías de ejercicios, entre otros materiales. El uso de estas estrategias y métodos didácticos varía entre las distintas carreras, ajustándose a las características de cada disciplina y al ciclo de formación en el que se encuentra el estudiante (básico o profesional).

[139] *Anexo N°71, Guía para la reflexión sobre la praxis docente: la Planificación Didáctica, versión 2019.*

TABLA VI.9

Principales metodologías utilizadas por las carreras de cada Facultad

FACULTAD	PLAN DE ESTUDIO	
	CICLO BÁSICO	CICLO PROFESIONAL
Facultad de Salud	Simulación Clínica Aprendizaje + Servicio Estudio de Casos Metodología de Laboratorio Aprendizaje basado en equipos	Simulación Clínica Aprendizaje + Servicio Aprendizaje basado en problemas
Facultad de Recursos Naturales y Medicina Veterinaria	Estudio de casos Aprendizaje basado en proyectos Metodología de laboratorio	Estudio de casos Aprendizaje basado en proyectos Aprendizaje basado en la práctica (línea de terrenos)
Facultad de Ciencias	Aprendizaje basado en problemas Aprendizaje basado en proyectos Estudio de casos Metodología de Aprendizaje cooperativo (actividades en laboratorios)	Estudio de casos Metodología de Aprendizaje cooperativo (actividades en laboratorios) Resolución de problemas basado en el trabajo de investigación.
Facultad de Ingeniería	Aprendizaje basado en proyectos y prototipos Aprendizaje basado en problemas Observación en terreno	Aprendizaje + Servicio Metodología de Laboratorio/Simulación Aprendizaje basado en proyectos
Facultad de Economía y Negocios	Aprendizaje basado en problemas Estudio de casos Simulación	Aprendizaje +Servicio Estudio de casos Simulación
Facultad de Ciencias Sociales y Comunicaciones	Observación y aplicación de instrumentos en terreno Estudios Etnográficos Juego de rol	Aprendizaje + Servicio Estudio de casos Aprendizaje basado en problemas Aprendizaje basado en la práctica (línea terrenos)
Facultad de Educación	Aprendizaje + Servicio Simulación Pedagógica Estudio de Casos	Intervención y simulación Pedagógica Aprendizaje basado en problemas Investigación aplicada a la práctica
Facultad de Derecho	Discusión guiada Enseñanza sostenida en preguntas Estudio de casos	Aprendizaje basado en problemas Juego de rol Aprendizaje + Servicio

Fuente: Elaboración propia, Dirección General de Pregrado

Una metodología destacada, implementada de modo sistemático en este período, corresponde a la de Simulación Clínica en la Facultad de Salud que, con 7 Escuelas Nacionales, impacta a más del 50% de la matricula total de la Institución. Entre 2015 y 2016 se ejecutó un plan piloto para incorporar esta metodología en la carrera de Enfermería, sede La Serena, cuya evaluación permitió realizar mejoras a elementos de infraestructura y equipamiento del proyecto original, antes de su implementación a nivel nacional, la que fue acompañada con los procesos de rediseño o actualización curricular en las carreras del área. Entre 2017 y 2019 se habilitaron 12 nuevos centros de simulación, para llegar a 13 a nivel nacional.

La metodología ha sido implementada progresivamente, desde la simulación de baja fidelidad (para desarrollo de habilidades y destrezas asociadas a procedimientos) a la de alta fidelidad (para el desarrollo de habilidades de resolución de problemas, toma de decisiones, y "assesment", asociadas al quehacer profesional de la salud). A la fecha un 100% de los escenarios de simulación se encuentran diseñados[140].

Para una adecuada instalación de esta metodología, la Facultad de Salud ha propiciado instancias de capacitación de sus académicos. Así, 22 de ellos han realizado un diplomado en Simulación Clínica, 482 han aprobado cursos de nivel inicial y 240 cursos en simulación de alta fidelidad. Las escuelas

[140] La Facultad de Derecho, en colaboración con la Escuela de Psicología, se adjudicó un proyecto interno de investigación denominado "Caracterización usuaria de clínicas jurídicas UST e intervención socio jurídica: desarrollo del modelo de defensoría ciudadana" (2020 -2021).

de Kinesiología, Nutrición y Dietética, Terapia Ocupacional, Fonoaudiología y Tecnología Médica han desarrollado actividades y talleres, con el objetivo de generar aprendizajes para el desarrollo de cuidados de salud, con foco en la seguridad del paciente y del equipo de salud, cuya principal fortaleza es el aprendizaje activo - reflexivo en torno a la prevención o manejo del error. Una encuesta, aplicada a 1.895 estudiantes entre 2018 y 2019, muestra que cerca de un 98% de los encuestados manifiesta satisfacción con su aprendizaje a través de esta metodología.

Otra metodología en la que la UST ha avanzado de manera progresiva es Aprendizaje Servicio (A+S). Su desarrollo comenzó en 2016, como parte de las estrategias de la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio para fortalecer el aporte de la Universidad hacia la comunidad, en articulación con los requerimientos formativos de los estudiantes. A partir de un piloto en tres asignaturas de distintos niveles formativos, la Escuela de Enfermería incorporó el 2019 la metodología en los programas y planificaciones nacionales en las asignaturas Intervenciones Educativas en Salud y Promoción de la Salud en Organizaciones Comunitarias. A partir de esta experiencia, A+S está siendo adoptada gradualmente por otras carreras. A la fecha, en el marco de un proyecto estratégico del PEI 2019-2023, el 100% de las carreras han definido las asignaturas de sus planes de estudio que incorporarán esta metodología, y un 55% de ellas han iniciado su implementación piloto en algunas sedes. Las actividades formativas A+S son evaluadas a partir de encuestas aplicadas a los participantes en estas. Los resultados de las encuestas realizadas en 2019 indican que en la totalidad de los tópicos evaluados (académico, personal y cívico ciudadano) se obtiene una valoración estudiantil positiva respecto de las actividades A+S realizadas en el marco del proceso formativo (sobre 93% entre Muy de Acuerdo y de Acuerdo).

3.2.3. ESPACIOS DE APRENDIZAJE PARA LA FORMACIÓN PRÁCTICA

La formación teórica o conceptual de cada disciplina se complementa con los componentes prácticos de aprendizaje, que permiten una contextualización, así como el acercamiento real y efectivo de los estudiantes al entorno relevante del respectivo ejercicio profesional. Eso se logra por medio de las prácticas curriculares y profesionales incorporadas en los planes de estudios. Para tal efecto, la UST mantiene convenios formales con instituciones externas y dispone adicionalmente de clínicas docentes propias, las que, junto con los Campos Clínicos, dan soporte a la integración teórico-práctica en gran parte de las carreras impartidas por la UST. A continuación, se detalla el rol de las Clínicas Docentes como espacios de aprendizaje relevantes en la formación práctica.

TABLA VI.10

Clínicas Docentes y Rol en el Proceso Formativo

CLÍNICA DOCENTE	ACTIVIDAD
Centros de Atención Psicológica (CAPS) (13 sedes)	Entregan atención con participación de estudiantes de Psicología, bajo la supervisión técnica del equipo docente de la carrera. Su primera función es formativa, otorgando un espacio de aprendizaje para la formación de competencias profesionales vinculadas a los ámbitos de la evaluación psicológica, realización de diagnósticos comunitarios, clínicos, organizacionales y educacionales, además de ser un espacio para el desarrollo de las habilidades clínicas del psicólogo en formación.
Hospitales Veterinarios Docentes y Centros de Prácticas de Animales Mayores (6 sedes)	Los estudiantes, bajo supervisión docente, desarrollan las destrezas necesarias para la promoción, prevención y recuperación de la salud animal, vinculándose con las comunidades locales, y realizando prestaciones de servicio profesional, especialmente a sectores de escasos recursos económicos (5.975 consultas clínicas en los últimos 4 años y más de 15 convenios activos con instituciones públicas, principalmente Municipalidades). Alrededor del 60% de las actividades prácticas del plan de estudios de la carrera tienen lugar en estos ambientes.
Clínicas Jurídicas (11 sedes)	Prestan servicios de asesoría legal gratuita a personas con necesidad socioeconómica. Contribuyen, bajo la modalidad A+S, al logro de los aprendizajes explicitados en los programas de estudios de Clínica Jurídica I y II. En el período 2017-2019 se realizaron un total de 2.272 atenciones, con un total de 1.107 causas judicializadas. En el marco de su Plan de Desarrollo, la Facultad está avanzando hacia la conversión de las clínicas jurídicas en una defensoría de derechos ciudadanos, acorde a las necesidades de la comunidad[1].
Clínicas Kinésicas (13 sedes)	Cumplen un rol docente asistencial, desde el primer año de formación del estudiante hasta el internado profesional, bajo la guía de profesionales de destacada trayectoria clínica, y bajo la metodología A+S. En 2019 se registraron más de 27.200 atenciones asociadas a patologías de origen traumatológico, neurológico y respiratorio, además de participar en actividades de promoción en salud y prevención de patologías asociadas a la reducción de la movilidad.

Fuente: Dirección General de Pregrado

Finalmente, los Campos Clínicos son ambientes de aprendizaje en que los estudiantes de las carreras de salud interactúan con personas en actividades de promoción, prevención y recuperación del estado de salud, bajo supervisión docente. La gestión de campos clínicos busca garantizar espacios pertinentes al desarrollo de los objetivos declarados en los programas de estudio de las carreras de salud, permitiendo al estudiante visibilizar el rol profesional en un contexto real, promoviendo el desarrollo de competencias integradas con otras disciplinas, en torno a la salud de las personas y sus comunidades. La Coordinación Nacional de Campos Clínicos, dependiente de la Facultad de Salud, gestiona el uso pertinente y eficiente de estos recursos a través de un modelo que se sustenta en tres pilares fundamentales: disponer de recursos pertinentes a los planes y programas de estudio (cualitativo), suficientes para los compromisos de matrícula a nivel nacional (cuantitativo), y estables y sustentables en el corto y mediano plazo (por medio de la formalización de las relaciones asistenciales docentes y mecanismos de control en la eficiencia del uso).

Actualmente, sobre el 95% de los recursos de campos clínicos de UST están formalizados en un total de 520 convenios a nivel nacional. Dichos convenios proveen 893 Centros de Práctica a lo largo del país para los estudiantes de la Facultad de Salud. De ellos, el 60% son específicos del ámbito de salud, lo que se complementa con los de otras áreas como educación o alimentación. El 60% de los establecimientos de salud con los que la UST mantiene convenios pertenecen al Primer Nivel de Atención, acorde al sello y compromiso comunitario que tiene la Facultad de Salud UST en la formación de profesionales que den respuesta a las necesidades del país.

Asimismo, se ha consolidado el funcionamiento de la plataforma PRETOR, herramienta que permite registrar y obtener a nivel nacional el número y estado de formalización de convenios y establecimientos asociados, diferenciando entre públicos o privados, nivel de atención y ámbitos del quehacer, ambientes de práctica ofrecidos en función de los requerimientos o resultados de aprendizaje de las asignaturas y actividades requeridas en cada carrera, entre otras. Lo anterior permite diseñar rotativas de prácticas que aseguren la cobertura de las actividades académicas requeridas, en función de los estudiantes vigentes y las horas establecidas en los programas de asignatura.

3.2.4. EXAMINACIÓN NACIONAL Y EVALUACIÓN PROGRESIVA DEL PERFIL DE EGRESO (MEC)

La Institución aplica un Examen único nacional en asignaturas troncales, transversales y sello de los planes de estudios, buscando estandarizar los instrumentos de evaluación final de las asignaturas de acuerdo con su programa oficial, monitorear el desempeño académico de las asignaturas examinadas, y disponer de información relevante para la formulación e implementación de acciones de mejora en las distintas carreras. La Examinación Nacional, en efecto, proporciona información cuantitativa sobre los resultados académicos alcanzados por los estudiantes por, carrera, sede, asignatura, jornada y sección, sumando, desde el segundo semestre de 2018, un análisis de los casos que se desvían del comportamiento típico de la asignatura en cada carrera-sede, utilizando para ello un modelo estadístico. Con la información obtenida, se identifican los casos críticos (bajo el estándar de aprobación) y los atípicos (superior o inferior) que requieren una revisión específica. Con esta información, las Direcciones Nacionales de Escuela planifican e implementan acciones de mejoramiento y cada año, en el marco del SGD académico, se hace seguimiento a estas acciones evaluando la superación de las desviaciones o brechas detectadas.

A fines de 2018 y como parte de un proceso de autoevaluación, se inició la revisión de este instrumento en dos etapas. La primera, liderada por DGA y con participación de todos los intervinientes del proceso (VRDAC, decanos, DNE, DA), tuvo por objetivo establecer mejoras al proceso de planificación y construcción de la examinación nacional. Las medidas fueron discutidas y aprobadas por el CAS, e implementadas el primer semestre de 2019. Entre las mejoras se pueden mencionar las siguientes:

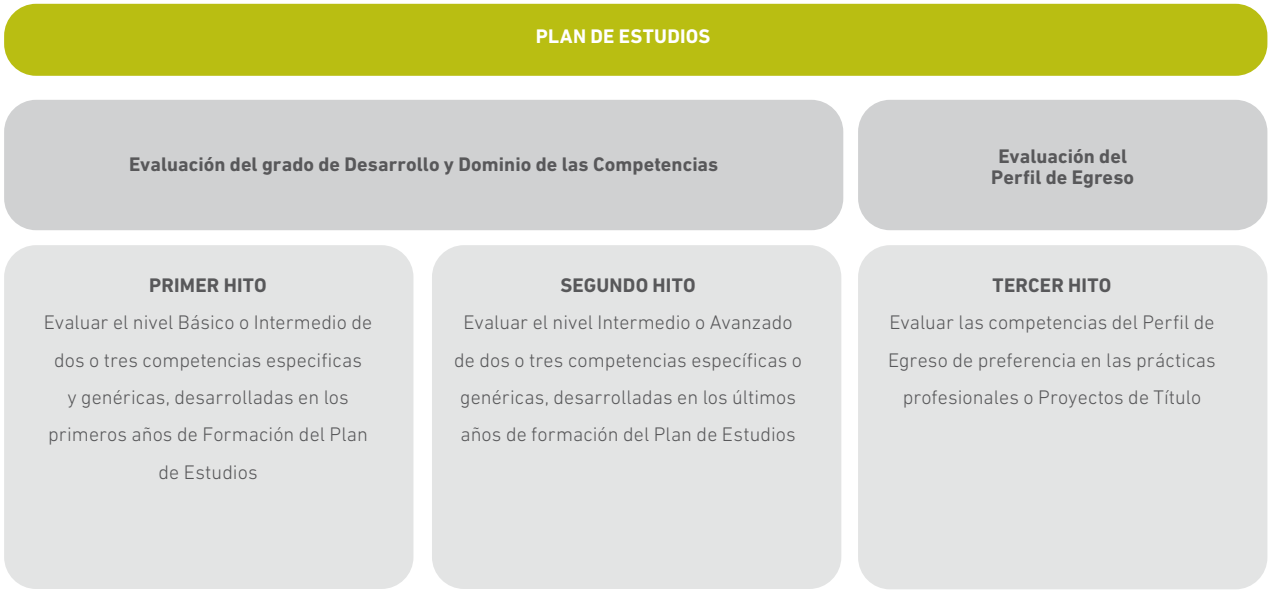
- Se acotó el número de asignaturas consideradas en el proceso, seleccionando aquellas que más tributan al perfil de egreso.
- Se modificó el procedimiento de construcción del instrumento, haciéndolo 100% de carácter nacional, y fortaleciendo la participación de los académicos de todas las sedes.
- Se definió una estructura general de Examen, buscando atender al logro general de aprendizaje (LGA) declarado en la asignatura evaluada.
- Se fortaleció el proceso de análisis de resultados para la toma de decisiones, y la generación y seguimiento de acciones de mejora.
- Se permitió la eximición de estudiantes con buen rendimiento en la asignatura.

Cabe mencionar que se debió suspender la aplicación de este instrumento tanto el semestre 2-2019 como el 1-2020, como consecuencia del estallido social y la pandemia respectivamente. Entre tanto, se inició la segunda etapa de revisión de este mecanismo de evaluación nacional, y en el que se espera avanzar hacia una aplicación en una etapa más temprana del semestre, de modo que permita retroalimentar a los estudiantes y una intervención oportuna en las asignaturas que muestren brechas de aprendizajes relevantes. Asimismo, se creará un sistema de reportes dinámico de los resultados académicos, generando cruces con otros indicadores de docencia.

Por otro lado, el 2018 fue diseñado y aprobado por el CAS el Marco Referencial para la Evaluación Progresiva del Desarrollo de Competencias del Perfil de Egreso (MEC), con el objeto de evidenciar el nivel de logro de esas competencias por medio de la evaluación de resultados de aprendizaje, y proveer información para retroalimentar el proceso formativo y de diseño curricular, ajustándolo según los requerimientos del mundo laboral, profesional y académico. Para la construcción del MEC se consideraron experiencias previas de cuatro carreras (Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil Industrial, Psicología y Tecnología Médica) que habían comenzado a diseñar un mecanismo que les permitiera contar con hitos evaluativos en tres momentos del desarrollo del plan de estudios. A partir de ello, el 2019 se definió un plan de implementación gradual del MEC, en todas las carreras, y comenzó su ejecución.

El proceso de implementación del MEC cuenta con las siguientes etapas: a) planificación, b) diseño de instrumentos, c) gestión y aplicación de la evaluación, d) análisis y comunicación de resultados, y e) monitoreo. Actualmente ocho carreras se encuentran en distintas etapas del proceso, habiéndose aplicado un hito en 3 de ellas. De acuerdo con la Carta Gantt definida, el 100% de las carreras contará en 2022, con la planificación del MEC para todos sus hitos evaluativos, los que se irán implementando a medida que avancen los planes de estudios innovados.

DIAGRAMA VI.7
Estructura general del MEC



Fuente: VRAIP.

En cada Hito se mide el logro del estudiante respecto del Nivel de Desarrollo Formativo (NDF) de las competencias evaluadas, de acuerdo con los siguientes desempeños:

a. Desempeño de Excelencia: cuando el NDF evaluado se logra entre un 80 y 100%.

b. Desempeño Competente: cuando el NDF se logra entre un 60 y un 79%.

c. Desempeño que requiere Mejora: cuando el NDF no supera el 59% de logro. Este resultado gatilla una acción de mejora, el que puede considerar intervenciones a nivel macro curricular (cambios en el plan de estudios, revisión de NDF, ajustes de carga académica, entre otros) o micro curricular (revisión de programas de asignaturas, elementos curriculares tales como LGA, metodología didáctica, instrumentos de evaluación, recursos académicos, perfil docente, entre otros).

El cumplimiento de las acciones de mejora deberá ser resguardado por los Comités Curriculares Permanentes de las carreras, en su rol de seguimiento a la implementación de los planes de estudio, bajo un esquema de mejoramiento continuo de calidad del proceso de formación.

3.2.5 ACTIVIDADES DE EGRESO Y TITULACIÓN

Todos los planes de estudios incluyen espacios curriculares para que los estudiantes demuestren el logro integrado de las competencias específicas y genéricas comprometidas en sus perfiles de egreso. Consideran distintas actividades formativas de término de proceso, algunas asociadas a la obtención del grado y otras a la obtención del título profesional, tales como prácticas profesionales, internados, proyectos de título, entre otros. Todas están incorporadas en la estructura curricular de los planes de estudios y, por tanto, dentro de la duración declarada de la carrera. Ellas se encuentran normadas por el Reglamento Académico de los Estudiantes de la UST[141] y los Reglamentos de Título y Grado específicos de cada carrera.

En el periodo 2016-2020 se concluyó, con las carreras de Medicina Veterinaria y Tecnología Médica, el proceso de adecuación curricular para incorporar todas las actividades formativas para la obtención del grado y título profesional en el tiempo de duración formal de la carrera y con asignación de créditos. Así, actividades como Seminario de Investigación o Proyecto de Título fueron incorporadas al SCT con una asignación promedio de 15 créditos. Se espera que esto, junto con la sistematización de la temporada académica de verano (TAV) y la oferta de asignaturas críticas en semestres consecutivos, faciliten el avance curricular de los estudiantes y genere mejoras en la titulación oportuna de éstas y otras carreras en los próximos años. Por su parte, según los requerimientos del perfil de egreso, las Prácticas Profesionales o Internados tienen un rango de 30 a 60 créditos. Estas actividades prácticas constituyen la culminación de un proceso formativo que se desarrolla desde las prácticas tempranas incorporadas en los planes de estudios, y donde se deben demostrar las competencias declaradas en su nivel avanzado.

[141] *Ver Anexo N°5, Reglamento Académico de los Estudiantes UST*

TABLA VI.11
Actividades Académicas asociados a la obtención del grado y título profesional, muestra de carreras por Facultad

FACULTAD	CARRERA	ACTIVIDADES DE EGRESO Y TITULACIÓN
Facultad de Salud	Enfermería	• Seminario de Investigación. Desarrollo de un Proyecto de Investigación • Internados Profesionales Supervisados: Desempeño del rol profesional en el área intrahospitalaria y en el área de atención comunitaria • Actividad de Titulación. Presentación oral del análisis de un Caso Clínico
Facultad de Recursos Naturales y Medicina Veterinaria	Medicina Veterinaria	• Internado de Clínica. Desempeño del rol profesional en el área de medicina de animales de compañía, del equino y de rumiantes • Actividades de Titulación. Memoria y Examen de Título de un Proyecto de Investigación, Estudio de Caso Clínico o Monografía y posterior defensa realizando un análisis a través de criterios profesionales en las distintas áreas de la carrera.
Facultad de Ciencias	Biotecnología	• Tesis de grado. Trabajo individual de investigación, aplicando el método científico para el análisis y resolución de problemas vinculados a la biotecnología. • Actividad de Titulación. Examen de Título, defensa pública ante comisión evaluadora de los resultados obtenidos en el trabajo de investigación.
Facultad de Economía y Negocios	Ingeniería Comercial	• Examen de Síntesis II. Análisis y presentación grupal de un caso que contempla una evaluación grupal e individual. • Práctica Profesional. Desempeño del rol profesional en organizaciones públicas o privadas, en los ámbitos de la gestión, RRHH, Marketing, Finanzas u Operaciones. • Actividades de Titulación: Conjunto de Asignaturas de Habilidades Directivas.
Facultad de Ingeniería	Ingeniería Civil Industrial	• Práctica profesional. Desempeño del rol profesional en una organización pública o privada, desarrollando un Proyecto de mejoramiento de procesos productivos y/o servicios; o diseño de nuevas instalaciones. • Actividad de Titulación. Proyecto de Ingeniería para la resolución de un problema en una organización pública o privada, integrando los requerimientos económicos, sociales y medioambientales para el apoyo de toma de decisiones estratégicas y operativas.
Facultad de Ciencias Sociales y Comunicaciones	Psicología	• Práctica Profesional. Desempeño del rol profesional en un área específica del quehacer de la profesión (clínica, educacional, laboral o comunitaria), desarrollando un proyecto de práctica profesional. Realización del tercer Hito evaluativo de las competencias del Perfil de Egreso. • Examen de Título. Defensa de la investigación desarrollada en las asignaturas de Proyecto de Investigación y Seminario de Investigación.
Facultad de Educación	Pedagogía en Educación Física	• Seminario y Práctica Profesional, la cual promueve la toma de decisiones autónoma del estudiante a partir del análisis crítico reflexivo sobre su quehacer pedagógico. • Examen de Grado. Análisis y reflexión de las bases disciplinares de las Ciencias de la Educación en articulación con la Práctica realizada.
Facultad de Derecho	Derecho	• Clínica Jurídica I. Preparación práctica para el inicio de la atención a usuarios y comienzo del desempeño profesional en casos de menor complejidad. • Clínica Jurídica II. Desempeño del rol profesional ante los tribunales de justicia, bajo supervisión académica. • Examen de Grado. Examen oral para la verificación de las competencias del perfil de egreso a través de las áreas de derecho civil y procesal y sorteo de cédula.

Fuente: VRAIP.

3.3. SISTEMA DE APOYO AL ESTUDIANTE

El Sistema de Apoyo al Estudiante de la UST articula y sistematiza diversos mecanismos destinados a nivelar o reforzar los aprendizajes o habilidades transversales a la formación de los estudiantes a lo largo de su trayectoria formativa, considerando su perfil de ingreso. Los mecanismos del Sistema de Apoyo son evaluados de manera regular para dar cuenta de su efectividad (expresada en los indicadores de la progresión académica), implementar acciones de mejora y funcionar como insumos para la planificación anual de los Centros de Aprendizaje (CA). El reporte anual de los Centros[142] da cuenta de la evaluación efectuada para cada periodo académico y los respectivos ajustes incorporados.

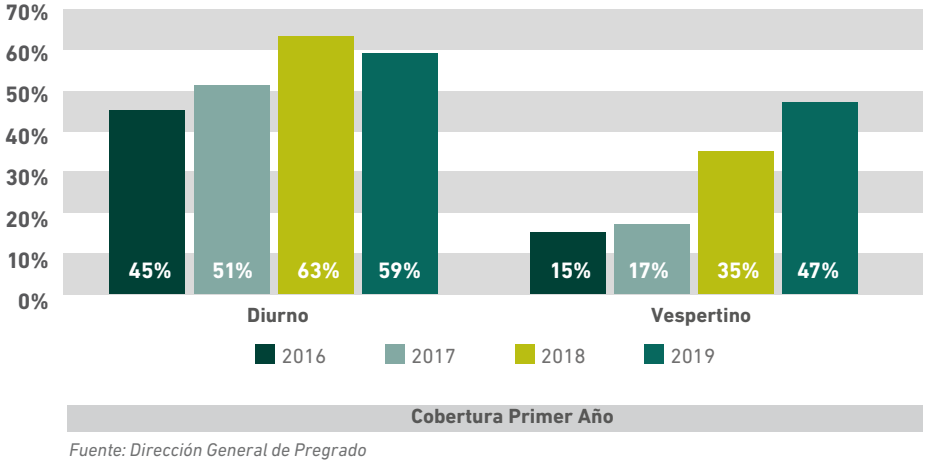
3.3.1. CENTROS DE APRENDIZAJE

Los Centros de Aprendizaje son unidades dispuestas en cada una de las sedes de la UST que tienen por objetivo contribuir a la mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje, por medio de diversas acciones de apoyo académico en el marco del Sistema de Apoyo al Estudiante, y la implementación del Programa de Formación y Desarrollo Docente UST que será descrito en el Capítulo de Cuerpo Académico. El impacto de los CA en la permanencia y avance curricular de los estudiantes se detalla en el Capítulo de Progresión Académica.

Para el logro del objetivo antes mencionado, los CA coordinan junto con otras unidades académicas, la implementación del Programa IVU, las acciones de intervención para estudiantes con mayor riesgo de deserción (SAAC), el Mentoring Vespertino y Mentoring Inclusivo. Junto con ello cuentan con una programación nacional de tutorías individuales y grupales, en los ámbitos de las ciencias básicas, matemática, lenguaje, estrategias de aprendizaje, coaching y TICs. Asimismo, y en respuesta a requerimientos derivados de las carreras, programan tutorías en ámbitos específicos de la formación (disciplinares) y ayudantías complementarias. Finalmente, han comenzado a desarrollar talleres y tutorías de habilidades genéricas, para la formación personal y profesional, dirigido principalmente a estudiantes de niveles más avanzados.

Desde 2017 a la fecha, los Centros de Aprendizaje han ido aumentando progresivamente el número de estudiantes totales y de primer año que atienden. Este aumento de cobertura, en particular de estudiantes de primer año, se ha logrado en gran medida gracias al uso sistemático de la herramienta SAAC, la que permite un seguimiento individualizado de los estudiantes nuevos identificados con riesgo de deserción, así como de aquellos derivados a tutorías de apoyo y nivelación por indicación de las jefaturas y docentes de las respectivas carreras. Esto se hace especialmente evidente para la jornada vespertina, a partir del año 2018.

GRÁFICO VI.2
Cobertura de primer año de estudiantes que asisten a los Centros de Aprendizaje



Fuente: Dirección General de Pregrado

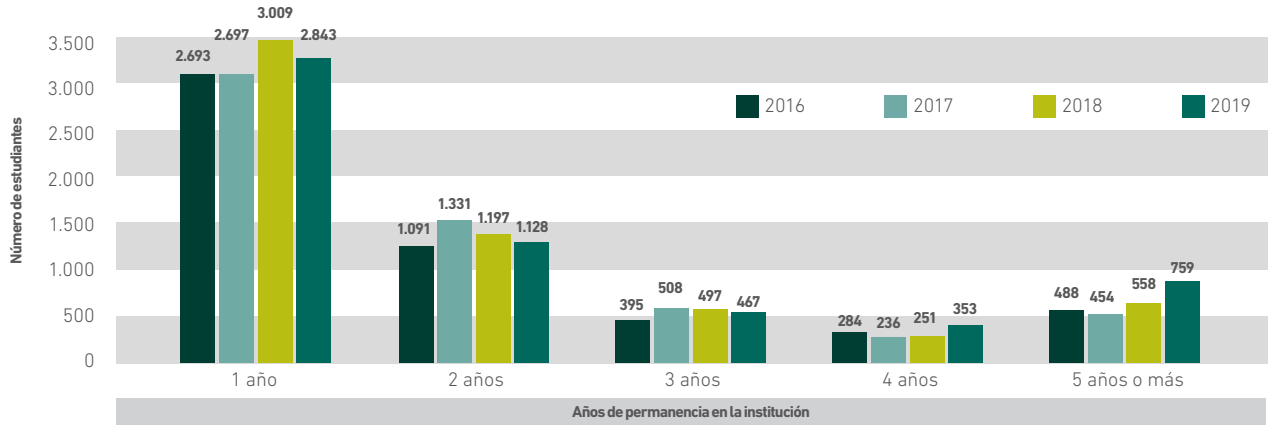
[142] *Ver Anexo N°72, Reporte anual Centro de Aprendizaje (2017 - 2019)*

Si bien el apoyo ofrecido por los CA a estudiantes vespertinos muestra resultados positivos, tal como se mostrará en el capítulo VIII y la cobertura de apoyo dirigida hacia ellos ha ido en aumento desde la aplicación del SAAC, su perfil de ingreso hace necesario seguir avanzando en la implementación de nuevas estrategias que mejoren su progresión académica. Es así como en 2019 la UST comenzó a implementar el Programa de Mentoring Vespertino para estudiantes de primer año con riesgo de deserción, comenzando un piloto con la Escuela de Derecho y Trabajo Social. Este mecanismo responde a la necesidad de contar con un apoyo permanente y flexible para estudiantes que no pueden acudir presencialmente a las tutorías de los CA, considerando que muchos de ellos trabajan. En la primera evaluación cualitativa de satisfacción del programa, un 73% de los estudiantes está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los contenidos de orientación académica–administrativa les permitieron un mejor conocimiento de la institución y la carrera; 75% en que el apoyo académico fue una herramienta que facilitó y/o mejoró su desempeño académico, y 80% declara que el programa de mentorías debiera permanecer para futuras generaciones.

Junto con lo anterior, a fines del 2019, el CA comenzó a avanzar hacia una virtualización de sus mecanismos de apoyo con foco en la jornada vespertina. El trabajo iniciado a fines de ese año se vio acelerado como consecuencia de la crisis social y la posterior pandemia, permitiendo que a contar del 2020 esta unidad lograra la implementación del 100% de sus apoyos tutoriales (esto es, matemática, química, biología, lenguaje, estrategias de aprendizaje, TICS y coaching) a distancia utilizando la plataforma Teams. A la fecha, se han logrado ejecutar más de 30.773 atenciones a distancia, 12% de ellas a estudiantes vespertinos. Esto abre nuevas oportunidades de apoyo a los estudiantes de jornada vespertina, quienes por esta vía podrán acceder con mucha mayor facilidad al sistema de apoyo que le ofrece la UST.

Por otro lado, si bien los Centros de Aprendizaje inicialmente tuvieron foco prioritario en la atención de estudiantes de primer y segundo año, desde el 2017 a la fecha se ha incrementado de manera paulatina la participación de estudiantes de niveles superiores, en especial de estudiantes que solicitan apoyo en la preparación de actividades de titulación y grado académico. Esta expansión de la cobertura de los CA hacia estudiantes de cursos superiores está siendo abordado a través del Proyecto del Fondo de Desarrollo Institucional adjudicado en 2019.

GRÁFICO VI.3
Atenciones del Centro de Aprendizaje a estudiantes según nivel



Fuente: Dirección General de Pregrado

3.3.2. INCLUSIÓN DE ESTUDIANTES EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD (ESD) EN UST

La UST declara dentro de sus valores el respeto y la inclusión. Es así como en el período ha avanzado en generar espacios para que estudiantes con distintas necesidades educativas puedan formarse y convertirse en profesionales. En ese contexto, la institución admite todos los años estudiantes en situación de discapacidad (ingreso promedio de 26 estudiantes por año) y despliega estrategias específicas para apoyarlos durante su trayectoria formativa.

Respondiendo a las necesidades educativas especiales de ESD, en 2018 todos los Centros de Aprendizaje ajustaron el perfil de Tutor(a) de Estrategias de Aprendizaje, incorporando psicopedagogos o educadores diferenciales, con el fin de contar con las competencias necesarias para abordar el proceso de aprendizaje desde la inclusión. Ello ha permitido aumentar la cobertura de atenciones y brindar una mejor atención a estudiantes con necesidades derivadas de la discapacidad. Es así como el número de atenciones a estos estudiantes se ha incrementado desde 119 el 2017 a 619 el 2019.

Junto con lo anterior, en 2019 se creó un Programa de Mentoring Inclusivo[143] para los estudiantes de primer año que declaraban alguna situación de discapacidad en el proceso de matrícula, teniendo como principal objetivo favorecer su integración y transición a la UST. De un total de 26 estudiantes con estas características, 65,3 % firmaron el consentimiento de participación en el Programa. Asimismo, un 89,2% de los estudiantes acompañados mostraron un alto grado de satisfacción general con el Programa Mentoring Inclusivo[144].

En consecuencia, la UST muestra avances en la instalación de mecanismos de apoyo que permitan sustentar una cultura institucional que reconoce las necesidades educativas especiales de sus estudiantes, buscando fortalecer la calidad de su proceso formativo y su vinculación con la comunidad educativa de la UST.

3.4. INVESTIGACIÓN PARA LA DOCENCIA DE PREGRADO

La UST define como parte de su política en el ámbito de la investigación, vincular dicho quehacer con la actividad de pregrado. Esta vinculación se puede dar a través del desarrollo o generación de conocimiento asociado a la práctica docente, o por medio de la exposición de los estudiantes a académicos que desarrollan investigación, accediendo con ello a un conocimiento actualizado o reforzando valores institucionales propios de esta actividad, como el pensamiento crítico.

3.4.1. MEJORAMIENTO DE LA PRÁCTICA DOCENTE

Con el fin de promover el desarrollo de prácticas docentes innovadoras que impactan en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y sus resultados, la UST cuenta con un fondo concursable de innovación educativa, que financia proyectos en temas de evaluación para el aprendizaje, innovación metodológica, y medición de impacto de prácticas implementadas, entre otros. Esta iniciativa busca generar una reflexión sobre la práctica docente, para comprenderla y transformarla a partir de la evidencia disponible[145].

Los proyectos ejecutados a la fecha han permitido, por ejemplo, implementar nuevas metodologías docentes; mejorar procesos de evaluación; y generar manuales de apoyo al proceso de aprendizaje, los que han aportado a desarrollar y entregar una mejor docencia en el aula. La siguiente tabla muestra la cantidad de proyectos en ejecución en el período 2016-2019, y los montos asociados (aportes directos y valorizados en horas-persona).

TABLA VI.12
Proyectos en Ejecución Concurso Innovación Educativa 2016-2019

AÑO	N° DE PROYECTOS	MONTO TOTAL
2016	11	$51.672.295
2017	11	$55.639.270
2018	16	$74.528.712
2019	17	$77.035.106
TOTAL	**55**	**$258.875.383**

Fuente: Dirección General de Investigación Aplicada e Innovación

La difusión de los resultados obtenidos en este tipo de concursos y de la propia experiencia en aula es clave en la instalación de una cultura de mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que permite compartir y retroalimentar experiencias docentes al interior de la comunidad educativa, aprendiendo de la experiencia del otro.

[143] *Ver Anexo N°73, Mentoring Inclusivo 2019*
[144] *Ver Anexo N°74, Resultados Encuesta de Satisfacción de Mentoring Inclusivo 2019*
[145] *Ver anexo N°75, Bases Concurso de Proyectos de Innovación Educativa.*

Con ese fin, la UST ha publicado recientemente un libro que contiene los proyectos ejecutados a través de este concurso en los últimos años, y sus principales resultados[146]. A partir de estos y otros proyectos de investigación, la UST ha publicado más de 18 artículos en revistas indexadas en el período 2016-2019, contribuyendo con ello al desarrollo de nuevo conocimiento en esta área.

En la misma línea, la UST crea el 2017 el Congreso de Innovación Educativa, el que en sus tres años de existencia ha congregado a 136 expositores provenientes de distintas instituciones de educación superior del país. Asimismo, y con la misma finalidad de generar instancias para compartir la experiencia en aula, la UST implementa el año 2019 Seminarios de Buenas Prácticas Docentes en todas sus sedes. En la primera versión de este Seminario, participaron con ponencias un total de 71 académicos quienes pudieron compartir la forma como enfrentan el proceso de enseñanza-aprendizaje en aspectos metodológicos y evaluativos.

3.4.2. ACTIVIDAD CIENTÍFICA Y VINCULACIÓN CON EL PREGRADO

La vinculación de la investigación con el proceso formativo también se logra por medio de la publicación de libros de los académicos e incorporados en las distintas asignaturas, o la exposición de los estudiantes a académicos que hacen investigación, ya sea través de su docencia, la incorporación en proyectos de investigación en calidad de ayudantes o tesistas, o la realización de pasantías de corta duración al interior de equipos o Centros de investigación.

La edición de libros a través de la Editorial UST permite que el trabajo investigativo de los académicos no sólo aporte al conocimiento de la disciplinaria respectiva, sino que también a la formación de los estudiantes cuando se utiliza como material de estudio en sus asignaturas. A la fecha se han publicado 48 libros disciplinarios y 17 libros de estudio en temáticas diversas, de los cuales 36 se encuentran formalmente incluidos como bibliografía en los programas de un total de 41 asignaturas, impactando semestralmente a un promedio de 6.929 estudiantes.

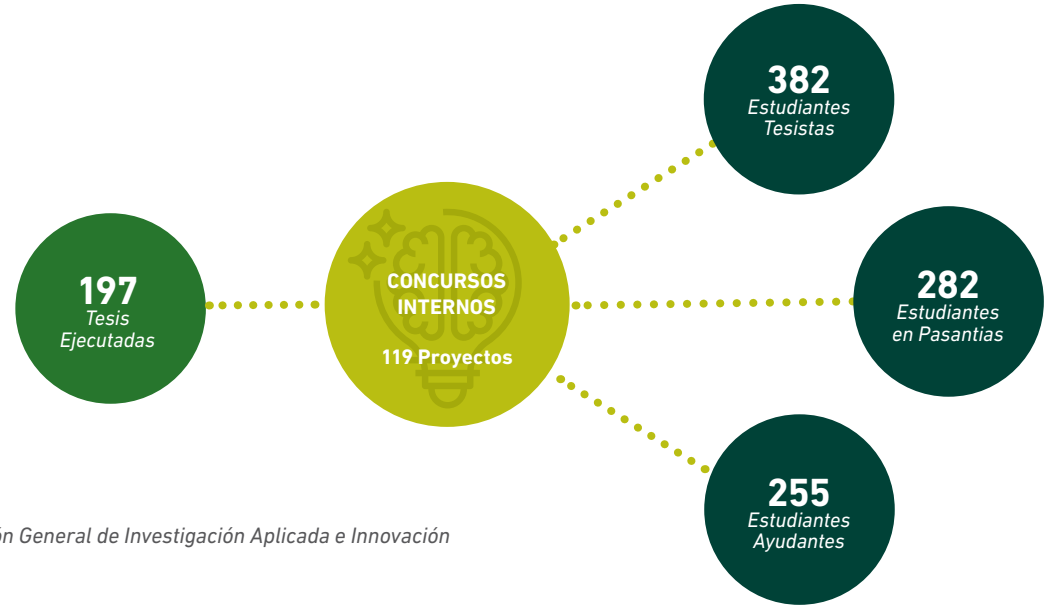
Otra forma de impactar el proceso formativo de pregrado es a través de la docencia que realizan los investigadores[147]. En el período 2016-2019, el número de investigadores de planta que realizan docencia se incrementó, pasando de 123 el 2016 a 138 el 2019. Estos últimos participaron el 2019 en un total de 628 asignaturas, impactado por esta vía a 15.517 estudiantes inscritos en ellas (esto es, 114 estudiantes por investigador). Esto complementa la experiencia que viven los estudiantes en otras actividades académicas de investigación que se desarrollan en el marco de sus planes de estudio, tales como seminarios de investigación, tesis o memorias, donde se profundiza en el uso del método científico y se desarrolla el pensamiento crítico.

Para promover la participación de estudiantes de pregrado en actividades de investigación, la UST ha establecido como requisito de postulación en las bases de todos sus concursos internos la incorporación de ellos en calidad de ayudantes o tesistas. Entre el 2016 y 2019 la UST ha financiado un total de 119 propuestas de investigación a través de sus distintos concursos, los que han permitido la participación de 637 estudiantes de pregrado en actividades de investigación.

[146] Ver Anexo N°76, Libro Innovación Educativa UST.

[147] Se considera un investigador como aquel académico que cuenta con proyectos de investigación vigentes o genera publicaciones en revistas indexadas en un determinado período.

DIAGRAMA VI.8
Participación de Estudiantes en Actividades de Investigación, Periodo 2016-2019



Fuente: Dirección General de Investigación Aplicada e Innovación

Lo anterior se ha complementado con la implementación de un Concurso de Inserción de Alumnos en Líneas de Investigación e Innovación que promueve la incorporación de estudiantes de pregrado en equipos o Centros de investigación UST, trabajando directamente en líneas de investigación activas[148]. En el periodo 2016-2019, un total de 282 estudiantes han podido interactuar directamente con equipos responsables de proyectos de I+D+i en ejecución.

3.4.3. CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE INNOVACIÓN EDUCATIVA (CIED)

A partir de la experiencia adquirida en las instancias antes descritas, la UST ha avanzado en la creación de un Centro Interdisciplinario de Innovación Educativa[149] con el objeto de instalar un sistema y una cultura institucional de innovación educativa que lleve a la institución a un nivel de excelencia en docencia, para retroalimentar y responder así a las demandas de nuevas experiencias de aprendizaje en Educación Superior.

El Centro, que inició sus actividades en abril de 2020, cuenta con una directora que reporta a un Comité Directivo compuesto por la Rectora Nacional, el Vicerrector Académico, de Investigación y Postgrado, los Decanos de las Facultades de Ciencias, Ciencias Sociales y Comunicaciones, Salud, y Educación, cuyos ejes de desarrollo se vinculan con la misión del Centro, y la Directora General de Pregrado de la UST.

El objetivo del CIED es compartir, difundir y transferir buenas prácticas docentes, implementar un sistema de innovación educativa al interior de la institución; implementar un modelo sistemático de evaluación de programas de estudio; y generar investigación que permita mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Para ello, avanzará en la identificación de mejores prácticas utilizadas en la institución, las sistematizará y medirá sus resultados, convirtiendo a la innovación educativa en una fortaleza institucional.

En el marco de la pandemia y la necesidad de innovar en la forma de implementar el año académico 2020, el CIED ha cumplido un rol fundamental apoyando a las distintas Escuelas en este proceso. Es así como diseñó y socializó al interior de la UST una "Guía de Evaluación Para el Aprendizaje en Modalidad e-Learning en Educación Superior" y elaboró un "Modelo de Evaluación Para el Aprendizaje en Modalidad e-Learning[150]. Este material fue utilizado para capacitar al cuerpo académico

[148] *Ver Anexo N°77, Bases Concurso de Inserción de Alumnos en Líneas de Investigación e Innovación*
[149] *Ver Anexo N°78, Decreto de Creación Centro Interdisciplinario de Innovación Educativa*
[150] *Ver Anexo N°79, Guía de Evaluación Para el Aprendizaje en Modalidad e-Learning en Educación Superior.*

de las distintas Facultades, lo que se realizó por medio de un total de 22 Webinar realizados a nivel nacional, y en el que participaron 1.759 académicos.

Asimismo, el Centro se adjudicó recientemente un Fondo de Desarrollo Institucional que permitirá la incorporación sistemática de la educación a distancia y las TICs a la UST. De esta forma, en los próximos años, se avanzará en el diseño e implementación de un sistema de gestión de la innovación educativa; la capacitación de docentes y estudiantes para que se transformen en agentes activos de la misma; la implementación de programas de fomento y apoyo a la innovación educativa; y la incorporación de la modalidad b-learning y la virtualización de experiencias de aprendizaje en programas académicos seleccionados.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

- La UST cuenta con Modelo Formativo que responde y se orienta al cumplimiento de la Misión y Visión institucional, y se articula con el Plan de Desarrollo Estratégico. El Modelo de Formación a su vez, se materializa en políticas, lineamientos, procedimientos y mecanismos que cuentan con instancias de evaluación y retroalimentación, todo lo cual evidencia una capacidad de autorregulación en Docencia de Pregrado y la aplicación sistemática de los mecanismos de aseguramiento interno de la calidad.

- La UST dispone y utiliza mecanismos formales para el diseño curricular de las carreras ofrecidas, desarrollando un procedimiento riguroso para todas las carreras, que asegura una estructura curricular coherente con los perfiles de egreso declarados, los recursos académicos para su implementación y diversos productos curriculares que dan cuenta de la pertinencia y progresión de los aprendizajes.

- La UST ha avanzado de manera sistemática y progresiva en la implementación del Modelo de Formación, tanto a nivel macro y micro curricular como en el ámbito de la gestión del proceso formativo, finalizando el rediseño o actualización curricular en todos sus planes de estudio y formalizando instancias de seguimiento (Comités Curriculares) y de verificación (MEC) del logro del perfil de egreso.

- La institución cuenta con un Sistema de Apoyo al Estudiante que se nutre de procesos de caracterización y diagnóstico, definiendo con claridad el perfil de ingreso y generando instancias de nivelación y apoyo sistemático que cuentan con un modelo de evaluación permanente. Estos mecanismos se aplican en todas las sedes y carreras, hecho que permite avanzar en la implementación de estándares de calidad homogéneos y transversales en el apoyo y acompañamiento a los estudiantes. Evidencia de ello, es que la UST se adjudicó un Proyecto FDI de fortalecimiento al Sistema de Apoyo al estudiante 2020 – 2023 (adjudicación Fondos Estratégicos Institucionales, Mineduc 2019), para avanzar en acciones específicas para los estudiantes según la trayectoria formativa en que se encuentran.

DEBILIDADES

- Se requiere seguir avanzando en el fortalecimiento de los procesos evaluativos, vinculándolos a las estrategias metodológicas y asegurando la retroalimentación oportuna del estudiante.

- Dada la formalización de los Comités Curriculares permanentes, que lideran la actualización y rediseño de planes de estudios e implementación de estos, se hace necesario definir lineamientos e indicadores para cada uno de sus roles, estandarizando los procesos en las distintas facultades.

- Se hace necesario avanzar hacia un modelo de evaluación que sustituya la Examinación Nacional, que permita su aplicación y la entrega de retroalimentación en una fase más temprana, junto con establecer un sistema de reportes dinámico de los resultados académicos.

- En función de los diagnósticos institucionales sobre los servicios de apoyo a estudiantes vespertinos, y los cambios introducidos a la docencia en el contexto de pandemia, es necesario seguir profundizando dichos mecanismos con miras a mejorar la experiencia del estudiante vespertino.

- Se hace necesario realizar una revisión de las competencias genéricas con el fin de fortalecer e identificar su desarrollo progresivo a lo largo del plan de estudios y la manera en la que cada asignatura tributa al nivel de dominio formativo definido.

- Se hace necesario incorporar nuevos indicadores de proceso y definir productos claves para cada una de las etapas de la actualización o rediseño curricular, con la finalidad de agilizar los tiempos de ejecución de cada una de ellas y estandarizar la forma en la que se realiza en las distintas carreras.

UST

VII.

GESTIÓN Y DESARROLLO DEL CUERPO ACADÉMICO

UST
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

1. PROPÓSITOS

La UST dispone de un conjunto de políticas y mecanismos que se aplican de manera sistemática y que le permiten contar con un cuerpo académico idóneo, en términos de sus calificaciones y dedicación, para satisfacer los requerimientos derivados de su Modelo de Formación y del aporte que la Institución realiza en las otras funciones propias del quehacer universitario. Se observa un mejoramiento continuo del cuerpo académico de la UST, en función de las orientaciones del Modelo de Formación y las estrategias institucionales.

El segundo foco estratégico del PEI 2019 – 2023 denominado "talentos académicos para el proyecto institucional", que se despliega por medio de un plan de desarrollo del cuerpo académico y un plan de contratación de investigadores en áreas prioritarias, da continuidad a las iniciativas de fortalecimiento del cuerpo académico y sus estructuras de gestión contenidos en el PEI anterior y en el proyecto Más Santo Tomás. La priorización de este objetivo ha derivado en un aumento del número de académicos de planta, su tiempo de dedicación y nivel de formación, con la consecuente mejora en la relación de estudiantes/JCE y disminución de los académicos contratados a honorarios, tal como se evidencia en el presente capítulo. Lo anterior ha sido acompañado por cambios en la estructura y modelo de gestión, por medio de la redefinición de roles y funciones de todos los cargos de la línea académica, así como de mejoras en los procesos y mecanismos para evaluar el desempeño de los académicos de planta y adjuntos. Si bien la tendencia es positiva y se ha logrado cumplir con las metas y sostener la mejora de los indicadores respectivos, la UST se ha propuesto perseverar en este esfuerzo de desarrollo del cuerpo académico. La jerarquización de académicos adjuntos y el fortalecimiento de núcleos académicos en áreas prioritarias apuntan en esa dirección.

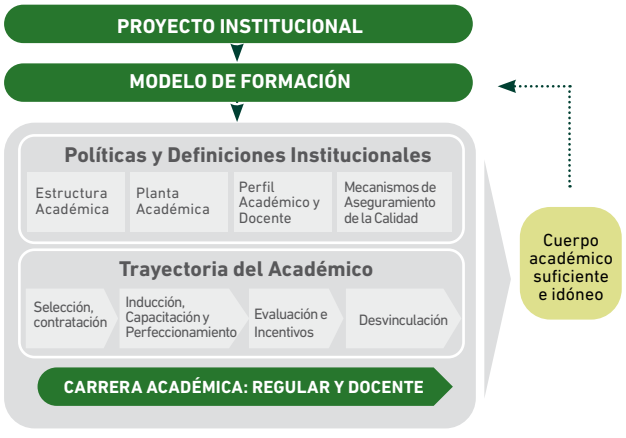
2. POLÍTICAS Y MECANISMOS PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL CUERPO ACADÉMICO

El Reglamento del Académico es el marco normativo bajo el cual se organiza la función de los académicos de la Universidad, los que se clasifican en académicos de planta y académicos adjuntos[151].

En 2016 el proceso de gestión y desarrollo del cuerpo académico se trasladó desde la VRP a la Dirección de Desarrollo Académico de la Vicerrectoría Académica. Dicha modificación tuvo por objeto gestionar de forma integral y con perspectiva académica el desempeño y desarrollo de los académicos, a la luz del Plan Estratégico Institucional y del Modelo de Formación.

El siguiente Diagrama resume los procesos de gestión y desarrollo del cuerpo académico. Se puede apreciar que el Proyecto Institucional y el Modelo de Formación se traducen en políticas y definiciones específicas relativas a estructura académica, planta académica, perfil académico y docente, y de los correspondientes mecanismos de aseguramiento de la calidad en este ámbito. Dichas definiciones permean la trayectoria del académico (de planta o adjunto) en la Institución, desde su selección hasta que abandona la institución, así como también la carrera académica, regular y docente.

DIAGRAMA VII.1
Gestión y Desarrollo del Cuerpo Académico



Fuente: VRAIP

Para la Universidad es importante que sus académicos –de planta y adjuntos- desarrollen un alto compromiso con el Proyecto Institucional, para guiar y motivar el proceso formativo de sus estudiantes y desarrollar las otras funciones universitarias. En la UST, los académicos cumplen un rol clave en la transmisión de la misión y los valores institucionales y, por ello, se les incorpora en procesos de inducción, capacitación y evaluación. Asimismo, en línea con los requerimientos del Modelo de Formación, la UST ha definido un perfil académico mixto, en donde se combina la experiencia académica y la profesional, tal como lo establece el Reglamento del Académico.

2.1. POLÍTICAS PARA LA DEFINICIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA PLANTA ACADÉMICA

En 2018, como resultado del Proyecto Más Santo Tomás, la UST fortaleció sus estructuras académicas y el eje de la gestión pasó desde las sedes a las facultades. El foco de esta estructura está puesto en las facultades (decanaturas), escuelas (directores nacionales de escuela), así como en las direcciones y jefaturas de carrera a nivel de sede. Esta nueva estructura ha orientado la contratación de académicos de planta para dotar a las escuelas desde una perspectiva nacional y disciplinar, lo que se suma al objetivo estratégico de reforzar algunos núcleos académicos en líneas definidas como prioritarias en los planes de desarrollo de las facultades.

La suficiencia de la planta académica se asegura mediante un estándar que define la dotación mínima de académicos de planta que debe existir en cada carrera – sede, así como el porcentaje de docencia directa que ellos deben cubrir. El estándar[152], aprobado por el Consejo Académico Superior, se construye sobre la base de variables académicas relacionadas con las actividades de pregrado a nivel de cada carrera-sede; tales como: la matrícula nueva y total; el número de cohortes y de planes vigentes; el número de horas pedagógicas de cátedra, laboratorio y de terreno impartidas por semestre, y las jornadas en que se implementa el plan de estudios de la carrera en la sede (diurna y/o vespertina). En octubre de cada año, junto con la elaboración del presupuesto del año siguiente, se actualizan los indicadores asociados a la política de estándar y se proyectan las JCE necesarias para asegurar su cumplimiento en cada carrera-sede para el siguiente

[151] Ver Anexo N° 6 Reglamento del Académico UST. Los académicos de planta tienen un contrato indefinido, una jornada de mayor dedicación y conforman el núcleo académico basal de la Institución. Estos pueden recibir apoyo de la Universidad para su perfeccionamiento académico, ser designado como autoridades unipersonales en cargos de carácter académico, participar de organismos colegiados, entre otros beneficios asociados a su jerarquía académica. Los académicos adjuntos, por su parte, corresponden a profesores con contrato a plazo fijo o con convenio a honorarios cuya función esencial es la docencia.

[152] Ver Anexo 80: Estándar de Planta Académica UST. En este documento se explica en detalle el peso de cada variable en el cálculo del estándar.

período académico. La implementación de este estándar de dotación se inició con un plan de contrataciones, que implicaba un incremento de la planta en 110 JCE entre julio de 2016 y diciembre de 2018.

En el marco del nuevo modelo de gestión académica, el estándar de dotación fue actualizado en 2019, para aumentar la dotación mínima a 3,0 JCE en todas las carreras-sede en régimen, otorgando grados de flexibilidad a las escuelas nacionales para administrar sus dotaciones, de acuerdo con sus requerimientos y los planes de desarrollo de facultad. La última etapa de implementación del estándar vigente, planificada para el segundo semestre de 2020, contempla la realización de ajustes en la docencia directa de los académicos de las distintas carreras-sede en base a variables relacionadas con la investigación, postgrado y vinculación con el medio[153]. Acorde a los nuevos desafíos institucionales, el 2021 se iniciará una nueva revisión del estándar para incorporar nuevos criterios y programar los ajustes a la planta académica que se estimen necesarios.

En agosto de 2019 la Universidad formalizó los lineamientos para la suscripción de Convenios de Desempeño entre unidades académicas y la VRAIP. Este instrumento, entre otras funciones, crea mecanismos para fortalecer el claustro académico de las facultades con la asignación de recursos para la contratación de nuevos académicos con doctorado y para el traspaso de académicos con contrato a plazo fijo a la planta. Así, en 2019 se suscribió con la Facultad de Ciencias un convenio que permitió financiar el proyecto "Fortalecimiento Académico del Programa de Doctorado en Conservación y Gestión de la Biodiversidad", lo que se tradujo en la contratación de 3 académicos jornada completa con grado de doctor y jerarquía académica mínima de profesor asociado, que demostrasen capacidad para desarrollar investigación en alguna de las líneas definidas para el programa, y contaran con un nivel de productividad científica acorde a los requerimientos establecidos por la CNA para formar parte de su claustro académico. En este mismo contexto, durante el segundo semestre del año 2019 se ejecutó un programa de movilidad interna tendiente a la incorporación a la planta académica de aquellos académicos adjuntos con contrato a plazo fijo que contaran con formación de postgrado, una cierta carga académica constante en los últimos semestres y una evaluación docente sobresaliente (sobre 3,2 en escala de 1 a 4). Un total de 24 académicos adjuntos que cumplían con los requisitos, se incorporaron a la planta en el marco de esta iniciativa. De este modo, la UST reconoce la calidad de la función docente que ellos han desarrollado y fortalece su compromiso con la Universidad[154].

En paralelo, desde 2016 se ha promovido la contratación de profesionales con postgrado o que cuenten con al menos diez años de experiencia profesional relevante, lo cual es coherente con el perfil académico mixto establecido por la Institución. A partir de 2019, la Universidad estableció como obligatoria la exigencia de postgrado, sin perjuicio de autorizar algunas excepciones atendiendo a la disponibilidad reducida de académicos con postgrado en algunas zonas geográficas, con la aprobación del decano respectivo y de la VRAIP. En estos casos, el académico se debe comprometer formalmente a iniciar estudios de postgrado. Asimismo, a partir de 2018, la VRAIP estableció una directriz tendiente a priorizar (con cargo a las jornadas disponibles) el aumento de horas contratadas de académicos con jornadas parciales, o bien, proceder a la contratación de académicos externos en jornada completa y en ningún caso inferior a 22,5 horas. Esto, como se verá más adelante, se ha traducido en un aumento en la proporción de académicos de jornada completa.

Finalmente, con el fin de motivar a los mejores estudiantes a iniciar una carrera académica, la UST está elaborando una política de ayudantes, que les permita vincularse tempranamente al quehacer docente. En ese contexto, la Facultad de Salud ha iniciado un plan piloto[155] y la Facultad de Ciencias ha ofrecido el semestre 1-2020 un Taller de Desarrollo Personal dirigido a estudiantes, denominado "Formación Inicial para la Docencia".

2.2. POLÍTICAS PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE ACADÉMICOS

Todos los cargos académicos de la UST cuentan con una descripción elaborada mediante una metodología que enfatiza el rol y sus funciones. Estas descripciones son actualizadas en forma periódica, de acuerdo con las necesidades de ajuste que surjan por adecuación de las estructuras institucionales. En el caso de los académicos adjuntos o de planta que realizan docencia, el perfil está establecido a nivel de cada asignatura del plan de estudios, y es definido por la facultad respectiva con el apoyo de la Dirección de Desarrollo Curricular (DDC).

La provisión de los cargos académicos de planta se encuentra regulado en el Reglamento del Académico. El proceso de selección se realiza a través de concurso público de antecedentes, el cual puede ser de carácter interno o externo. La VRP se encarga de la difusión y apoyo técnico del mismo.

[153] Número de proyectos con financiamiento interno y externo de investigación; número de programas de magíster / doctorado; número de estudiantes de magíster / doctorado; número de proyectos de innovación académica y vinculación con el medio; número de académicos en programas de perfeccionamiento conducente a grado, entre otros.

[154] Ver Anexo N°81, "Procedimiento para el Traspaso de Profesores con Contrato de Plazo Fijo a la Planta Académica"

[155] Ver Anexo N°82, Proyecto Ayudante-Alumno, Facultad de Salud

El proceso de reclutamiento es responsabilidad del director académico, quien, considerando el perfil definido por la facultad y la propuesta del director de carrera, y con acuerdo del rector de sede, genera una terna de candidatos para ser presentada al decano. Finalmente, el decano, con apoyo del director nacional de escuela respectivo, selecciona al nuevo académico e instruye su contratación, la cual debe ser aprobada por la VRAIP. El procedimiento de contrataciones se ajustó al nuevo modelo de gestión académica.

Por su parte, la provisión de los académicos adjuntos se efectúa por decisión del director de la unidad académica respectiva, en acuerdo con la dirección académica y con apoyo técnico de la dirección de administración y operaciones de la sede. Para el reclutamiento, se obtiene del entorno laboral una base de postulantes de académicos y profesionales idóneos de acuerdo con los requerimientos del cargo. Para la selección, es obligatorio el cumplimiento del perfil docente de la(s) asignatura(s) para las cuales se está contratando al académico, siendo especialmente importante su experiencia profesional en el área de la disciplina. Adicionalmente, se prioriza a profesionales con postgrado. No obstante lo anterior, el porcentaje de académicos adjuntos con postgrado no ha aumentado de manera significativa en los últimos años, por lo que se hace necesario definir nuevas estrategias que permitan avanzar en este indicador. Finalmente, en algunas sedes se ha avanzado en la incorporación de una micro clase en el proceso de selección de académicos adjuntos, el que se espera sistematizar en los próximos años.

2.3. POLÍTICAS DE FORMACIÓN DOCENTE Y PERFECCIONAMIENTO DISCIPLINAR

La UST ofrece a sus académicos diferentes alternativas de formación docente y perfeccionamiento académico, para que puedan apropiarse del Modelo de Formación y adquirir las competencias pedagógicas y disciplinares necesarias para su implementación.

2.3.1. PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DOCENTE (PFDD)

El Programa de Formación y Desarrollo Docente es un programa que incluye un proceso de inducción, para académicos que se integran por primera vez a la UST, seguido de un conjunto de cursos complementarios de fortalecimiento de metodologías activo-participativas, para luego llegar a cursos de profundización, que en su conjunto constituyen el Diplomado en Pedagogía para la Educación Superior. Esto se complementa con actividades de acompañamiento en aula a los profesores.

DIAGRAMA VII.2
Componentes del programa de formación y desarrollo docente

- Inducción Institucional (on-line)
- Inducción presencial en sede
- Curso de Inducción al Modelo E-learning / Habilitación Inicial en TIC
- Taller Nuestro Sello

Capacitación en dos Líneas Formativas:
- Tecnológica (HIT, Webinar y charlas genéricas)
- Pedagógica, con foco en metodologías y evaluación (micro talleres, curso TIC)

- Taller de Estilos de Aprendizaje y Estrategias de Enseñanza
- Curso Aprendizaje + Servicio
- Curso Estudio de Casos
- Curso Aprendizaje Basado en Proyectos
- Curso de Aprendizaje Basado en Problemas
- Curso Simulación Clínica

- Reunión Inicial (contacto con el académico acompañado)
- Acompañamiento en Aula (observación del desempeño docente)
- Retroalimentación de la Praxis Docente (entrega de recomendaciones técnico-pedagógicas)

Diplomado en Pedagogía para la Educación Superior:
- Curso Introducción al Modelo de Formación y Planificación Didáctica
- Curso Aprendizaje desde las Metodologías Activo-Participativas
- Curso Evaluación para el Aprendizaje
- Curso Neurodiversidad y Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA)
- Curso Tecnologías de la Información en la Docencia de Educación Superior (on-line)

** El programa se estructuró el año 2020 para dar respuesta a las necesidades generadas por las clases a distancia. Fuente: VRAIP.*

El PFDD es revisado anualmente para incorporar mejoras y definir las metas de ejecución previstas para el año siguiente. Los cursos y talleres son implementados operativamente en las sedes por las coordinaciones de formación docente dependiente de los centros de aprendizaje.

La última actualización del Programa fue realizada el 2017. Actualmente se está avanzando en una nueva revisión con miras al 2021, con la finalidad de: a) ampliarlo en cuanto a las trayectorias formativas que ofrece, incorporando líneas vinculadas a la innovación educativa y uso de TICs implementadas a la luz de la pandemia, lo que está considerado en el proyecto FDI recientemente adjudicado; b) incluir la capacitación en herramientas para cargos directivos (decanos, DNE, DA y directores de carrera, entre otros) asociados al nuevo modelo de gestión y a la toma de decisiones en base a indicadores para la progresión académica, y c) generar mayor vinculación con la carrera académica docente.

A. INDUCCIÓN

Para favorecer una integración de los nuevos académicos al proyecto institucional, la Universidad cuenta con un proceso de inducción que está dirigido a todo el cuerpo académico con contrato indefinido, plazo fijo y honorarios. Es una actividad presencial desarrollada en las sedes, que a contar del año 2018 incorpora adicionalmente una versión complementaria on-line[156]. La inducción incluye la realización por parte de los académicos de un curso de auto instrucción de Introducción al Modelo E-learning (IMEL), el que, durante el año 2020, y a propósito de la pandemia, fue reemplazado por el curso de Habilitación Inicial en TIC (HIT). Entre los años 2018 y 2020, un total de 5.846 académicos participaron del proceso de inducción. En 2020 solo se realizó la inducción institucional on-line, a la que se sumó el curso HIT.

TABLA VII.1
Número de Académicos Participantes en Actividades de Inducción

TIPO DE ACTIVIDAD	2018	2019	2020	TOTAL
Inducción Institucional (on-line)	225	266	357	848
Inducción presencial en sede	544	539	0	1083
Curso IMEL o HIT (según el año)	267	991	2.657	3.915
	1.036	**1.796**	**3.014**	**5.846**

Fuente: Dirección General de Pregrado y VRP

En el marco de la inducción, y con el fin de socializar el sello institucional, la Dirección de Formación e Identidad realiza anualmente una actividad denominada "Taller Nuestro Sello", dirigida a todos los miembros del cuerpo académico y administrativo, y que busca desarrollar los valores de Santo Tomás. Al finalizar la actividad se aplica una encuesta a los asistentes con el objeto de evaluar su satisfacción y retroalimentar las acciones institucionales para un mayor conocimiento y adhesión a los valores. Desde el año 2017 han participado en estos talleres 1.324 colaboradores y las encuestas arrojan un valor de satisfacción superior a 90%.

B. FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Esta etapa del PFDD está enfocada a responder a los requerimientos de formación en el ámbito de las metodologías activo-participativas, incorporando aquellas estrategias prioritarias y transversales que desarrollan las distintas escuelas. Para ello se dispone de una oferta de cinco cursos de formación metodológica y un taller de estilos de aprendizaje y estrategias de enseñanza. Entre el periodo 2017-2019, un total de 482 académicos realizaron el curso de Simulación Clínica, específico para las carreras de la Facultad de Salud y 657 han participado en alguna de las otras instancias de formación.

[156] Esta inducción entrega a los nuevos académicos información de la Institución, perfil del cargo, roles y funciones, así como del Plan de Desarrollo de la Facultad. Además, le informa sobre las áreas y direcciones con las que se relaciona, los procesos en que participa, carrera académica, formas de participación e incentivos. Incluye, adicionalmente, los cursos: Inducción Institucional, Modelo de Prevención del Delito, Decreto Supremo 40 y Política de Inclusión y Diversidad.

C. FORMACIÓN DE PROFUNDIZACIÓN: DIPLOMADO EN PEDAGOGÍA PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR (DPES)

El DPES es un programa de impartición anual de 168 horas cronológicas totales, que entrega herramientas para la planificación didáctica, así como metodologías y actividades para el aprendizaje, evaluación y TICS, y que a partir de 2018 sumó un módulo de neuro diversidad y diseño universal del aprendizaje (DUA). Este último busca dar respuesta a los diferentes ritmos de aprendizaje de los estudiantes de acuerdo con su perfil de ingreso y a los estudiantes con necesidades educativas especiales. En el período 2017-2019, un total de 796 académicos de planta y adjuntos han aprobado este Diplomado.

D. ESTRATEGIA DE ACOMPAÑAMIENTO EN AULA (EAA)

La EAA se desarrolla en UST a través de los equipos técnicos del Centro de Aprendizaje, y está destinada a académicos de incorporación reciente a la Institución, aquellos que dictan asignaturas identificadas como críticas y quienes han obtenido una baja evaluación en la Encuesta de Evaluación de la Docencia, entre otros criterios de priorización. A través de esta actividad, se busca potenciar las competencias pedagógicas de los académicos e implementar mejoras en la práctica docente con miras a impactar positivamente el proceso de enseñanza–aprendizaje.

El Acompañamiento en Aula orienta y facilita la reflexión guiada del académico respecto de su propia práctica, identificando aquellos aspectos que propician o dificultan el aprendizaje en los estudiantes. Es ejecutada por un profesional capacitado para realizar supervisión pedagógica, cuya función es acompañar y orientar técnica y pedagógicamente al académico, promoviendo la incorporación de mejoras en su práctica docente.

Este proceso consta de varias etapas que se aplican de manera sistemática, y que se resumen en el siguiente diagrama:

DIAGRAMA VII.3
Etapas del acompañamiento en aula

Fuente: VRAIP

En el periodo 2017-2019 un total de 1.434 académicos han sido acompañados en el aula. Pese a los esfuerzos realizados para capacitar a los académicos en este ámbito, los estudiantes reportan la necesidad de reforzar algunos aspectos, en especial aquellos relacionados con metodologías de enseñanza y habilidades blandas de los académicos[157].

Al mismo tiempo, se hace necesario realizar mediciones de impacto de las distintas estrategias que forman parte del Programa de Formación y Desarrollo Docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

[157] *Ver Anexo 17.1. Informe jornadas de autoevaluación 2019*

E. PROGRAMA DE FORMACIÓN EN CONTINGENCIA

A propósito de la pandemia, la UST elaboró y puso en marcha en 2020 un plan de capacitación adaptado al nuevo contexto, que consideró una formación inicial en el uso de las plataformas tecnológicas claves para iniciar el semestre por medio de video clases, así como un conjunto de actividades de capacitación en dos líneas formativas: a) tecnológica y b) pedagógica (con foco en metodologías y evaluación para las clases a distancia). Asimismo, se realizó una adaptación al acompañamiento en aula[158]. A la fecha, más de 2.657 académicos se han capacitado en el curso Habilitación Inicial en TIC; 3.762 docentes han participado en Webinar para la incorporación de tecnologías; 363 han realizado talleres de la línea de formación pedagógica y, 364 participaron en el curso de Tecnologías de la Información. Tomando en cuenta la experiencia y evaluación de los usuarios del primer semestre, este plan ha sido ajustado y perfeccionado antes de su implementación en el segundo semestre.

2.3.2. PERFECCIONAMIENTO DISCIPLINAR

La Universidad entrega apoyo para el perfeccionamiento conducente a grado y la formación continua de sus académicos, como la asistencia a cursos, congresos, pasantías, entre otros, que les permitan mantenerse actualizados en su área disciplinar[159].

Asimismo, la UST cuenta –desde 2006- con un fondo concursable para Perfeccionamiento Académico conducente a grado, cuyo objetivo es brindar apoyo para que académicos de planta (en especial Instructores y Profesores Asistentes) puedan acceder a programas de postgrado, tanto internos como externos a la Institución, que les permita agregar valor al proceso formativo de los estudiantes y aportar al desarrollo institucional en otras actividades del quehacer universitario. Se financia hasta un 60% del arancel del programa a cursar, además de la asignación de horas de dedicación de su jornada. Cuando el programa es de una universidad extranjera y de dedicación parcial, la beca considera recursos para el pago de pasajes y estadías de corta duración. En el caso de programas que se deben cursar 100% en el extranjero, la beca contempla la mantención parcial o total de la renta durante el perfeccionamiento y la mantención del cargo.

Los requisitos para optar a esta beca se establecen en las bases de postulación. Los criterios de asignación consideran la evaluación de desempeño del postulante, la aprobación del decano respectivo (considerando las líneas de desarrollo de la facultad), y la calidad del programa y la universidad que la imparte, la que debe estar acreditada por agencias que sean reconocidas a nivel nacional y/o internacional.
Adicionalmente, la UST posee una política de descuento para sus académicos de planta y adjuntos que deseen cursar alguno de los programas de postgrado que ofrece la Institución.

TABLA VII.2
Becas de perfeccionamiento académico

	2016	2017	2018	2019
Académicos Nuevos	25	23	17	14
Académicos Renovantes	16	25	26	23
TOTAL	**41**	**48**	**43**	**37**

Fuente: VRAIP

Desde 2016, 79 nuevos académicos de planta han sido favorecidos con becas de perfeccionamiento académico conducente a grado, para programas internos o externos. De los académicos que se encuentran realizando perfeccionamiento, un 89% lo hacen en programas de doctorado y se espera que finalicen sus estudios a partir del 2020.

En el caso del perfeccionamiento no conducente a grado, los académicos pueden acceder a fondos para participar con ponencias en congresos disciplinarios nacionales o internacionales, cuando tienen la calidad de primer autor. El financiamiento cubre un máximo del 60% del costo con un tope establecido, que varía de acuerdo con la jerarquía del académico. El fondo para financiar estas actividades es administrado por cada facultad de manera que el perfeccionamiento se vincule con las áreas definidas en sus planes de desarrollo.

[158] *Ver Anexo N°83, Modelo de Acompañamiento para el Aprendizaje y Retroalimentación de la Docencia a Distancia*
[159] *Ver Anexo N°84, Reglamento de Perfeccionamiento Académico*

En el periodo 2016-2019, la inversión en perfeccionamiento disciplinar conducente a grado ha correspondido a $231.503.795.- entre aportes directos (arancel y apoyos en viajes y estadías) y aportes (horas de dedicación semanal a los programas valorizadas); mientras que el de perfeccionamiento no conducente a grado ha ascendido a $399.888.240.-, totalizando entre ambos un monto total de $631.392.035.-

2.3.3. INTERCAMBIO ACADÉMICO

La Dirección de Proyectos Internacionales apoya el eje del PEI de talento académico mediante la generación de convenios que permitan intercambios de corta duración, cuyo objetivo sea generar el desarrollo de proyectos en conjunto o la adquisición de experiencia en ámbitos que puedan agregar valor a la institución. En los últimos 3 años, 123 académicos de la UST han realizado visitas o estadías de corta duración en el extranjero para desarrollar proyectos académicos conjuntos con las respectivas contrapartes. De la misma forma, 142 académicos extranjeros de distintas áreas, provenientes de universidades de 20 países de Latinoamérica, Asia y Europa, han realizado visitas, reuniones y proyectos en la UST con el fin de potenciar el trabajo colaborativo y propiciar alianzas internacionales, aprovechando también de dictar clases. Por último, es importante destacar las redes de cooperación e instancias de intercambio docente en que participan activamente académicos de la UST todos los años, como lo son el U6 Forum y la red ICUSTA Lecturers[160].

2.4. POLÍTICAS PARA LA EVALUACIÓN DOCENTE Y ACADÉMICA

2.4.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

La calidad de la docencia impartida en las cátedras y actividades prácticas que realizan los académicos de planta y adjuntos es evaluada semestralmente por los estudiantes a través de encuestas anónimas on-line, cuyo resultado es entregado a cada profesor como retroalimentación. La encuesta a los estudiantes aborda cuatro dimensiones del quehacer en el aula: dominio del tema, capacidad pedagógica, responsabilidad y evaluación general del profesor. El instrumento de medición se revisa periódicamente a fin de definir posibles mejoras manteniendo una trazabilidad histórica de sus resultados. La última modificación se realizó en 2019 y su principal objetivo fue acortar la extensión y simplificar la aplicación del instrumento, aplicándose por primera vez a fines de ese año. De la misma forma, y en el contexto de la pandemia, el primer semestre 2020 se elaboró y aplicó una encuesta especial adaptada a la realidad de un semestre implementado con clases tele presenciales.

Los resultados de las encuestas son analizados a nivel nacional por los DNE, estableciendo acciones de mejora transversales, y por los directores de carrera a nivel local, quienes definen acciones focalizadas en aquellos académicos con menores resultados. Estos son derivados a cursos de capacitación o a acompañamiento en aula y, en caso de ser necesario, son reemplazados.

En el caso de los académicos adjuntos, esta evaluación, junto con el cumplimiento de sus compromisos contractuales, son considerados por parte del respectivo director de carrera, e influyen en la asignación de su carga académica y la renovación de su contrato.

También debe mencionarse el reconocimiento anual que hacen las distintas sedes de la UST a los académicos con buena evaluación por parte de los estudiantes y que a juicio de los directores de carrera, representan los valores institucionales. Este reconocimiento se entrega anualmente en las distintas sedes de la UST. A partir del año 2019, la VRAIP define criterios y procedimientos para este reconocimiento, permitiendo estandarizar la entrega de este incentivo a nivel nacional.

2.4.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACADÉMICO

Los académicos de planta participan desde el año 2013 en el Sistema de Gestión de Desempeño Académico (SGDA), que tiene como objetivo evaluar y retroalimentar su trabajo y avanzar en el desarrollo de competencias y habilidades, de acuerdo con los cargos y funciones que realizan.

Los académicos de planta planifican anualmente sus actividades, la que debe ser aprobada por su respectiva jefatura, definiendo los indicadores de gestión y las competencias esperadas a lograr en el período, de acuerdo con su cargo y jerarquía académica. El SGDA contempla etapas sucesivas que permiten de manera objetiva y sistemática programar las actividades anuales, conocer los indicadores de gestión académica que les competen, reconocer las competencias esperadas para cada cargo, y evaluar su cumplimiento, todo ello con miras a fortalecer la gestión y la calidad del quehacer académico de la institución.

[160] *Ver Anexo N°85, Internacionalización Universidad Santo Tomás 2017-2020*

La evaluación final permite agrupar a los académicos en cuatro categorías de desempeño[161]. Estos resultados van asociados a la entrega de un incentivo económico para quienes logran destacar en su evaluación, lo que está diferenciado según la jerarquía académica. Asimismo, este proceso puede definir condicionamientos o desvinculaciones en el caso de académicos con evaluaciones suficientes e insuficientes de manera reiterada, lo cual es evaluado por cada decanatura.

TABLA VII.3
Distribución de evaluación obtenidas por académicos de planta*

	2016		2017		2018	
CATEGORÍAS	**N°**	**%**	**N°**	**%**	**N°**	**%**
Categoría I (Sobresaliente)	466	64,5%	469	64,7%	404	62,1%
Categoría II (Bueno)	236	32,7%	223	30,8%	223	34,3%
Categoría III (Suficiente)	19	2,6%	28	3,9%	20	3,1%
Categoría IV (Insuficiente)	1	0,1%	5	0,7%	4	0,6%
TOTAL	**722**	**100%**	**725**	**100%**	**651**	**100%**

** A partir del 2019 el período de evaluación se modifica, concluyendo a mitad del año siguiente, razón por la cual no se cuenta aún con proceso concluido correspondiente a dicho año.*

Fuente: Dirección de Desarrollo Académico

En los últimos años, sobre un 60% de los académicos de planta han sido evaluados en la categoría sobresaliente, recibiendo el 30% de ellos (aquellos que alcanzan las puntuaciones más altas) un incentivo de desempeño. Este incentivo tiene valores diferenciados según jerarquía académica, así como por la jornada de dedicación a la Institución. Los montos entregados entre el 2016 y 2018 alcanzan en total los $221.450.000.-

Atendiendo a los cambios realizados al modelo de gestión académica, en 2019 la evaluación de los directores de carrera pasó a ser realizada por los DNE en conjunto con los DA de cada sede, y no exclusivamente por estos últimos, como antes ocurría. Asimismo, los DA, que eran evaluados exclusivamente por los rectores de sede, pasaron a ser evaluados de manera conjunta por ellos y la DGA. Esto, de manera consistente con el modelo de gestión matricial de la Universidad.

Otro ajuste significativo que se realizó en 2019 fue el alineamiento de los indicadores de desempeño de toda la línea académica -decanos, DNE, directores y jefes de carrera, y académicos de planta- a las metas del PEI, de tal manera que la definición de objetivos y la evaluación de desempeño anual se efectúe en el marco de las metas institucionales y del plan de desarrollo de facultad, de acuerdo a su nivel de responsabilidad y gestión. Simultáneamente, el SGD académico se ajustó al modelo de evaluación de competencias institucional.

2.5. CARRERA ACADÉMICA E INCENTIVOS

2.5.1. CARRERA ACADÉMICA

La Universidad cuenta con una carrera académica formal para sus académicos de planta y adjuntos que da cuenta de la trayectoria académica y profesional propia de un profesor universitario. Comprende distintos niveles de jerarquía académica, que van desde la inicial de Instructor hasta la superior correspondiente a Profesor Titular. La carrera académica les otorga a los académicos de planta un estatus que asegura su independencia crítica y les provee un conjunto de incentivos y ámbitos de participación. En el periodo 2017-2019, la UST ha mantenido un porcentaje de jerarquización superior al 90% de sus académicos de planta, llegando en 2019 a 94,4% del total[162].

A la luz de los avances en la jerarquización de académicos de planta y de los resultados de las primeras jornadas de autoevaluación, el PEI 2019-2023 incorporó un proyecto estratégico que busca relevar la importancia de la función docente, generando espacios de desarrollo y de fidelización con la Universidad para quienes focalizan su quehacer en la docencia. El compromiso de los académicos con el Modelo de Formación de la UST, su experiencia profesional y cercanía con los estudiantes es un atributo que se busca potenciar. Es así como la UST implementa, a partir del 2020, una carrera

[161] Las categorías corresponden a: sobresaliente (alcanza un desempeño destacado entre sus pares, cumple por sobre los resultados esperados); bueno (su desempeño cumple con los resultados esperados, pero no sobresale entre sus pares); suficiente (su desempeño alcanza mínimamente los resultados esperados y sus tareas futuras merecen orientación), e insuficiente (su desempeño es insatisfactorio. No cumple con los resultados esperados)

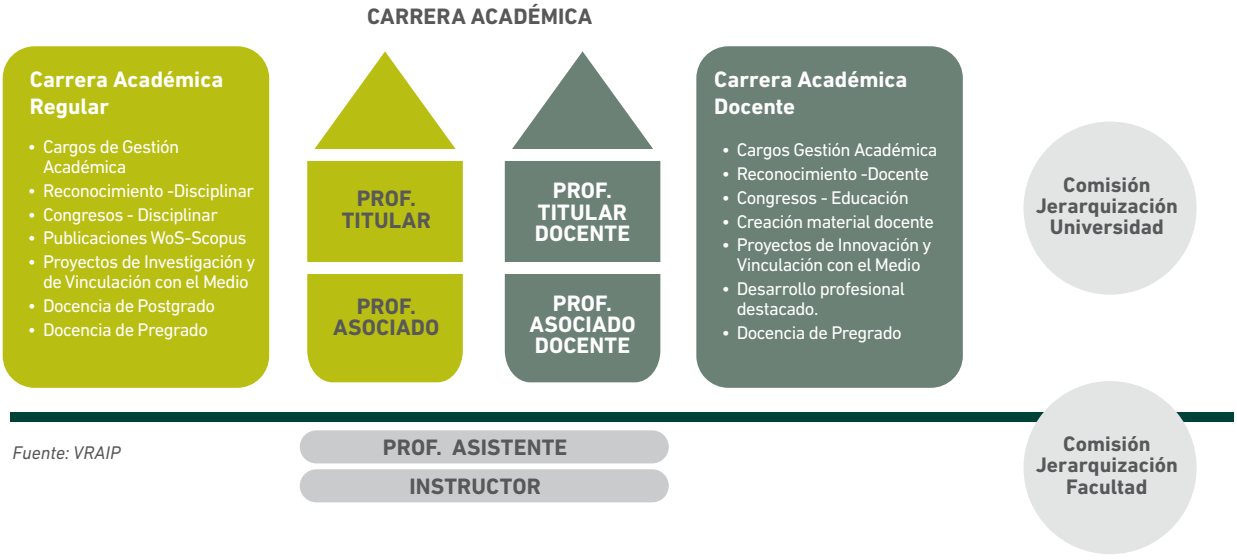
[162] El porcentaje restante se explica por rotación académica, licencias y permisos.

académica docente, con un perfil y criterios adecuados para esta función[163]. Este cambio abre oportunidades de desarrollo a académicos de planta cuyo perfil se orienta principalmente a la docencia y permite incorporar a la carrera académica a los académicos adjuntos.

De este modo, la carrera académica UST se hace cargo del perfil mixto de sus académicos, tomando en consideración tanto aspectos académicos (experiencia en docencia y gestión universitaria, productividad científica, formación de postgrado y actividades de vinculación con el medio), como de experiencia y desarrollo profesional, en el ámbito privado o público.

El siguiente diagrama describe la carrera académica con dos opciones: a) la Carrera Académica Regular, donde el académico debe desarrollar las distintas actividades propias del quehacer universitario, valorándose la docencia de pre y postgrado, la gestión universitaria, la investigación y la formación de postgrado, especialmente de doctorado; y b) la Carrera Académica Docente, donde la función principal que se valora es la docencia y los criterios incorporan factores que inciden en la calidad de esta (experiencia profesional y docente, especialización o estudios de postgrado en el área de educación, vinculación con el medio, desarrollo de material docente, innovación educativa, entre otros). Tal como se observa en la figura, la carrera académica cuenta con dos jerarquías comunes: Instructor y Profesor Asistente. La diferencia se produce en las jerarquías de Profesor Asociado y Profesor Titular, dependiendo de las funciones en las que se focalice el académico, y la opción de carrera académica que elija.

DIAGRAMA VII.4
Jerarquías Académicas



Fuente: VRAIP

Con el establecimiento del nuevo modelo de gestión académica y la creación de la carrera académica docente, se ha fortalecido el rol de las facultades en el proceso de jerarquización, creándose para ello una Comisión de Jerarquización de cada facultad. A esta Comisión le corresponde la jerarquización de todos los académicos de planta y adjuntos que postulan a las dos primeras jerarquías. Previamente, las facultades participaban del proceso proponiendo las jerarquías a la Comisión de Jerarquización de la Universidad.

La jerarquización de académicos en las categorías de Profesor Asociado y Profesor Titular, en cualquiera de las dos opciones de carrera académica, es decidida por la Comisión de Jerarquización de la Universidad, a proposición de la Comisión de Jerarquización de Facultad. Mismo rol cumplen las Comisiones de Facultad en la postulación de un académico a un ascenso de jerarquía hacia cualquiera de estos últimos dos niveles.

[163] *Anexo N°86, Acta aprobación CAS y Reglamento del Académico actualizado.*

La Comisión de Jerarquización de la Universidad la integran el VRAIP, quien la preside, y tres académicos con la jerarquía de profesor titular, nombrados por la Rectora Nacional a proposición del Consejo Académico Superior. El DGA actúa como secretario de esta Comisión (sin derecho a voto). Las Comisiones de Jerarquización de Facultad están constituidas por el decano, quien la preside, y dos profesores asociados o titulares de la facultad nombrados por el Consejo de Facultad, el que elige además un miembro suplente. El coordinador de pregrado actúa como secretario (sin derecho a voto).

La carrera académica es un eje articulador de las políticas académicas de la UST. Es así como las distintas jerarquías determinan, entre otros aspectos:

- Cargos a los que puede optar un académico
- Carga mínima diferenciada de docencia directa que deben realizar
- Organismos colegiados en los que pueden participar
- Planificación anual de actividades diferenciadas
- Indicadores de desempeño esperado por los cuales serán evaluados
- Política de incentivos diferenciada

Con el propósito de seguir profundizando los alcances de la carrera académica y la jerarquización de académicos de planta y adjuntos, en el PEI 2019-2023 se abordan materias relativas al análisis y la vinculación formal entre los rangos de remuneraciones y las jerarquías existentes, así como contar con valores hora diferenciado para profesores adjuntos, según su jerarquía.

Es importante mencionar que todos los académicos de planta, adscritos a una unidad académica, deben realizar un número mínimo de horas de docencia de pregrado, independiente de su jerarquía. Esta definición permite asegurar que todos los académicos, incluidos aquellos con mayor trayectoria, nivel académico y que se dedican prioritariamente a la investigación, se vinculen con los estudiantes de pregrado para beneficio del proceso formativo.

2.5.2 INCENTIVOS ASOCIADOS A LA JERARQUÍA ACADÉMICA

Con el propósito de reconocer la labor académica y promover el avance en la carrera académica, la UST ha establecido un conjunto de incentivos que buscan reconocer y apoyar los esfuerzos de los profesores por desarrollar su potencial académico y profesional, para motivarlos a cumplir los requisitos y avanzar hacia las jerarquías superiores y fortalecer su compromiso con el proyecto institucional. Mientras más alta es la jerarquía académica, mayores son los incentivos otorgados.

Entre los incentivos asociados a la jerarquía de los académicos de planta, en especial aquellas del nivel superior, se pueden mencionar: la posibilidad de ocupar cargos de alta dirección o de integrar organismos colegiados superiores; el aumento de remuneraciones; el acceso a estadías de investigación; el acceso a días libres adicionales al año, entre otros. Para quienes alcanzan la jerarquía de Profesor Titular, adicionalmente, se entrega un reconocimiento público en ceremonia oficial[164]. El 2020, y en paralelo a la implementación de la carrera académica docente, la UST aprobó una política de incentivo para la carrera de académicos adjuntos. Esta incluye algunos beneficios especiales, como la posibilidad de participar en calidad de responsables de proyectos internos de investigación o innovación educativa, así como mayores facilidades para acceder a programas de postgrado internos, entre otros[165].

La política de incentivos asociada a la jerarquía académica se complementa con otros incentivos que otorga la Universidad a sus académicos por el desarrollo de funciones específicas, como, por ejemplo, la publicación de artículos en revistas indexadas (WoS, SciELO y Scopus), a los que pueden acceder tanto académicos de planta como adjuntos; el incentivo por desempeño académico antes mencionado; o los apoyos para perfeccionamiento y asistencia a Congresos, entre otros.

[164] *Ver Anexo N°87, Política de Incentivos para Académicos de Planta*
[165] *Ver Anexo N°88, Política de Incentivos para Académicos Adjuntos*

2.6. MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN

Para la Institución, es importante que los académicos tengan la oportunidad de participar en diversas instancias que van más allá de su función docente. Esta participación puede ser a nivel institucional o de sede.

A nivel institucional las instancias de participación son el Consejo Académico Superior, Consejo Académico Superior Ampliado, el Consejo de Facultad, el Consejo Nacional de Escuela, el Comité Ejecutivo de Carrera, el Comité Curricular, el Comité de Ética y el Comité de Bioseguridad. A nivel de sede, las instancias de participación son el Consejo Académico de Sede, el Comité de Carrera, el Comité de Inclusión y el Comité de Vinculación con el Medio[166]. Lo anterior es sin perjuicio de la conformación de comités o grupos de trabajo para fines específicos.

2.7. DESVINCULACIÓN

Un académico solo puede dejar de pertenecer a la UST de conformidad con las causales legales y el procedimiento previsto en el Reglamento del Académico. La desvinculación siempre implica un riguroso cumplimiento de los compromisos contractuales contraídos con cada académico y las causales pueden ser: renuncia voluntaria, término del período por el cual fue contratado, incumplimiento de la función o de las obligaciones del contrato, necesidades de la Institución u otras causales contempladas en la legislación laboral.

La desvinculación de un académico de planta adscrito a una unidad académica es decidida por el decano, escuchando al director nacional de escuela y a proposición del director académico de sede. La desvinculación debe ser aprobada por la VRAIP. En el caso de los académicos adjuntos, la decisión recae en el DA de sede, a proposición del director de carrera respectivo.

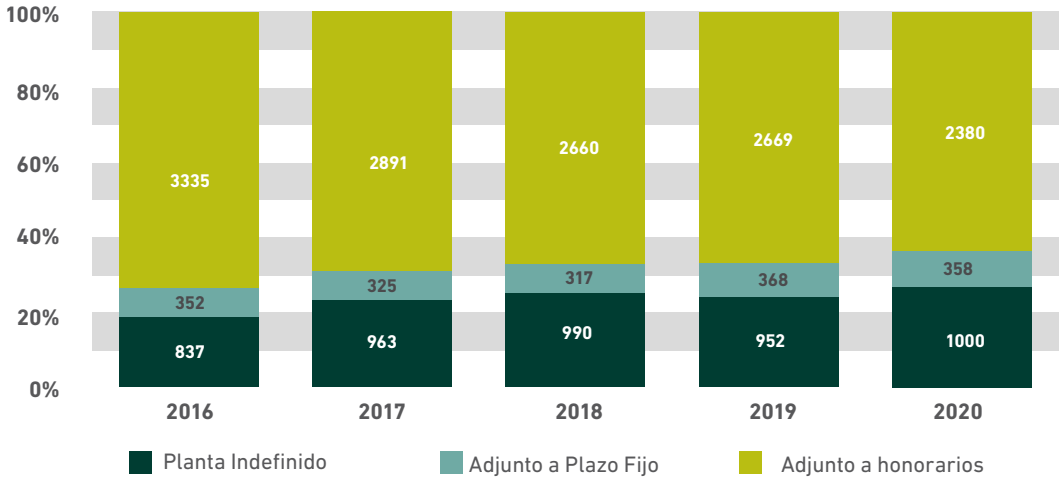
Cuando se produce la desvinculación de un académico, se activa un protocolo de reemplazo que orienta el procedimiento a seguir con el objetivo de dar continuidad operacional a las unidades académicas de la Universidad[167].

[166] Ver detalle de estos organismos en Capítulo II Planificación y Desarrollo del Proyecto Institucional.
[167] Ver Anexo N°89, Protocolo de Reemplazo de Académicos de Planta UST

3. EVOLUCIÓN DEL CUERPO ACADÉMICO

Actualmente la UST cuenta con un total de 3.738 académicos, de los cuales 26,8% son académicos de planta. La cifra total de académicos disminuye 17,4% respecto de 2016, lo que obedece a la decisión institucional de aumentar su planta académica y la consecuente disminución del número de académicos a honorarios (además del efecto del cierre gradual de algunas carreras- sede). Así, mientras que en 2016 el porcentaje de académicos contratados en modalidad honorarios ascendía a un 73,7%, para 2020 dicho porcentaje disminuye a un 63,7%. Por el contrario, los académicos de planta aumentan de un 18,5% a un 26,8% durante el periodo 2016-2020. Este es un esfuerzo que continuará durante el período del actual PEI.

GRÁFICO VII.1
Evolución cuerpo académico



Fuente: Dirección General de Control de Gestión

El aumento de académicos de planta también tiene un impacto positivo sobre la evolución de las JCE, que presentan un incremento en un 6,7% durante el periodo 2016-2020. Resulta relevante destacar que lo anterior (que da cumplimiento al plan de contrataciones antes mencionado) ocurre en un periodo de contracción de la matrícula total (14%), con lo que el indicador estudiante/JCE mejora en un 19,2% en el período, pasando de 26 estudiantes/JCE en 2016 a 21 estudiantes/JCE en 2020. Tal como se observa en la siguiente tabla, este aumento de JCE se distribuyó a nivel nacional de acuerdo con el estándar de planta académica, reforzando la dotación en sedes y generando un rango de estudiante/JCE de entre 16 y 27,4. Todas las sedes (salvo el caso de Antofagasta, cuyo avance es menor) mejoran su relación de estudiantes/JCE, en línea con la mejora institucional.

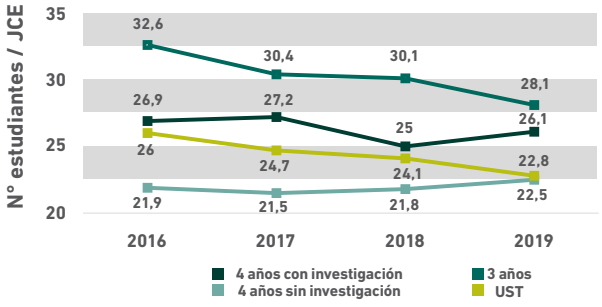
TABLA VII.4
Evolución JCE y Estudiantes/JCE por sede

	JCE					ESTUDIANTES/JCE				
SEDE	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
Arica	40,5	40,6	37,1	42,5	46,4	26,9	26,4	29,0	25,2	21,4
Iquique	63,0	68,2	64,4	74,4	75,0	26,2	24,6	27,3	23,8	22,9
Antofagasta	56,5	53,8	54,5	58,6	58,9	27,9	28,4	27,9	26,9	27,4
Copiapó*	14,8	11,2	9,5	5,5	3,7	18,2	17,4	14,4	14,6	11,5
La Serena	71,7	71,1	78,1	81,7	85,7	28,7	28,8	26,1	25,4	24,4
Viña del Mar	129,8	128,4	135,1	120,8	113,7	25,2	24,7	21,5	22,7	21,7
Santiago	259,7	266,2	266,7	253,9	256,7	29,6	27,4	26,4	27,1	23,2
Talca	82,0	88,5	88,6	85,7	87,2	28,3	26,1	25,9	26,4	24,9
Concepción	85,2	91,4	89,1	82,4	83,5	26,2	23,7	22,8	21,6	19,3
Los Ángeles	53,7	56,1	55,1	64,9	67,5	30,1	29,8	31,0	27,4	25,9
Temuco	74,5	74,4	75,7	74,4	71,9	23,4	23,4	22,9	21,8	19,8
Valdivia	39,2	41,6	50,0	50,8	52,4	25,0	23,0	20,3	19,8	16,0
Osorno	43,6	50,7	49,5	52,2	48,8	23,8	21,2	21,5	20,3	19,1
Puerto Montt	67,4	77,8	70,4	86,9	85,8	25,5	23,1	25,4	19,5	18,2
Casa Central	43,2	44,2	41,1	64,5	62,7					
TOTAL INSTITUCIONAL	**1.124,8**	**1.164,2**	**1.165,1**	**1.199,3**	**1.199,9**	**26,0**	**24,7**	**24,1**	**22,8**	**21,0**

**Sede en proceso de cierre*
Fuente: Dirección General de Control de Gestión

Al comparar estos indicadores en el contexto del sistema universitario nacional, es posible apreciar que la UST presenta un indicador estudiante/JCE superior al promedio de las instituciones acreditadas por 3 y 4 años. En efecto, el promedio 2019 de las universidades con tres años de acreditación es de 28,1 estudiantes/JCE; el de las universidades con 4 años de acreditación con investigación de 26,1 y el de universidades con 4 años de acreditación sin investigación de 22,5. La mejora experimentada por la UST durante el periodo 2016–2019, correspondiente a un 12,2%, da cuenta de la magnitud del esfuerzo realizado por la Institución y la efectividad de las políticas implementadas en los últimos años para fortalecer su cuerpo académico.

GRÁFICO VII.2
Comparativo Estudiante/JCE Sistema Universitario



Fuente: elaboración propia en base a datos SIES

Desde el PEI anterior, los esfuerzos institucionales han estado abocados a la mejora de la planta académica en términos de número, grado académico, estabilidad y tiempo de dedicación. Lo anterior ha ido aparejado, entre otros resultados, con un incremento en las publicaciones y proyectos de investigación aplicada con financiamiento externo[168], como se ve en el Capítulo IX.

En el periodo 2016-2020, el porcentaje de académicos de jornada completa aumentó en un 36,3% y los de media jornada en 3,6%, mientras que los académicos de tiempo parcial (menor a 22 horas) disminuyó en un 17,4%. Ello obedece a que, a partir del año 2018, la UST comenzó a privilegiar la contratación de académicos de planta de jornada completa, o el aumento de horas de dedicación de académicos con jornadas parciales. Esta disposición permitió que la proporción de académicos contratados por 22 o más horas, respecto del total de académicos, pasara de un 18,9% en 2016 a un 27,4% en 2020.

TABLA VII.5
Evolución Cuerpo Académico Según Modalidad Contractual

	2016	2017	2018	2019	2020
Jornada Completa (entre 44 y 45 horas)	432	445	504	564	589
Media Jornada (entre 22 y 43 horas)	421	530	482	420	436
Jornada Hora (menos de 22 horas)	3.671	3.204	2.981	3.005	2.713
TOTAL INSTITUCIONAL	**4.524**	**4.179**	**3.967**	**3.989**	**3.738**

Fuente: Dirección General de Control de Gestión

Por otro lado, como se observa en la siguiente tabla, la cantidad de académicos con postgrado ha venido incrementándose constantemente. Si en 2016 el porcentaje de académicos con postgrado alcanzaba el 27,4%, para 2020 esta cifra asciende a 38,7%. Lo anterior, tal como se aprecia en el Gráfico VII.3, ha llevado a una mejora paulatina de la relación de estudiantes/JCE con postgrado, acercándonos en este indicador a instituciones con 4 años de acreditación con o sin investigación. A pesar de ello, el porcentaje de académicos con doctorado sigue siendo bajo (4,6% del total) y en términos absolutos presenta una disminución respecto a 2018, razón por la cual la UST ha incorporado en su PEI 2019-2023 un proyecto que busca incrementar esa proporción, mediante la contratación de investigadores con doctorado y el reforzamiento del perfeccionamiento conducente a grado en áreas prioritarias definidas en los planes de desarrollo de las facultades.

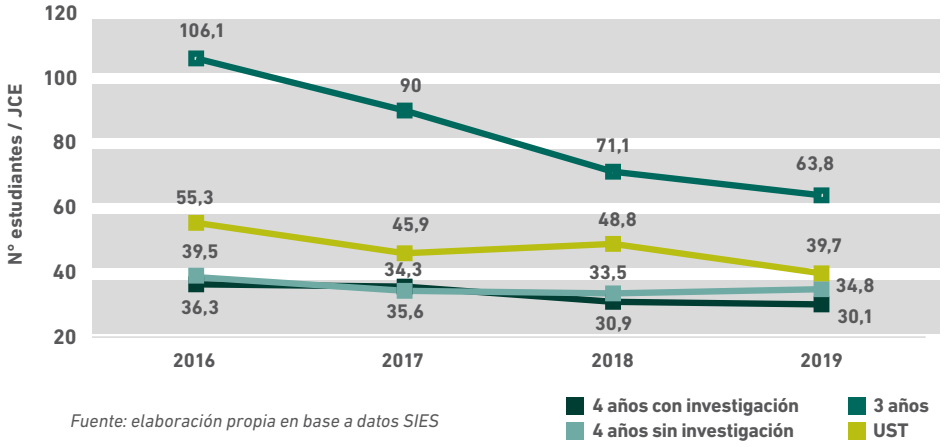
TABLA VII.6
Evolución Cuerpo Académico Según Grado Académico

GRADO ACADÉMICO/TÍTULO	2016	2017	2018	2019	2020
Postgrado	**1.239**	**1.418**	**1.386**	**1.453**	**1.446**
Magister	1.069	1.228	1.195	1.283	1.275
Doctorado	170	190	191	170	171
Licenciatura – Título Profesional	2.970	2.639	2.491	2.422	2.164
Técnico	28	21	14	14	10
Sin registro*	287	101	76	100	118
TOTAL INSTITUCIONAL	**4.524**	**4.179**	**3.967**	**3.989**	**3.738**

** Académicos con ingreso pendiente de antecedentes a PeopleSoft*
Fuente: Dirección General de Control de Gestión

[168] *Entre 2016 y 2019 el número total de publicaciones WoS, Scopus y SciELO aumentó un 59,8 % subiendo de 122 a 195 publicaciones por año.*

GRÁFICO VII.3
Comparativo Estudiante/JCE Postgrado Sistema Universitario



Fuente: elaboración propia en base a datos SIES

Seguidamente, la tabla VII.7 muestra que la evolución de las jerarquías académicas también ha experimentado mejoras significativas en el periodo 2016-2019, dando cuenta del desarrollo del cuerpo académico. Es así como la cantidad de académicos en la categoría de Instructor disminuye desde un 28% a un 18% en el periodo, incrementándose la proporción de Profesores Asistentes, desde un 49% a un 62% del total.

TABLA VII.7
Planta Académica Según Jerarquía – Carrera Académica*

JERARQUÍAS	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
Instructor	233	28%	272	28%	235	24%	174	18%
Profesor Asistente	408	49%	492	51%	522	53%	592	62%
Profesor Asociado	91	11%	96	10%	97	10%	94	10%
Profesor Titular	34	4%	39	4%	39	4%	39	4%
Sin Jerarquía	71	8%	64	7%	97	10%	53	6%
Total General	837	100%	963	100%	990	100%	952	100%
% ACADÉMICOS JERARQUIZADOS	**91,5%**		**93,4%**		**90,2%**		**94,4%**	

** Corresponde solo a académicos de planta y a carrera académica regular, única existente hasta el 2019.*
Fuente: Dirección General Académica

Tal como se presenta en la siguiente tabla, la planta académica muestra una baja rotación en el tiempo, con una tasa promedio en torno a un 7,6%, dando cuenta de un alto compromiso con la Institución, y otorgando estabilidad al desarrollo del Proyecto Institucional.

TABLA VII.8
Rotación de Académicos de Planta (%)

ESTAMENTO	2015	2016	2017	2018
Académicos de Planta	10,8%	6,8%	7,5%	5,3%

Fuente: Vicerrectoría de Personas

Por su parte, la variación anual de académicos en base a su carga docente se mantiene en torno a un 20%[169]. Esto permite asegurar la continuidad y apropiación del Modelo de Formación de la UST. Se espera que la implementación de la carrera académica docente mejore aún más este indicador, considerando que se abrirán oportunidades de desarrollo para los académicos adjuntos, que siguen siendo un porcentaje importante del cuerpo académico total.

TABLA VII.9
Variación de Académicos en Base a su Carga Docente (%)

ESTAMENTO	2015	2016	2017	2018
Académicos Planta y Adjuntos	18,8%	20,4%	26,7%	17,6%

Fuente: Dirección General de Control de Gestión

En suma, con la implementación de distintas iniciativas y con la gestión del cuerpo académico liderada por las facultades, la UST ha incrementado su dotación a nivel institucional, principalmente en regiones, asegurando un mínimo de 3 JCE en todas sus carreras sede en régimen. Este incremento en la dotación de académicos de planta ha mejorado de manera sistemática en los últimos años el número de jornadas completas reales, así como la relación de estudiantes/JCE en todas sus carreras y sedes, lo que implica contar con una mayor disponibilidad horaria de los académicos para desarrollar distintas actividades académicas y la atención de estudiantes.

El mayor número de académicos con postgrado y el avance en la carrera académica, son producto de la contratación de académicos con grado de magíster y del apoyo otorgado a través del perfeccionamiento académico para cursar programas de este nivel. Esta formación y experiencia que poseen actualmente los académicos de planta va en beneficio directo de la calidad de la formación que reciben nuestros estudiantes. El establecimiento de la carrera docente permitirá reconocer y promover el desarrollo de quienes tienen como principal función la docencia, en especial los académicos adjuntos. Aun cuando existen proyectos tendientes a la contratación de doctores en áreas selectivas, este sigue siendo un indicador por mejorar cuando se compara con otras instituciones con acreditación avanzada.

Los ajustes al sistema de evaluación de desempeño de los académicos han permitido alinear satisfactoriamente sus roles y funciones con los objetivos del PEI y sus indicadores de resultados. Con todo, ese ajuste es reciente por lo que requiere un refuerzo en términos de socialización de los indicadores y las herramientas que facilitan un adecuado seguimiento.

[169] *El indicador muestra el porcentaje de académicos que no tienen carga al año siguiente, respecto del año base, que es el indicado en la tabla. Es decir, la rotación 2018 se midió en 2019.*

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

- La UST cuenta con un estándar de dotación académica y ha implementado una estrategia de contrataciones que le han permitido un crecimiento significativo de su cuerpo académico de planta, disminuyendo la relación de estudiantes/JCE y ubicándola en una posición equivalente a universidades con 4 años de acreditación.

- La UST diseñó e implementó un plan de aumento de los académicos contratados en jornada completa, permitiendo una mayor dedicación de ese estamento al proyecto institucional en todas sus dimensiones.

- Se evidencia un aumento de los académicos con postgrado a nivel de magister, como resultado de política de contratación y apoyo institucional para optar a becas en programas de perfeccionamiento, nacionales o extranjeros, que se ha reflejado en un aumento del porcentaje de académicos en la jerarquía de Profesor Asistente.

- El cuerpo académico de planta tiene un alto grado de identificación y compromiso con el proyecto institucional, lo que se refleja en un bajo nivel de rotación.

- La UST cuenta con una política para la gestión y desarrollo del cuerpo académico y un sistema de evaluación del desempeño de los académicos de planta alineadas con las estrategias institucionales, que permiten una adecuada planificación y evaluación de su quehacer.

- La UST ha logrado consolidar una carrera académica regular como elemento articulador de políticas académicas, que se refleja en el alto porcentaje de académicos de planta jerarquizados, que es la base para implementar una carrera académica docente a partir del 2020, que beneficiará principalmente a los académicos adjuntos.

- La UST ha consolidado un modelo de formación de académicos que combina las actividades de capacitación pedagógica, gestionadas centralmente por la Dirección General de Pregrado, con el perfeccionamiento disciplinar gestionado ahora por las Facultades, en el marco de sus planes de desarrollo.

DEBILIDADES

- El porcentaje de académicos adjuntos con postgrado no ha aumentado de manera significativa en los últimos años, por lo que se hace necesario definir nuevas estrategias que permitan avanzar en este indicador.

- La proporción de académicos de planta con grado de doctor sigue siendo baja, requiriéndose la implementación de una estrategia específica para ello.

- Si bien se ha avanzado en la sistematización y revisión periódica del Programa de Formación y Desarrollo Docente, se debe avanzar en medir el impacto que esta estrategia está teniendo en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Dada la consolidación de la carrera académica como mecanismo de gestión de la planta académica, se requiere avanzar en la implementación de una carrera docente que permita reconocer e incentivar el desempeño de los académicos que se desarrollan principalmente en dicho ámbito.

UST
145
UST

VIII.

PROGRESIÓN DE LOS ESTUDIANTES Y RESULTADOS DEL PROCESO FORMATIVO

UST
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

1. PROGRESIÓN DE LOS ESTUDIANTES Y RESULTADOS DEL PROCESO FORMATIVO

El Modelo de Formación de la UST, dadas la centralidad en el estudiante y la orientación al logro del aprendizaje, conlleva realizar un seguimiento sistemático de los indicadores de progresión académica que permiten determinar la eficacia del proceso de enseñanza aprendizaje, así como de los mecanismos de apoyo tendientes a hacerse cargo de las características y desempeños académicos de los estudiantes admitidos. Todo lo anterior, con el propósito de lograr los perfiles de egreso definidos, así como la titulación y posterior inserción laboral de los estudiantes. De este modo, como se verá en este capítulo, la Universidad presenta una tendencia moderada a la mejora en sus indicadores de efectividad académica, los que se ubican en el rango de universidades privadas sin gratuidad con acreditación de 4 años.

En el marco del PEI 2019-2023, sobre la base de los avances conseguidos en este período, la UST definió como objetivo continuar mejorando sus indicadores de progresión de los estudiantes, estableciendo metas para situarse en el promedio de universidades privadas con acreditación avanzada (sin investigación), en retención de primer y segundo año; titulación oportuna y total, y empleabilidad. En ese marco y considerando el nuevo modelo de gestión académica, todas las facultades formularon sus planes de desarrollo, comprometiendo metas en dichos indicadores de progresión, a nivel agregado de facultad, identificando los focos prioritarios de sus líneas de acción por carrera, sede y jornada, lo cual permite realizar una gestión focalizada en la disciplina y los indicadores asociados a esta. Complementariamente, los indicadores de progresión estudiantil están considerados en el SGD académico, a lo largo de toda la estructura, lo que conlleva una revisión anual de los avances con miras a retroalimentar estos procesos.

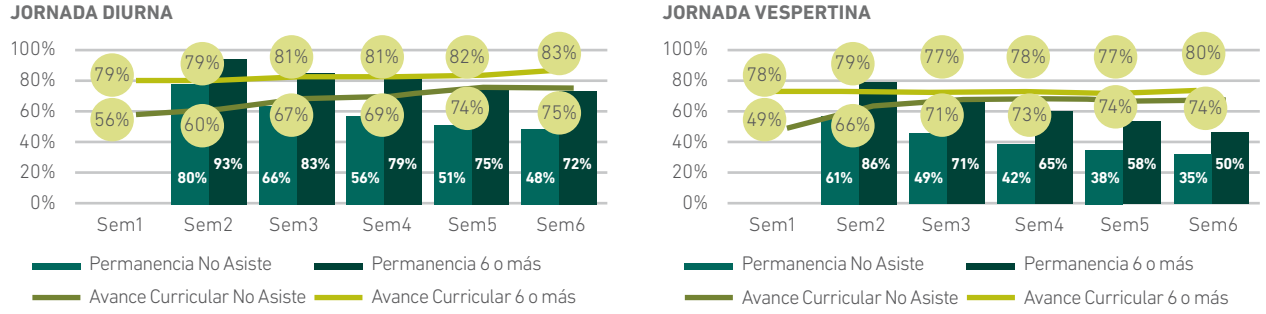
1.1. EFECTIVIDAD DE LOS MECANISMOS DE APOYO A LOS ESTUDIANTES

En el anterior proceso de acreditación, la CNA reparó en que no existía evidencia de que los Centros de Aprendizaje se constituyeran como un mecanismo permanente tendiente al mejoramiento continuo de los procesos asociados a la enseñanza y el aprendizaje. En función de lo anterior, y bajo una lógica de mejora continua, a partir de 2017 se comenzó a realizar mediciones sistemáticas de la efectividad de las estrategias de apoyo efectuadas por los Centros de Aprendizaje, tanto en la permanencia como en el nivel de avance curricular de los estudiantes diurnos y vespertinos[170].

Las evaluaciones realizadas demuestran, tal como se aprecia en los siguientes gráficos, que una asistencia regular al Centro de Aprendizaje se relaciona con mayores probabilidades de éxito académico de los estudiantes, en términos de permanencia y avance curricular, tanto para la jornada diurna como para la vespertina.

[170] Entre las cohortes 2017 y 2019, asisten al Centro de Aprendizaje 10.877 estudiantes de Primer año. Ver Anexo N°70, Reporte efectividad de los Centros de Aprendizaje, Unidad de Estudios VRDAC.

GRÁFICO VIII.1
Asistencia al Centro de Aprendizaje en primer semestre e impacto en permanencia y avance curricular



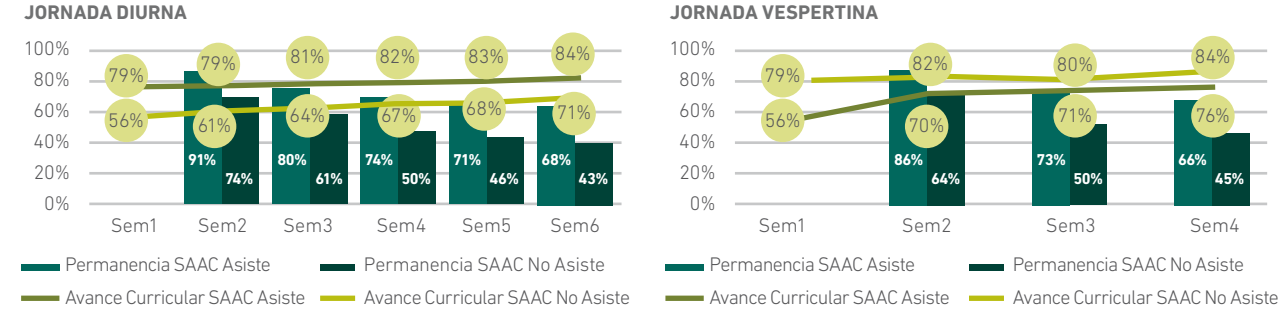
Fuente: Vicerrectoría de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad.

Se evidencia que los estudiantes diurnos que asisten regularmente al CA (6 o más veces) tienen una permanencia y avance curricular mayores respecto de quienes no asisten, durante los primeros 6 semestres. Así, al tercer semestre, los estudiantes de la jornada diurna que asisten al CA logran una permanencia de un 83%, lo que equivale a 17 puntos porcentuales más que quienes no lo hacen. En cuanto al avance curricular, los estudiantes de tercer semestre que acudieron al CA aprueban 81% de las asignaturas que cursan, superior al 67% de quienes no asisten.

En jornada vespertina los resultados son similares: quienes asisten 6 veces o más al CA tienen una permanencia al segundo semestre superior en 25 puntos porcentuales a la de quienes no lo hacen. En los semestres sucesivos, si bien la permanencia de los estudiantes que asisten 6 o más veces al CA desciende a 50% al semestre 6, muestra una diferencia de 15 puntos porcentuales respecto a quienes no asisten. En cuanto al avance curricular, quienes asisten durante el primer semestre al menos 6 veces al CA superan en 29 puntos porcentuales a quienes no lo hacen, en el semestre inicial, y en 6 puntos porcentuales al sexto semestre.

A partir de la introducción del SAAC como instrumento para detectar riesgo académico de los estudiantes de primer año en 2017, los Centros de Aprendizaje tomaron un rol más proactivo. Así, los jefes de carrera se reúnen con los estudiantes identificados con mayor riesgo de deserción por SAAC y los invitan a seguir un plan de apoyo, siendo los estudiantes libres de tomarlo, todo lo cual queda registrado en un sistema. Un análisis del efecto de los CA focalizado en aquellos estudiantes de primer año identificados con mayor riesgo de deserción por medio de SAAC, también muestra un impacto positivo tanto en la permanencia como en el avance académico.

GRÁFICO VIII. 2
Asistencia a Centro de Aprendizaje en primer semestre e impacto en permanencia y avance curricular (estudiantes con riesgo de deserción SAAC)



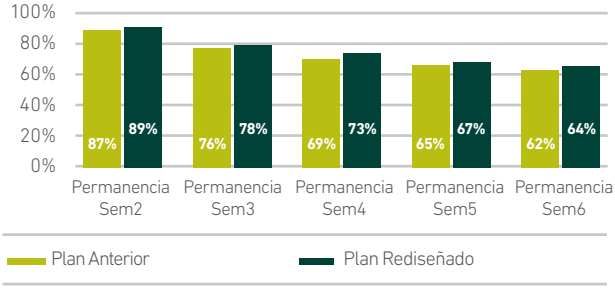
Fuente: Vicerrectoría de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad.

Los resultados indican que los estudiantes diurnos diagnosticados con mayor riesgo de deserción por SAAC, que reciben apoyo de los CA, logran una permanencia de un 91% al segundo semestre; esto es, 17 puntos porcentuales superior a quienes son diagnosticados y deciden no asistir. En los semestres posteriores, si bien la permanencia promedio disminuye, las probabilidades de permanecer siguen siendo superiores para los estudiantes diagnosticados en riesgo que asisten al CA en comparación con quienes no lo hacen (desde una diferencia de 19 puntos porcentuales en S3 a 25 puntos porcentuales en S6). Respecto al avance curricular, los estudiantes detectados en riesgo que reciben apoyo de los CA aprueban un mayor porcentaje de asignaturas que aquellos estudiantes que no asisten. Así, en el primer semestre los estudiantes diagnosticados en riesgo que asisten al CA muestran en promedio 23 puntos porcentuales más de aprobación respecto de quienes no asisten. Esta tendencia se mantiene hasta el sexto semestre.

El análisis en la jornada vespertina muestra resultados equivalentes. Aquellos estudiantes diagnosticados en riesgo y que asisten a las tutorías del CA mantienen niveles de permanencia en torno a 22 puntos porcentuales superiores respecto de quienes deciden no asistir, lo que se mantiene en todos los semestres de análisis. En términos de avance curricular, los estudiantes vespertinos diagnosticados en riesgo por SAAC y que asisten al apoyo otorgado por el CA, mantienen un nivel de aprobación de asignaturas que es 23 puntos porcentuales superior al que alcanzan quienes no reciben el apoyo académico.

Junto con lo anterior, en el periodo se terminó de incorporar el Plan de Nivelación Estructural (PNE) en todos los planes de estudio, con la finalidad de facilitar el tránsito de los estudiantes desde la enseñanza media a la universitaria, y favorecer la progresión académica. La incorporación del PNE en todas las carreras ha permitido evaluar esta estrategia, comprobando un aumento de la permanencia por semestre en aquellos estudiantes que cursan el plan rediseñado (que incluye el PNE) respecto de aquellos que estaban en el plan anterior.

GRÁFICO VIII.3
Permanencia de estudiantes en planes de estudios con PNE (2016 -2019)



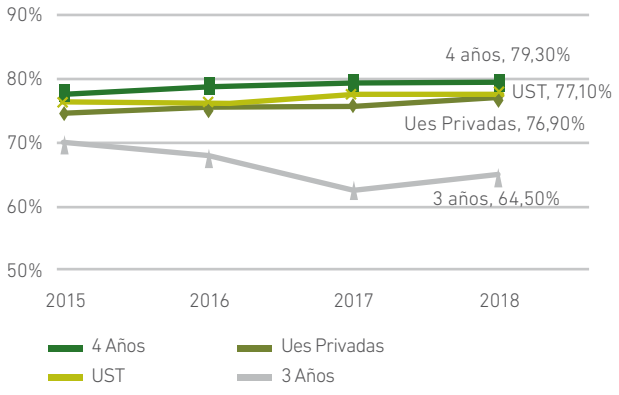
Fuente: Vicerrectoría de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad.

De este modo, tal como se puede observar en el gráfico anterior, existe una mejor permanencia en aquellos planes de estudio rediseñados en todos los semestres analizados.

1.2. RETENCIÓN

La retención de estudiantes es un foco central de la gestión institucional en docencia de pregrado, en todas sus estructuras (Casa central, facultades, escuelas nacionales, carreras, sedes y jornadas), para lo cual se despliegan tanto el sistema de apoyo al estudiante que se ha descrito en el Capítulo VI como los mecanismos de seguimiento del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad. De esta forma, la Universidad Santo Tomás ha ido mejorando sus indicadores de retención de primer año, lo que le ha permitido, tal como se presenta en el siguiente gráfico, situarse sobre el promedio del subsistema de universidades privadas (76,9%) y muy por sobre las instituciones privadas acreditadas por 3 años (64,5%), logrando acercarse al promedio de las universidades privadas acreditadas por 4 años sin investigación (79,3%).

GRÁFICO VIII.4
Tasa de retención de primer año universidades



Fuente: elaboración propia a partir de datos SIES.

Los resultados institucionales para la retención de 1° y 2° año muestran en el periodo resultados positivos, con un avance moderado que resulta valorable en el contexto de una institución con 13 sedes (12 en regiones) y que todavía se encuentra al margen de la política de gratuidad. Así, la retención de primer año ha mejorado desde un 75,9% para la cohorte 2016 (SIES, 2017) a un 77,2% para la cohorte 2019 (SIES, 2020). La retención de segundo año, a su turno, también presentaba un leve aumento en las cohortes 2015 y 2017, alcanzando un 67,7% para la cohorte 2017 (SIES 2019), descendiendo a 66,2% para la 2018 (SIES 2020). Los datos del último año, cabe señalarlo, incorporan los efectos del estallido social y del inicio de la pandemia COVID-19.

Al realizar un análisis más detallado según sede, aspecto relevante considerando la distribución de las mismas en el territorio, se puede observar que junto con una mejora en la retención de primer y segundo año también disminuye la desviación estándar del indicador, lo que da cuenta de una mayor homogeneidad entre sedes. Adicionalmente, a partir de la cohorte 2017 ninguna sede registra retención de primer año menor al 70% y solo una presenta una retención de segundo año menor a 60% (Temuco, para la cohorte 2018 presenta una retención de 57,3%). El resultado más destacado en retención de primer año lo tiene la sede Los Ángeles (86,9%), seguida de La Serena (82,3%), Concepción (80,6%) y Antofagasta (80,3%); mientras que los menores resultados se obtienen en Temuco (70,9%) y Arica (71,5%). Conviene resaltar que en 2017 (cohorte 2016) siete de las sedes habían mejorado su desempeño respecto del año anterior e igual número de sedes presentaban resultados superiores a 77% de retención de primer año. El último año (cohorte 2019) son 8 las sedes que mejoran el desempeño respecto al año anterior y que presentan una retención de primer año por sobre 77%.

TABLA VIII.1
Retención 1° (cohortes 2016-2019) y 2° año (cohortes 2015-2018) por sede.

	RETENCIÓN PRIMER AÑO				RETENCIÓN SEGUNDO AÑO			
SEDE	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Arica	75,7%	71,8%	71,6%	71,5%	61,7%	66,9%	63,0%	64,0%
Iquique	71,7%	74,3%	71,9%	72,6%	63,0%	61,5%	67,5%	61,2%
Antofagasta	77,4%	72,6%	77,8%	80,3%	64,9%	64,3%	62,6%	67,0%
La Serena	83,1%	84,9%	78,8%	82,3%	74,4%	74,0%	76,3%	70,8%
Viña Del Mar	75,5%	83,7%	77,3%	79,9%	69,2%	66,3%	75,1%	66,6%
Casa Central	68,0%	73,9%	76,1%	74,3%	59,3%	57,0%	61,7%	64,4%
Talca	84,5%	77,8%	82,5%	79,1%	71,2%	75,0%	71,2%	70,7%
Concepción	77,4%	78,3%	76,2%	80,6%	72,2%	65,6%	71,1%	64,3%
Los Ángeles	89,6%	85,2%	86,0%	86,9%	77,8%	78,9%	75,7%	76,9%
Temuco	74,2%	74,9%	70,6%	70,9%	59,7%	62,4%	64,3%	57,3%
Valdivia	73,5%	73,7%	74,2%	79,0%	71,5%	66,5%	67,9%	64,0%
Osorno	82,1%	76,5%	84,8%	77,3%	71,6%	73,0%	69,0%	70,2%
Puerto Montt	82,1%	78,8%	77,2%	73,8%	66,7%	67,8%	65,2%	68,2%
TOTAL UST	**75,9%**	**77,3%**	**77,1%**	**77,2%**	**66,0%**	**65,3%**	**67,7%**	**66,2%**
Desv	**5,7%**	**4,4%**	**4,7%**	**4,5%**	**5,6%**	**5,9%**	**4,9%**	**4,8%**

Fuente: Dirección General de Control de Gestión

Al analizar el desempeño por unidad académica, se observa que el resultado es todavía dispar, aunque la desviación estándar en retención de primer año se redujo de 9,3% para la cohorte 2016 a 6% para la cohorte 2019. Esa desviación, en retención de segundo año, para la cohorte 2017 había disminuido a 7,8% (versus un 10,9% para la de 2015), sin embargo, este año (en el que se incorpora el efecto de la crisis social y pandemia) se sitúa en un 10,7% para la cohorte 2018.

Hay facultades con un desempeño destacado en retención de primer año, como Salud (79,9%) y Ciencias Sociales y Comunicaciones (78,3%), que son las dos áreas con mayor matrícula; en tanto que los menores resultados se dan en las Facultades de Ciencias (61%) y Derecho (67,7%)[171]. En retención de segundo año, el desempeño más destacado lo tienen las Facultades de Ingeniería (84,7%), donde se realizó un trabajo de acompañamiento focalizado en asignaturas críticas, y en Educación (81%); mientras que el resultado más bajo corresponde a las Facultades de Economía y Negocios (51%) y Derecho (58,6%)[172]. Todas las Facultades con menores resultados han incorporado, vía rediseño curricular de sus carreras, el Plan de Nivelación Estructural. Además, la Facultad de Derecho implementa desde 2019 un programa de Mentoring para estudiantes de la jornada vespertina, la que se hará extensiva a la FEN a partir del semestre 2-2020.

TABLA VIII.2
Retención 1° (cohortes 2016-2019) y 2° año (cohortes 2015-2018) por facultad.

	RETENCIÓN PRIMER AÑO				RETENCIÓN SEGUNDO AÑO			
FACULTAD/ÁREA	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Facultad Ciencias	65,2%	66,1%	69,7%	61,0%	55,8%	57,1%	57,1%	60,0%
Facultad Ciencias Sociales y Comunicaciones	76,5%	78,1%	78,5%	78,3%	68,6%	68,4%	71,2%	68,2%
Facultad Derecho	65,7%	69,2%	69,6%	67,7%	61,4%	53,9%	59,5%	58,6%
Facultad Economía y Negocios	62,5%	66,4%	63,9%	70,6%	48,9%	47,8%	48,9%	51,0%
Facultad Educación	82,2%	78,9%	88,9%	76,1%	74,2%	73,5%	68,4%	81,0%
Facultad Ingeniería	54,3%	66,3%	91,7%	72,0%	39,2%	42,0%	55,1%	84,7%
Facultad Recursos Naturales y Medicina Veterinaria	77,4%	80,8%	81,0%	77,7%	65,8%	63,1%	67,1%	61,7%
Facultad Salud	80,0%	80,2%	78,4%	79,9%	68,4%	69,0%	70,8%	68,7%
TOTAL UST	**75,9%**	**77,3%**	**77,1%**	**77,2%**	**66,0%**	**65,3%**	**67,7%**	**66,2%**
Desv	**9,3%**	**6,4%**	**9,0%**	**6,0%**	**10,9%**	**10,3%**	**7,8%**	**10,7%**

Fuente: Dirección General de Control de Gestión

Si se analiza la retención de primer y segundo año por tipo de jornada, los resultados muestran cómo es de esperar –de acuerdo a los datos del sistema de educación superior y las características de los estudiantes- una mayor retención para las carreras de jornada diurna, que aumenta de 78,6% a 79,1% en retención de primer año y de 68,1% a 68,4% en retención de segundo año (este indicador había avanzado a 70,5% para la cohorte 2017). Se observa una mejora (de 57,9% a 62,6%) en la retención de primer año vespertina, con una reducción de la brecha respecto de la jornada diurna, que pasa de 20,7 puntos porcentuales a 16,5. No obstante, la retención de segundo año para esta jornada desciende de 54,2% a 50,3% en el período.

[171] La Facultad de Ciencias incluye el programa de Bachillerato, el que normalmente presenta una mayor movilidad de estudiantes, y Biotecnología tiene un menor número de estudiantes por sección. Ello hace que cualquier variación afecte los indicadores de retención.

[172] Estas dos facultades tienen un componente importante de matrícula vespertina, cuyos indicadores de retención, en el sistema, son menores a los de carreras diurnas.

TABLA VIII.3
Retención 1° (cohortes 2016-2019) y 2° año (cohortes 2015-2018) por tipo de jornada.

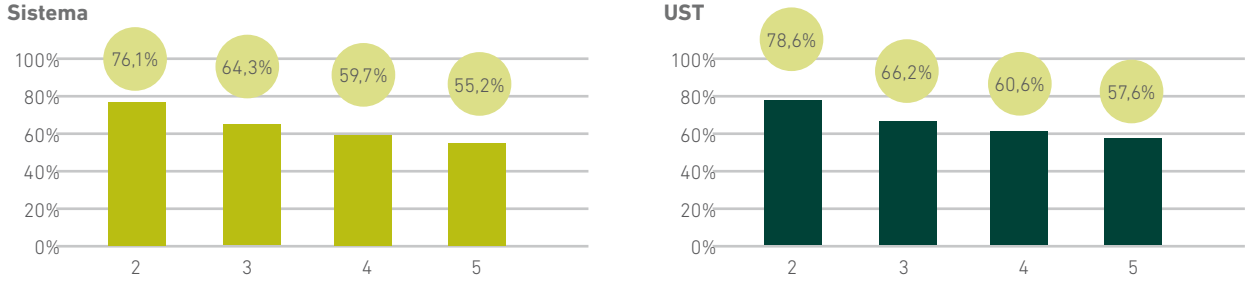
	RETENCIÓN PRIMER AÑO				RETENCIÓN SEGUNDO AÑO			
JORNADA	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Diurna	78,6%	80,0%	79,2%	79,1%	68,1%	67,6%	70,5%	68,4%
Vespertina	57,9%	60,8%	62,0%	62,6%	54,2%	50,1%	50,6%	50,3%
TOTAL UST	**75,9%**	**77,3%**	**77,1%**	**77,2%**	**66,0%**	**65,3%**	**67,7%**	**66,2%**

Fuente: Dirección General de Control de Gestión

Los resultados dan cuenta de la efectividad de las estrategias institucionales, así como de la necesidad de desarrollar estrategias focalizadas en aquellas sedes, áreas y jornadas con desempeños más descendidos. Precisamente a esto apuntan el nuevo modelo de gestión académica y de apoyo al estudiante, los que permitirán diseñar e implementar estrategias focalizadas por carrera, poniendo especial atención en aquellas que se ofrecen en ambas jornadas. Respecto de la jornada vespertina, además, la UST está avanzando en la realización de ajustes de carácter curricular y metodológicos en los planes de estudios ofrecidos en esa jornada, y en la incorporación de mecanismos de apoyo adecuados al perfil de estos estudiantes; todo ello respaldado sobre un proyecto FDI adjudicado a fines de 2019.

El siguiente gráfico presenta el comportamiento de la UST en permanencia, en comparación con las instituciones del sistema. En este se presentan los resultados de las cohortes 2009 a 2018 de acuerdo con su comportamiento en el semestre cursado a partir del año de ingreso[173].

GRÁFICO VIII.5
Permanencia según año de ingreso



Fuente: Elaboración propia, Área Estudios VRAC

Los resultados muestran que la UST tiene mejores resultados en retención en comparación con el promedio del Sistema Universitario (62 instituciones), durante todo el ciclo formativo; con una ventaja de 2 puntos que es constante en los 5 años de duración teórica de una carrera universitaria estándar.

Cuando el criterio de comparación son los años de acreditación institucional, la UST también muestra resultados favorables respecto a su grupo de referencia, presentando resultados similares a universidades con 4 años de acreditación.

[173] *Fuente: https://centroestudios.mineduc.cl/noticias/datos-abiertos/. Más información en Anexo N°90, Informe Análisis global Progresión Académica UST 2020*

TABLA VIII.4
Permanencia por año tras ingreso, según acreditación institucional 2019

AÑOS ACREDITACIÓN	2°	3°	4°	5°
7	83,1%	73,1%	67,9%	63,9%
6	79,5%	68,5%	63,0%	59,0%
5	80,5%	70,3%	65,3%	60,7%
4	78,9%	67,8%	62,4%	58,5%
3	74,6%	62,0%	57,7%	54,6%
2	70,1%	53,8%	57,6%	52,8%
0	57,2%	42,9%	38,6%	34,3%
UST	**78,6%**	**66,2%**	**60,6%**	**57,6%**

Fuente: Elaboración propia, Área Estudios VRAC

1.3. APROBACIÓN DE ASIGNATURAS

La siguiente tabla da cuenta de la tasa de aprobación general de la UST, por Facultades, durante el período. El promedio de aprobación de asignaturas se mantiene constante en torno al 86%, presentando un alza en 2019 (89,1%). En términos comparativos, el desempeño institucional es similar al exhibido por universidades privadas, correspondiente al 85,3% de aprobación[174]. Si bien existen diferencias en el desempeño estudiantil entre áreas, es importante no perder de vista que existen factores de tipo disciplinario. Así, la Facultad de Ciencias es la única facultad con indicadores bajo el 80% de aprobación, lo que es consistente con el comportamiento de esta área disciplinar y con el dato de retención de primer año antes visto. Para abordar esta situación, la Facultad ha realizado modificaciones al sistema de evaluación promoviendo la diversificación de instancias evaluativas individuales y grupales, ha avanzado en la generación de material educativo en formato digital dispuesto en las aulas virtuales, y ha intensificado la comunicación con estudiantes para retroalimentación del proceso formativo.

TABLA VIII.5
Tasa de aprobación por facultades y total UST periodo 2015-2019

FACULTAD	2015	2016	2017	2018	2019
Facultad Ciencias	78,5%	80,1%	78,4%	77,6%	78,4%
Facultad Ciencias Sociales y Comunicaciones	87,7%	88,0%	89,2%	89,3%	91,4%
Facultad Derecho	78,7%	80,0%	79,7%	79,7%	84,6%
Facultad Economía y Negocios	80,4%	81,6%	82,9%	82,1%	87,5%
Facultad Educación	91,0%	91,4%	93,1%	94,5%	95,9%
Facultad Ingeniería	73,1%	73,9%	78,5%	81,5%	83,3%
Facultad Recursos Naturales y Medicina Veterinaria	82,1%	79,7%	81,9%	82,5%	86,5%
Facultad Salud	85,6%	86,5%	85,8%	85,8%	89,4%
Diseño Gráfico*	83,1%	78,6%	81,6%	-	-
TOTAL UST	**85,2%**	**85,7%**	**85,9%**	**85,9%**	**89,1%**

** Carrera de Diseño en proceso de cierre. Fuente: Dirección General de Control de gestión*

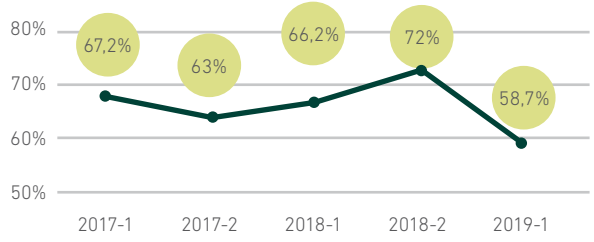
[174] *Fuente: Informe sobre Avance Curricular en Educación Superior 2019, SIES*

Se destaca el comportamiento de las facultades de Ciencias Sociales y Educación, las que presentan una tendencia al alza, alcanzando indicadores sobre el 90% durante 2019. Por otro lado, es importante la mejora experimentada por la Facultad de Ingeniería, que aumenta en 10 puntos porcentuales su tasa de aprobación. Este resultado es fruto del trabajo focalizado que la Dirección General de Pregrado ha realizado con dicha Facultad, lo que ha incluido tutorías y reforzamientos en asignaturas críticas.

1.4. EXAMINACIÓN NACIONAL Y ASIGNATURAS TRONCALES

La Examinación Nacional, es un examen estandarizado que se aplica de forma sincrónica en todas las sedes y que permite a la Universidad monitorear el desempeño académico en asignaturas específicas, troncales, transversales y sello, para cada carrera en sus diferentes sedes. Cabe señalar que el semestre I-2019 el CAS aprobó modificaciones al proceso, unificando criterios para todas las Facultades, estableciendo el número de asignaturas troncales por semestre que serían examinadas (el total de asignaturas evaluadas pasó de 85 en el 2018-2 a 62 el 2019-1) e incorporando la posibilidad de eximición a los estudiantes con mejor rendimiento académico. Este último cambio hace que los datos no sean comparables del todo e incide en el resultado de aprobación del examen en este último período. La examinación nacional no ha sido aplicada en 2019-2 y en 2020-1 con motivo del estallido social y de la pandemia.

GRÁFICO VIII.6
Aprobación total examen nacional por período académico



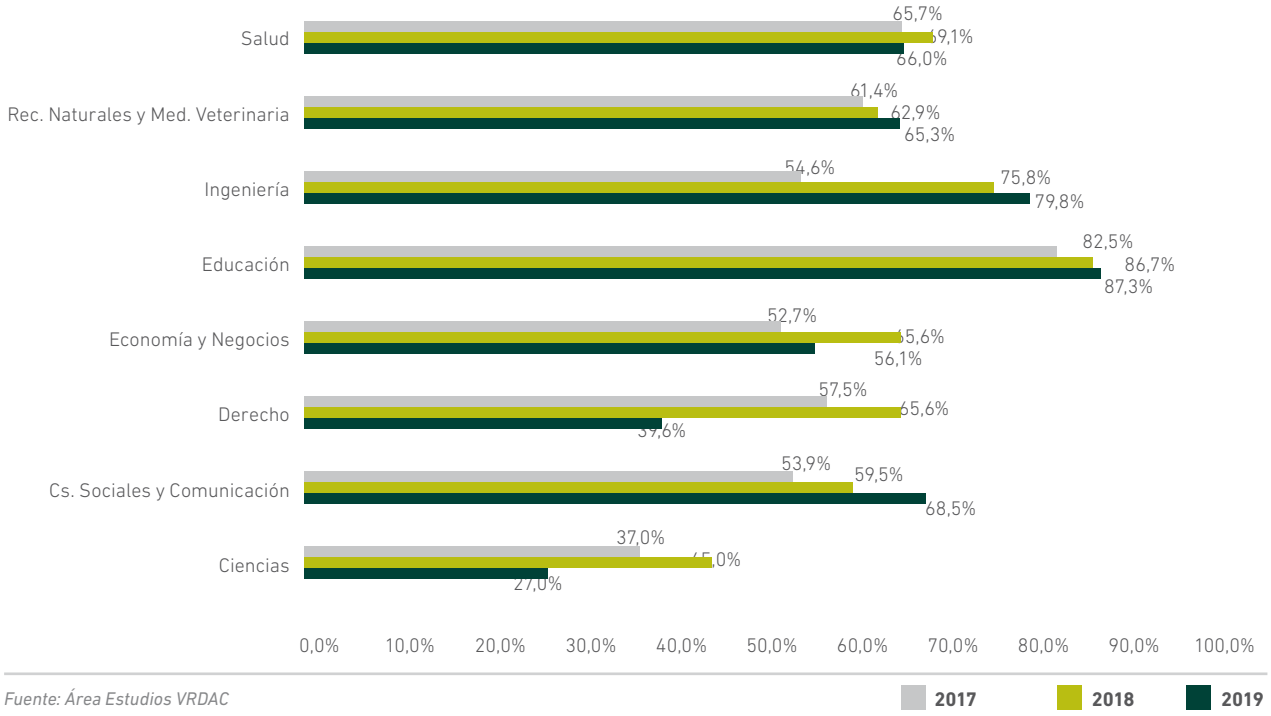
Fuente: Área Estudios VRDAC

La tasa de aprobación total del examen nacional mostraba una tendencia positiva a la mejora hasta el 2018-2, último período en que era obligatorio rendir el examen nacional para todos los estudiantes. La drástica disminución que se registra el 2019-1, se puede explicar principalmente por el porcentaje de estudiantes eximidos, que por su nota de presentación a examen lograron aprobar las asignaturas[175], en tanto que los estudiantes con notas relativas menores debieron rendir el examen.

Los resultados, como cabe esperar, son diferentes entre las Facultades, aunque todas presentan un alza entre 2017 y 2018. Al interior de estas, la variación de resultados en el semestre 2019-1 se relaciona también con el cambio en el número de las asignaturas evaluadas y la incorporación del efecto eximición. Así, en el caso de la Facultad de Ciencias, que muestra el descenso más pronunciado, registra también una disminución de 4 a 2 asignaturas evaluadas en 2019-1, lo que hace que los resultados de este semestre no sean comparables con semestres anteriores. Algo similar ocurre con Derecho, donde el 2018-1 se evaluaban 11 asignaturas y para el 2019-1 solo se evaluaron 6. En el caso de aquellas Facultades con resultados favorables en el período, hay una mayor estabilidad en el número de asignaturas evaluadas: la Facultad de Ciencias Sociales, pasó de evaluar 5 asignaturas en 2018-1 a 4 en 2019-1, y la Facultad de Recursos Naturales mantuvo durante los periodos registrados las mismas 4 asignaturas evaluadas.

[175] *En Economía y Negocios se eximió un 20% de los estudiantes; en Recursos Naturales y Veterinaria, un 19,3%; en Educación, un 18,8%; en Ciencias, un 14,1%; en Salud, un 12%; en Ciencias Sociales y Comunicaciones, un 8%; en Derecho, un 7% y en Ingeniería un 2,2%.*

GRÁFICO VIII.7
Aprobación examen nacional por facultad



Fuente: Área Estudios VRDAC

Para las asignaturas examinadas existe un proceso de análisis de resultados que se realiza entre la coordinación nacional, dependiente del Área de Estudios de la VRDAC, y las facultades, las que definen acciones de mejora para aquellas asignaturas troncales con baja aprobación en el examen nacional, que son registradas en un sharepoint y monitoreadas en el período académico subsiguiente. Este trabajo de análisis y definición de acciones se ha ido perfeccionando en el tiempo y, desde 2019, a raíz de la implementación de la nueva estructura y metodología de reportes, se realiza un trabajo más focalizado con los directores nacionales de escuela[176].

1.5. RESULTADOS EN PRUEBAS ESTANDARIZADAS

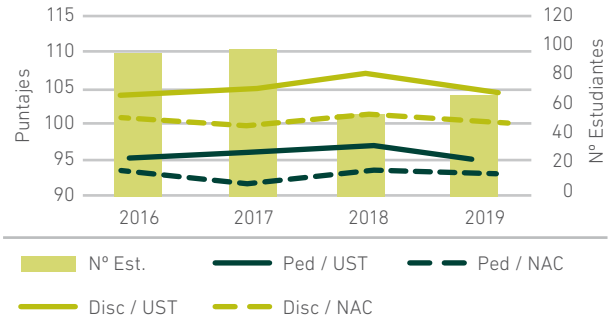
Las pruebas estandarizadas aplicadas a nivel del sistema nacional son un insumo útil para verificar la calidad de los aprendizajes adquiridos por los estudiantes de la Universidad. En dicho contexto, la Universidad analiza detalladamente los resultados obtenidos por los estudiantes de las carreras de pedagogía en las Evaluaciones Nacionales Diagnósticas, a fin de aplicar – en caso de ser necesario – medidas correctivas.

Tal como es posible apreciar en los gráficos que se presentan a continuación, la Universidad presenta resultados favorables, siendo especialmente destacable los casos de Educación Física y Educación Diferencial, carreras que presentan resultados sobre la media nacional, tanto en el ámbito pedagógico (Ped) como en el disciplinar (Disc). Lo anterior ocurre pese a que dos de las carreras se encuentran en proceso de cierre, lo que reafirma el compromiso que la Institución adquiere con sus estudiantes hasta el término de su proceso formativo, ya que el proceso de cierre ha sido llevado a cabo sin descuidar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.

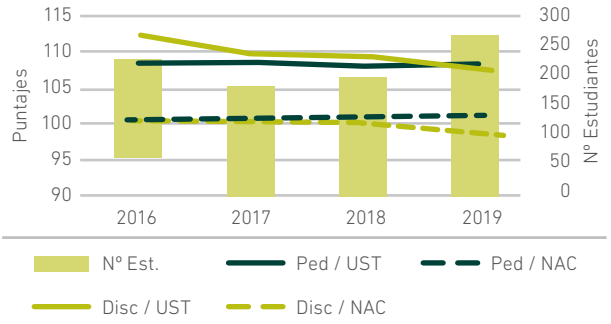
[176] *Junto con los cambios a la examinación nacional, a partir de 2018 se generó una nueva metodología de reportes, que identifica las secciones-sede con resultados atípicos, esto es, con mayor desviación respecto al comportamiento normal de la asignatura. Estos son analizados con cada DNE y dan lugar a la formulación de acciones de mejora específicas.*

GRÁFICO VIII.8
Resultados en evaluación nacional diagnóstica (educación)

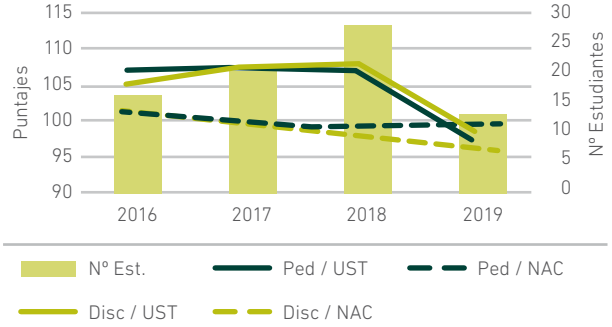
Educación Física



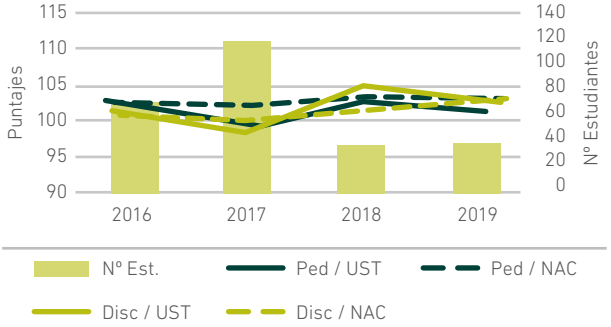
Educación Diferencial



Educación Parvularia



Pedagogía en Inglés



Fuente: Evaluación Nacional Diagnóstica

1.6. TASAS DE TITULACIÓN

Las tasas de titulación constituyen otro indicador clave para la gestión académica de la UST. En este período, además de los rediseños curriculares planificados, a partir de 2018 los Centros de Aprendizaje implementan diversos talleres y tutorías para los estudiantes de niveles avanzados, en particular para aquellos que se encuentran en la etapa final de sus carreras. No obstante, los resultados exhibidos demuestran la necesidad de reforzar dichas acciones, toda vez que las cohortes 2013 y 2014 presentan una baja en sus tasas de titulación oportuna.

TABLA VIII.6
Titulación oportuna por carrera. Cohortes 2010-2014

FACULTAD / ÁREA	CARRERA	% TITULACIÓN OPORTUNA				
		2010	2011	2012	2013	2014
Facultad Ciencias	Biotecnología	26,3%	21,7%	14,3%	-	-
	Licenciatura En Biología	-	-	8,3%	-	-
Total Facultad Ciencias		**26,3%**	**21,7%**	**10,5%**	**-**	**-**
Facultad Ciencias Sociales y Comunicaciones	Periodismo	34,5%	48,0%	66,7%	57,1%	57,4%
	Psicología	21,7%	51,0%	59,7%	55,9%	40,4%
	Relaciones Públicas	51,0%	46,0%	49,5%	42,5%	34,4%
	Trabajo Social	43,8%	48,8%	52,4%	41,5%	42,3%
Total Facultad Ciencias Sociales y Comunicaciones		**33,2%**	**49,8%**	**57,1%**	**50,4%**	**39,6%**
Facultad Derecho	Derecho	1,9%	6,7%	9,6%	6,8%	4,4%
Total Facultad Derecho		**1,9%**	**6,7%**	**9,6%**	**6,8%**	**4,4%**
Facultad Economía y Negocios	Contador Auditor	21,7%	31,3%	28,9%	14,3%	41,7%
	Ingeniería Comercial	23,8%	22,8%	29,0%	19,8%	27,1%
	Ingeniería En Control De Gestión	15,4%	19,0%	28,6%	17,2%	12,8%
Total Facultad Economía y Negocios		**23,0%**	**24,0%**	**29,0%**	**18,6%**	**27,5%**
Facultad Educación	Educación Básica	55,7%	60,8%	48,8%	60,3%	61,5%
	Educación Diferencial	37,3%	48,3%	46,8%	37,6%	39,6%
	Educación Parvularia	59,3%	67,4%	59,6%	35,5%	26,7%
	Pedagogía En Educación Física	20,6%	39,7%	41,9%	33,9%	40,4%
	Pedagogía En Inglés	18,9%	28,9%	30,1%	22,1%	31,3%
Total Facultad Educación		**38,4%**	**47,8%**	**43,2%**	**35,2%**	**38,1%**
Facultad Ingeniería	Geología	-	-	11,1%	10,4%	9,8%
	Ingeniería Civil En Minas	-	-	-	-	1,4%
	Ingeniería Civil Industrial	36,8%	20,0%	17,5%	13,3%	5,6%
Total Facultad Ingeniería		**36,8%**	**20,0%**	**12,1%**	**10,2%**	**4,8%**
Facultad Recursos Naturales y Medicina Veterinaria	Agronomía	35,7%	27,7%	18,2%	15,8%	22,7%
	Medicina Veterinaria	13,6%	15,2%	15,0%	14,6%	9,9%
Total Facultad Recursos Naturales y Medicina Veterinaria		**16,5%**	**17,7%**	**15,5%**	**14,7%**	**11,6%**
Facultad Salud	Ciencias Del Deporte y Actividad Física	30,2%	10,5%	17,2%	21,2%	19,4%
	Enfermería	24,8%	26,4%	29,2%	20,1%	22,6%
	Fonoaudiología	44,9%	34,3%	30,2%	36,4%	26,2%
	Kinesiología	14,8%	21,0%	22,0%	19,1%	20,4%
	Nutrición Y Dietética	8,6%	21,4%	27,1%	24,8%	21,0%
	Tecnología Médica	10,1%	18,8%	19,7%	11,1%	10,8%
	Terapia Ocupacional	41,9%	23,4%	30,2%	23,5%	22,6%
Total Facultad Salud		**19,0%**	**23,6%**	**26,4%**	**21,5%**	**21,0%**
Total UST		**25,9%**	**31,5%**	**32,5%**	**26,8%**	**23,8%**

Fuente: Dirección General de Control de Gestión.

La mayor baja del indicador se da en la Facultad de Ingeniería, la que pasa de tener una tasa de titulación oportuna de 36,8% para la cohorte 2010 a 4,8% para la 2014. Las mayores tasas de titulación oportuna se registran en la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicaciones (39,6% en la cohorte 2014, aunque también presenta una baja respecto al año anterior), seguidas por las de Educación (38,1%) y Economía y Negocios (27,5%), que mejoran su desempeño respecto a la cohorte anterior. Las tasas más bajas corresponden a la Facultad de Derecho (4,4%)[177], la ya mencionada Facultad de Ingeniería, seguidas por la Facultad de Recursos Naturales y Medicina Veterinaria (11,6%). La Facultad de Salud tiene diferencias en el desempeño de sus carreras, especialmente por la tasa de titulación oportuna de Tecnología Médica, que llega a un 10,8%, versus el 26,2% de Fonoaudiología[178].

Cabe destacar que los datos de la última cohorte en toda la UST se han visto alterados dado que el año 2019 no tuvo un cierre normal y los procesos de titulación previstos para el último trimestre debieron postergarse hasta 2020. Esto afectó en particular a las carreras de Derecho, Enfermería, Psicología y Terapia Ocupacional.

De otro lado, al analizar las tasas de titulación total (n+3) de las cohortes 2008 – 2012, se registra un comportamiento estable, con un promedio general cercano al 50%.

[177] En el caso de la carrera de Derecho se informa el porcentaje de egreso con grado de licenciatura, puesto que el título profesional lo otorga la Corte Suprema.

[178] Las tasas de aprobación son más bajas en Ingeniería y Ciencias que en el resto de las Facultades. Ingeniería, como vimos, ha tenido un plan de reforzamiento especial en asignaturas críticas (las de menor aprobación). Medicina Veterinaria y Tecnología Médica, por su parte, incorporaron las tesis dentro de sus planes en 2016 y 2017 respectivamente; el impacto de esa acción en las tasas de titulación, en consecuencia, solo podrá observarse en algunos años más.

TABLA VIII.7
Titulación total por carrera. Cohortes 2008-2012

FACULTAD / ÁREA	CARRERA	% TITULACIÓN TOTAL				
		2008	2009	2010	2011	2012
Facultad Ciencias	Biotecnología	59,4%	21,9%	36,8%	34,8%	57,1%
	Licenciatura En Biología	-	-	-	-	33,3%
Total Facultad Ciencias		**59,4%**	**21,9%**	**36,8%**	**34,8%**	**42,1%**
Facultad Ciencias Sociales y Comunicaciones	Periodismo	40,0%	73,3%	41,4%	48,0%	74,4%
	Psicología	54,7%	57,4%	53,2%	56,1%	61,4%
	Relaciones Públicas	43,5%	57,1%	57,4%	50,4%	54,5%
	Trabajo Social	52,2%	52,3%	56,7%	56,2%	61,3%
Total Facultad Ciencias Sociales y Comunicaciones		**51,7%**	**56,7%**	**54,6%**	**55,3%**	**60,8%**
Facultad Derecho	Derecho	31,0%	22,1%	19,6%	21,3%	20,0%
Total Facultad Derecho		**31,0%**	**22,1%**	**19,6%**	**21,3%**	**20,0%**
Facultad Economía y Negocios	Contador Auditor	32,2%	37,4%	44,3%	37,3%	40,8%
	Ingeniería Comercial	29,0%	29,8%	37,6%	40,5%	40,9%
	Ingeniería En Control De Gestión	-	-	15,4%	47,6%	35,7%
Total Facultad Economía y Negocios		**30,0%**	**31,7%**	**38,7%**	**40,3%**	**40,7%**
Facultad Educación	Educación Básica	68,1%	59,5%	63,4%	66,4%	55,0%
	Educación Diferencial	69,3%	74,9%	67,5%	69,6%	67,1%
	Educación Parvularia	59,0%	61,6%	71,2%	77,9%	75,0%
	Pedagogía En Educación Física	50,6%	43,9%	45,8%	59,5%	64,5%
	Pedagogía En Inglés	51,1%	48,3%	44,6%	42,1%	49,7%
Total Facultad Educación		**60,5%**	**58,8%**	**59,0%**	**63,0%**	**61,8%**
Facultad Ingeniería	Geología	-	-	-	-	20,0%
	Ingeniería Civil Industrial	-	-	36,8%	32,7%	40,0%
Total Facultad Ingeniería		**-**	**-**	**36,8%**	**32,7%**	**25,3%**
Facultad Recursos Naturales y Medicina Veterinaria	Agronomía	37,9%	38,3%	50,0%	44,6%	36,4%
	Medicina Veterinaria	41,3%	43,1%	46,4%	36,5%	30,0%
Total Facultad Recursos Naturales y Medicina Veterinaria		**40,9%**	**42,4%**	**46,9%**	**38,1%**	**30,9%**
Facultad Salud	Ciencias Del Deporte Y Actividad Física	-	50,0%	46,5%	42,1%	34,5%
	Enfermería	49,0%	51,4%	52,2%	55,6%	51,7%
	Fonoaudiología	-	-	57,1%	53,6%	49,7%
	Kinesiología	41,0%	43,8%	39,5%	45,4%	43,2%
	Nutrición Y Dietética	36,9%	45,7%	39,7%	48,2%	45,6%
	Tecnología Médica	36,4%	37,1%	31,0%	41,4%	36,6%
	Terapia Ocupacional	-	51,9%	55,4%	41,9%	47,8%
Total Facultad Salud		**43,4%**	**46,5%**	**44,2%**	**48,8%**	**46,7%**
TOTAL UST		**47,4%**	**48,4%**	**48,1%**	**49,2%**	**47,5%**

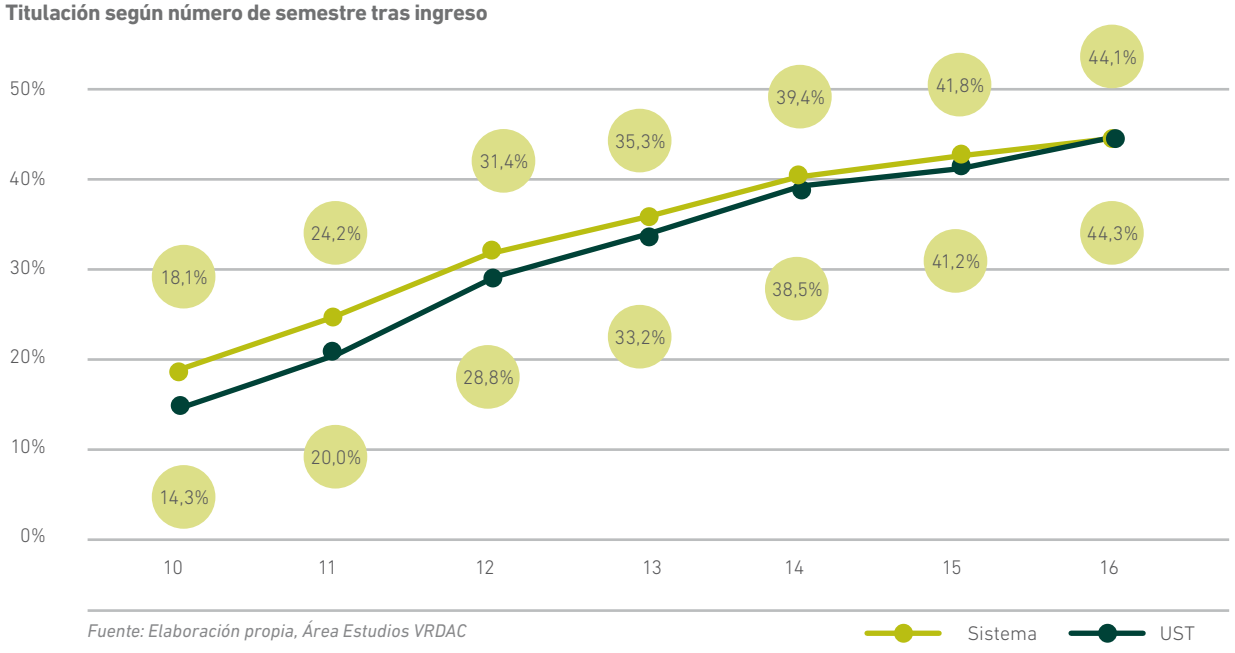
Fuente: Dirección General de Control de Gestión.

Al comparar el comportamiento por facultades, se observa la misma tendencia que la presentada en titulación oportuna: Educación (61,8%) y Ciencias Sociales y Comunicaciones (60,8%) tienen los mejores desempeños, en tanto que Derecho (20%) Ingeniería (25,3%) –afectada por la tasa de titulación de la primera cohorte de Geología- y Recursos Naturales y Medicina Veterinaria (30,9%) presentan los desempeños más bajos.

Lo que ocurre con la mayor parte de las carreras de la UST es que muestran mejores resultados de titulación conforme mayor es el tiempo que se considere.

Esto se corrobora al comparar el desempeño institucional con el sistema universitario. En el siguiente gráfico, es posible apreciar que la UST logra alcanzar al promedio del sistema conforme va aumentando el tiempo de sobre duración de la carrera. Lo anterior quiere decir que los estudiantes de UST se titulan en igual proporción que los estudiantes del sistema, pero se demoran más tiempo en hacerlo.

GRÁFICO VIII.9
Titulación según número de semestre tras ingreso



Fuente: Elaboración propia, Área Estudios VRDAC

Ese fenómeno se da especialmente en las carreras que se imparten en jornada vespertina. En la siguiente tabla se puede observar que la titulación total en carreras vespertinas ha venido mejorando de manera sostenida, pasando de 24,6% para la cohorte 2008 a un 42,0% para la cohorte 2012, situándose en un nivel muy similar al de las carreras diurnas.

TABLA VIII.8
Titulación total según jornada

Jornada	2008	2009	2010	2011	2012
Diurna	49,5%	50,1%	50,0%	51,1%	48,3%
Vespertina	24,6%	27,3%	29,6%	32,6%	42,0%
TOTAL UST	**47,4%**	**48,4%**	**48,1%**	**49,2%**	**47,5%**

Fuente: Dirección General de Control de Gestión.

Actualmente está en marcha el diseño para implementar y fortalecer mecanismos de apoyo a los estudiantes en la etapa final de sus carreras, con miras a mejorar las tasas y los tiempos de titulación, incluido en el FDI adjudicado a la Universidad a fines de 2019, "Sistema de Apoyo al estudiante durante la trayectoria formativa". Asimismo, en los últimos años la UST sistematizó la implementación de la temporada académica de verano (TAV) y decidió impartir las asignaturas críticas (de alta reprobación) en semestres consecutivos.

2. EMPLEABILIDAD

La empleabilidad es un indicador que se monitorea sistemáticamente, para retroalimentar el proceso formativo, para lo cual la UST utiliza dos fuentes complementarias que entregan información al respecto. Una de ellas es SIES, que entrega información a nivel de carreras y permite hacer un análisis comparado con instituciones similares. La segunda corresponde a una encuesta que realiza la UST a sus titulados, para recoger información sobre su situación laboral y realizar una evaluación de la formación recibida.

La tasa de empleo al primer año de egreso en promedio para la Universidad, de acuerdo a SIES, en 2019 es de 65,3%. Este indicador está en nivel muy similar al de universidades privadas con 4 años de acreditación, algunas de las cuales son selectivas (i.e., reciben estudiantes con promedios PSU más altos que los de la UST) y están concentradas en una o pocas sedes. En el análisis, además, deben incorporarse los elementos de contexto como la disminución a nivel nacional de la empleabilidad[179], con distinto impacto en cada una de las regiones.

Al revisar la tasa de empleabilidad por carreras, se evidencia un escenario positivo (mayor empleabilidad) al comparar con los indicadores de universidades privadas con 4 años de acreditación para la mayor parte de las carreras de la UST, en especial Contador Auditor, Enfermería, Medicina Veterinaria, Terapia Ocupacional, Psicología, Educación Diferencial y Educación Física; mientras que solo las carreras de Derecho, Ingeniería Comercial, Kinesiología y Periodismo presentan una menor empleabilidad.

[179] *Según el Boletín de Empleo del INE del trimestre septiembre-noviembre 2019, los desocupados aumentaron en 1,3%, principalmente debido a quienes buscan trabajo por primera vez. Además, los ocupados disminuyeron 10% en el tramo etario más joven (15 a 24 años), en el que se sitúa la mayoría de los recién titulados.*

TABLA VIII.9
Comparativo de empleabilidad por carrera

NOMBRE CARRERA GENÉRICA	MATRÍCULA PRIMER AÑO 2020	N ° DE SEDES	% EMPLEABILIDAD SIES UST	% EMPLEABILIDAD SIES U. 4 AÑOS SIN INVESTIGACIÓN	% EMPLEABILIDAD SIES U. 4 AÑOS CON INVESTIGACIÓN
Agronomía	37	1	65,2 %	-	-
Contador Auditor	22	1	91,9 %	88,4 %	86,6 %
Derecho	417	11	65,1 %	68,5 %	69,2 %
Enfermería	568	13	73,0 %	70,1 %	71,0 %
Fonoaudiología	109	6	38,4 %	35,8 %	39,4 %
Ingeniería Comercial	208	6	71,3 %	76,1 %	75,3 %
Kinesiología	370	13	43,6 %	45,5 %	32,8 %
Medicina Veterinaria	393	6	51,9 %	37,6 %	-
Nutrición y Dietética	293	10	44,2 %	40,3 %	50,9 %
Pedagogía en Educación Diferencial	-	-	94,6 %	92,4 %	93,8 %
Pedagogía en Educación Física	44	2	56,4 %	51,5 %	52,3 %
Periodismo	18	1	58,9 %	71,0 %	57,1 %
Psicología	881	13	72,9 %	66,3 %	73,9 %
Tecnología Médica	289	8	79,4 %	-	-
Terapia Ocupacional	362	11	71,6 %	59,4 %	65,8 %
Trabajo Social	171	6	67,9 %	67,6 %	53,5 %
TOTAL	**4.182**	**13**	**65,3 %**	**66,3 %**	**70,6 %**

Fuente: elaboración propia, datos de empleabilidad SIES

Las carreras con mayor matrícula y con mayor presencia en sedes regionales, muestran una tasa de empleabilidad favorable, como Psicología y Enfermería, siendo importante considerar el factor regional, ya que SIES solo entrega un resultado a nivel nacional. Las carreras que exhiben una empleabilidad menor al 50% (Nutrición y Dietética, Kinesiología y Fonoaudiología) presentan niveles de empleabilidad similares a las universidades privadas con 4 años de acreditación. Frente a esta situación, la Universidad ha decidido ajustar gradualmente la oferta o el número de vacantes para estas carreras, y considerar estos datos en un próximo rediseño curricular[180].

De otro lado, la encuesta institucional a titulados se aplica anualmente después de uno y de cuatro años de egreso. Este instrumento entrega información sobre la situación laboral y también permite conocer las características de esos trabajos[181]. De esta forma, a partir de los resultados arrojados por la mencionada encuesta es posible advertir que un porcentaje importante de los egresados se encuentran ejerciendo trabajos muy relacionados con la carrera que cursaron[182].

Adicionalmente, y tal como se observa en la tabla siguiente, la mayor parte de los egresados se encuentran trabajando bajo un contrato a plazo fijo o indefinido, lo que da cuenta de la estabilidad de sus empleos, porcentaje que aumenta conforme se incrementa el tiempo transcurrido desde su titulación.

[180] Para el proceso de Admisión 2021, por ejemplo, se decidió cerrar la carrera de Relaciones Públicas, y dejar de ofrecer la carrera de Fonoaudiología en Viña del Mar y la de Kinesiología en Osorno.

[181] Ver Anexo N°17.8, Encuesta de titulados 2019. En dicha encuesta hubo una participación de 2.431 egresados de la cohorte 2017 y 2.144 de la 2014 (60% superior al número de titulados que participaron en la encuesta de 2018).

[182] Para 2019, la cifra alcanza el 87% para los egresados a 1 año de su titulación y un 89% para los de 4 años.

TABLA VIII.10
Tipo De Contrato

AÑO DE ENCUESTA >	1 AÑO DE TITULADO			4 AÑOS DE TITULADO		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Contrato indefinido	39%	38%	37%	54%	53%	49%
Contrato a plazo fijo	36%	33%	33%	26%	24%	29%
A honorarios	20%	23%	24%	13%	16%	15%
Otro	5%	6%	6%	8%	7%	7%

Fuente: Encuesta Egresados UST

Un 7% de los titulados se declara trabajadores independientes en las dos últimas encuestas, lo cual es importante de considerar atendido que a nivel nacional este tipo de trabajador ha ido en creciente aumento. Esa tendencia podría acentuarse en los egresados de UST en futuras mediciones, en un escenario post pandemia, lo que impone un desafío a considerar en futuros procesos de rediseño curricular.

En cuanto al tipo de jornada de trabajo, la mayor proporción de los titulados UST tiene más de media jornada, situación que se presenta más favorable para el caso de los titulados hace 4 años.

TABLA VIII.11
Jornada laboral

AÑO DE ENCUESTA >	1 AÑO DE TITULADO		4 AÑOS DE TITULADO	
	2018	2019	2018	2019
45 y más horas	36%	43%	38%	42%
Entre 23 y 44 horas	55%	49%	57%	53%
Menos de 22 horas	9%	8%	5%	5%

Fuente: Encuesta Egresados UST

Quienes no están trabajando actualmente, que corresponden en 2019 al 25% de los titulados de la cohorte 2017 y 20% para los de la 2014, declaran como una de las principales razones para ello la dificultad de encontrar empleo asociado al campo laboral de la carrera seguido por la falta de experiencia laboral.

TABLA VIII.12
Razones que explican el desempleo

	2017	2014
Es difícil encontrar trabajo en el campo laboral de mi carrera	50%	58%
Solicitan experiencia que aún no tengo	39%	22%
No he dedicado el tiempo suficiente a buscan empleo	4%	7%
No me pagan según mi expectativa	4%	7%
No cuento con las redes para buscar empleo y/o no conozco los lugares donde postular	3%	6%

Fuente: Encuesta Egresados UST

Es importante señalar que solo el 3 y 6% de este grupo manifiesta no tener redes o desconocer cómo postular, lo que indica que en su mayoría consideran que cuentan con herramientas para desenvolverse en la búsqueda de trabajo.

Para profundizar en los factores que facilitan la empleabilidad de sus egresados, la UST está contratando este año un estudio con IFC, del Banco Mundial[183].

[183] *La herramienta de empleabilidad de IFC combina datos de encuestas y la perspectiva de las partes interesadas para evaluar y comparar la calidad actual de los servicios de empleabilidad en relación con las mejores prácticas globales y regionales; diagnosticar fortalezas y debilidades de la Institución con respecto a los servicios de empleabilidad; y proporcionar recomendaciones personalizadas para la mejora de los procesos relacionados con los resultados del empleo de los estudiantes.*

3. RELACIONAMIENTO CON EGRESADOS

La UST busca mantener un nexo permanente con sus egresados para apoyar su inserción laboral; ofrecer opciones de perfeccionamiento continuo, desarrollo personal y profesional; reforzar su sentido de pertenencia a la comunidad Santo Tomás, así como para obtener información relevante, a partir de su experiencia, respecto del quehacer institucional y de la formación que han recibido. Para ello, cuenta con una Política de Seguimiento y Vinculación con Egresados[184], la cual orienta y sistematiza todas aquellas acciones de relacionamiento con egresados. La implementación de esta política es revisada por un Comité dos veces al año, a fin de asegurar su consistencia con el Plan Estratégico Institucional y el Modelo de Formación.

Los focos centrales de la política son:

1. **Potenciar la inserción laboral** de los egresados UST mediante servicios que apoyen el desarrollo de habilidades, generación de redes de contacto y vinculación con empleadores.
2. **Retroalimentación curricular,** para fortalecer el proceso formativo y los resultados derivados de este, por medio de la integración de evaluaciones y recomendaciones de los egresados.
3. **Educación Continua,** a fin de contribuir con nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes que buscan entregar mejores oportunidades y actualizaciones para su vida laboral.

La vinculación con egresados es un ámbito de acción trasversal, por lo que es desplegada de manera descentralizada en diversas áreas del quehacer institucional, ya sea a nivel de sede, carrera o jornada, lo que conlleva un trabajo coordinado entre todas las áreas y estamentos interesados. Son, al final del día, los académicos las personas más cercanas a los estudiantes en su paso por la Institución, las que sirven de nexo para mantener contacto con los egresados.

La Dirección de Experiencia de Estudiantes y Egresados, perteneciente a la VRAAE, es la unidad responsable de coordinar la implementación de la Política a nivel nacional. Dicha Dirección elabora un plan anual de actividades del área a nivel nacional, el que es validado con la VRAIP, y con los directivos de las sedes. La Dirección cuenta con los recursos humanos, tecnológicos y económicos para cumplir con la política institucional y con los planes de trabajo anuales en que esta se traduce. Además, esta Dirección cuenta con el apoyo de un Comité de Seguimiento y Vinculación con Egresados, responsable de validar las estrategias y el plan anual de actividades, participar en la difusión de estas y verificar su cumplimiento, así como los objetivos definidos en la política institucional. Este Comité es de carácter nacional y permanente, y está conformado por un representante por cada una de las siguientes unidades: VRAIP, VRDAC, VRVMC, VRAAE y Dirección Nacional de Capacitación y Educación Continua.

Una vez aprobada la planificación anual, y sancionado el cronograma de actividades por cada Rector de sede, las acciones se coordinan por el director de asuntos estudiantiles. Este plan contempla acciones a nivel de carreras y actividades transversales con énfasis en el contexto local. En el nuevo modelo de gestión, los directores de carrera son los responsables de gestionar redes de apoyo para la inserción laboral de los egresados de su carrera. Asimismo, los DA deben implementar y dirigir anualmente Focus Group de egresados y empleadores en la sede, para la retroalimentación curricular.

Existen diferentes canales de comunicación dinámicos que permiten a la Institución vincularse con los egresados a través de instancias culturales y sociales. Lo anterior se complementa con los canales de comunicación institucionales como el sitio de egresados, contacto a través del call center y redes sociales.

[184] *Anexo N°91, Política de Seguimiento y Vinculación con Egresados.*

3.1. IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE EGRESADOS POR FOCO DE ACCIÓN

3.1.1 APOYO A LA INSERCIÓN LABORAL

Para potenciar la inserción laboral de los egresados, la Institución ha diseñado diversos servicios, entre los que se encuentran:

- Portal Empleo: portal institucional (www.creampleo.cl) que brinda oportunidades laborales para estudiantes y egresados a través del establecimiento de alianzas estratégicas con empleadores, con el objetivo de levantar perfiles de cargo y coordinar procesos de reclutamiento.
- Ferias Laborales: ejecución semestral de una feria laboral virtual a nivel institucional que tiene como objetivo relacionar a los egresados con el mundo laboral y generar experiencias que agreguen valor y un sello diferenciador en su formación y desempeño profesional.
- Test psicológico laboral: los egresados disponen, a través del portal de egresados, de las principales pruebas que aplican las organizaciones en sus procesos de selección con el objetivo que obtengan una retroalimentación sobre los aspectos a potenciar y/o mejorar.
- Programas de capacitación y formación: consistentes en talleres para el desarrollo de habilidades y destrezas de preparación para la vida activa y fortalecer la empleabilidad, los que se implementan previo al egreso de los estudiantes. En estos talleres, se abordan las competencias para el desarrollo profesional, marketing personal (confección CV y preparación de entrevista) y estrategias de búsqueda (gestión de redes y LinkedIn).

En la siguiente tabla –que consolida las postulaciones vía portal empleo y ferias laborales- se observa un trabajo constante en la generación de redes con empleadores y ofertas laborales a nivel institucional. Se observa un aumento entre 2017 y 2018, que luego disminuye en 2019 debido a la suspensión de los canales de difusión post estallido social.

TABLA VIII.13
Ofertas laborales y postulaciones egresados

AÑO	OFERTAS	POSTULACIONES EGRESADOS UST
2017	1.371	756
2018	2.079	839
2019	1.989	451

Fuente: Portal CREA EMPLEO (diciembre 2019)

Adicionalmente, durante el 2019 se desarrolló el primer proyecto de emprendimiento "Mercado E" en la Región Metropolitana que busca entregar un espacio para que estudiantes y egresados puedan promover sus negocios, generar redes de contacto y un espacio de aprendizaje con expertos del Centros de Desarrollo de Negocios como invitados a esta actividad. Producto de la buena evaluación de la actividad, se ha decidido implementarla a nivel nacional, considerando un proyecto que incorpore actividades para la adquisición de conocimientos para estudiantes y egresados, tales como capacitaciones y mentorías personalizadas.

En 2019, además, se aplicó una encuesta a egresados[185] sobre estos servicios tendientes a apoyar su inserción laboral, en donde se evidenció una buena evaluación de la pertinencia de estos (Portal de Empleo,79%; Asesorías Laborales,76%; Feria Laboral, 69%; Feria de Emprendimiento, 66%). No obstante, existe una baja participación en estas instancias (Feria laboral, 18%; Portal de Empleo, 25%; Feria de Emprendimiento, 5%; Asesorías Laborales, 3%) y un conocimiento acotado de estos por parte de los egresados (solo el 17% conoce las Asesorías Laborales; el 29% la Feria de Emprendimiento; 51% la Feria Laboral; 54% el Portal Empleo), lo que hace necesario reforzar las acciones de difusión de estas actividades.

En cuanto a la capacitación y formación, se desarrollan talleres de Inserción laboral y de Training desde 2017. En 2019, se registró un total de 131 participantes en las cinco sedes donde se desarrolló la actividad[186]. En la encuesta realizada a los participantes, se observa una buena evaluación de estas (obtienen una nota promedio de 6,55 dentro de una escala de 1 a 7), siendo los aspectos mejor evaluados el relator (6,85) y el contenido de los cursos (6,7).

Por otro lado, se desarrollan cursos de capacitación en el ámbito de desarrollo personal y profesional en todas las sedes de la UST, a los que tienen acceso gratuito todos los egresados de la UST. La planificación 2017-2019 ha focalizado sus acciones en torno al emprendimiento y empleabilidad, destacando la planificación de los siguientes cursos de capacitación con duración de 8 horas cada uno:

- Cursos de Coaching Personal y Profesional: orientados a potenciar nuevas estrategias para la adquisición y desarrollo de habilidades personales y profesionales.
- Curso de emprendimiento: buscan conectarse con el emprendimiento y aumentar las posibilidades de éxito.
- Curso Tu Negocio Redes Sociales: permite conocer las herramientas y desarrollo de habilidades para potenciar tu negocio.

[185] *En esta encuesta participaron un total de 2.109 egresados.*
[186] *Debido al contexto de estallido social, durante 2019 no fue posible concretar la actividad en todas las sedes en las que se había planificado la actividad.*

TABLA VIII.14
Participación egresados UST

ACTIVIDADES	2018	2019	TOTAL GENERAL
Curso coaching	182	41	223
Curso Emprendimiento	55	34	89
Curso Tu Negocio en Redes Sociales	68	67	135
TOTAL GENERAL	**305**	**142**	**447**

Fuente: Dirección Experiencia Estudiantes y Egresados.

La encuesta de satisfacción aplicada a los participantes de los cursos presenta resultados positivos, obteniendo en promedio una evaluación de 6,4 (escala 1 a 7). Los aspectos mejor evaluados corresponden al relator y la metodología, existiendo un espacio de mejora en lo relacionado con los servicios anexos (6,0 en promedio) y con la difusión, en el caso particular del curso "Tu negocio en RR.SS" (5,4).

La planificación 2019, constaba de 34 cursos, sin embargo, debido a la contingencia nacional se logró ejecutar 17 de ellos. Esta suspensión afectó los indicadores de participación. Sin embargo, y en consideración al contexto de pandemia, la UST ha ofrecido durante 2020 un total de 12 cursos y talleres, en los que ha participado un total de 293 egresados UST. Estas instancias han sido bien evaluadas por los participantes, con una nota promedio de 6,25.

Finalmente, durante 2019 se realizó una encuesta a egresados a fin de identificar sus intereses en relación con empleabilidad, desarrollo transversal y formación permanente, evidenciándose un mayor interés en temas de comunicación efectiva (83%) y liderazgo (81%).

3.1.2 RETROALIMENTACIÓN CURRICULAR

A nivel institucional, como se señaló previamente, anualmente se realiza una encuesta que recopila información sobre la inserción laboral de los titulados (al primer y al cuarto año de egreso), su trayectoria académica posterior al egreso, la evolución de su grado de satisfacción con la formación recibida y la coherencia de esta con las necesidades del mundo laboral. La DGCG elabora un informe anual que analiza los resultados, tanto de forma general como por sede y carrera, para su utilización en los procesos de definición de oferta, de rediseño curricular y de autoevaluación institucional y por carrera. El instrumento fue reformulado en 2017 y aplicado desde 2018, de modo tal que pueda ser contrastado con la información oficial. Entre noviembre 2019 y marzo 2020, se actualizó nuevamente el instrumento con la asesoría de Mide UC.

Respecto a la formación recibida, y tal como se presenta a continuación, un porcentaje relevante de los titulados indican que esta le ha permitido desempeñarse satisfactoriamente en su trabajo, así como desarrollar emprendimientos. Por otro lado, los aspectos mejor evaluados en relación con la formación recibida son: pensamiento analítico y sintético; capacidad de trabajar en equipos y comunicación efectiva.

TABLA VIII.15
Encuesta a titulados – satisfacción con la formación recibida

	1 AÑO DE TITULACIÓN				4 AÑOS DE TITULACIÓN			
FACULTAD/ÁREA	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
La formación que recibí fue suficiente para desempeñarme satisfactoriamente en los trabajos que he realizado	89,0%	88,6%	89,1%	87,7%	91,1%	88,3%	89,1%	89,7%
Durante mi formación realicé actividades de vinculación con el medio laboral y social relacionadas con mi carrera	83,2%	82,3%	79,1%	81,6%	86,0%	80,8%	81,2%	83,9%
Mi formación me permite emprender nuevas actividades, productos o crear empresas	-	-	73,5%	81,3%	-	-	76,4%	82,7%
Pensamiento analítico y sintético para detectar problemas, resolverlos y generar soluciones creativas (herramientas de investigación)	78,2%	79,1%	92,5%	92,7%	78,9%	76,0%	92,6%	93,0%
Capacidad de trabajar en equipo, en escenarios complejos y en forma colaborativa para el logro de objetivos	91,7%	90,4%	93,3%	92,3%	93,0%	90,2%	94,0%	93,0%
Capacidad de lograr una comunicación efectiva en diversos contextos	92,5%	88,9%	93,3%	92,8%	91,1%	87,3%	93,0%	93,1%

Fuente: Dirección General de Control de Gestión

De forma complementaria, se realiza una encuesta elaborada y analizada por los Comités Curriculares, con el objetivo de levantar información respecto de la percepción por parte de los egresados del logro de las competencias del perfil de egreso, de la implementación y desarrollo del plan de estudios de la carrera de la que egresó, así como de la evaluación de las experiencias de aprendizaje durante la formación. Este análisis permite velar por la validez y pertinencia del perfil de egreso en el contexto laboral; asegurar la pertinencia y actualización de los contenidos del plan de estudio, asignaturas y bibliografía, y retroalimentar el proceso formativo a través de la experiencia y opinión de titulados y egresados respecto a su trayectoria educativa.

Esta encuesta es enviada por el Comité Curricular de cada carrera a las sedes en la que esta se imparte. La información recabada se utiliza en las distintas etapas del procedimiento de diseño: i) en la etapa de diagnóstico de la carrera y en la de levantamiento de perfil de egreso, a fin de retroalimentar, reconstruir y validar el perfil de egreso, en post de su pertinencia; ii) en la etapa de plan de estudios y elaboración de programas de asignaturas, con el propósito de recabar, reforzar y valorar las experiencias de aprendizaje obtenidas durante la formación, la percepción del logro de las competencias del perfil de egreso, así como la necesidad de actualizar contenidos, material educativo o bibliografía acorde a las exigencias del medio.

Desde 2016 a la fecha, el 100% de las carreras que han iniciado o finalizado un rediseño o actualización curricular han aplicado la encuesta de titulados y egresados en el marco del procedimiento de diseño curricular. Han participado en total 1.404 egresados y titulados.

Asimismo, dentro del Comité Curricular Permanente de las carreras (cuya función fue descrita en el capítulo VI) se debe incorporar un egresado y un empleador[187] en los procesos de rediseño o actualización curricular, con el fin de retroalimentar el proceso formativo del plan de estudio en elaboración y fortalecer su pertinencia.

Por último, en las jornadas de autoevaluación realizadas durante los años 2018 y 2019 se incluyeron focus group a titulados y egresados, con el objeto de conocer sus percepciones respecto de su satisfacción con la formación recibida y vinculación con la institución, así como recibir sugerencias para la mejora continua de la carrera y la sede.

[187] *Ver Anexo N°22, Decreto 39/2018, crea los Comités Curriculares Permanentes*

3.1.3 EDUCACIÓN CONTINUA

Para la Educación Continua de sus egresados, la UST les ofrece beneficios y descuentos especiales, para optar a programas de postítulo o postgrado, diplomados, segundas carreras, cursos de especialización y/o actualización, y de idioma. En el período, en promedio 31% de los estudiantes nuevos de magíster corresponden a egresados de pregrado UST.

TABLA VIII.16
Participación de egresados pregrado en programa de magíster

ESTADO/AÑO	2017	2018	2019	TOTAL GENERAL
Matrícula Nueva Magíster	669	717	309	1.695
Egresado pregrado UST	231	206	81	518
% Egresados/ total	35%	29%	26%	31%

Fuente: Dirección de Postgrado

Por tipo de programa, lo que predomina en la continuidad de estudios para egresados UST, son los cursos y diplomados. Como se observa en la tabla, en 2019 hubo un aumento en la matrícula de diplomados, lo que obedece a la ampliación de la oferta. Por otro lado, la participación en cursos se ha mantenido con una tendencia al alza durante los últimos años.

TABLA VIII.17
Participación de egresados en programas de educación continua

PROGRAMAS	2017	2018	2019	TOTAL GENERAL
Diplomados	360	417	457	1.234
Cursos	916	1.272	1.309	3.497

Fuente: Dirección de Postgrado y Dirección Nacional de Capacitación y Educación Continua

Dentro de la encuesta realizada en 2019, previamente mencionada, se indagó con respecto a potenciales intereses de los egresados. Por otro lado, se presentaron diferentes programas eventuales, con el fin de conocer su interés. Los focos de interés se concentran principalmente en cursos de inglés (84%), comunicación efectiva (78%) y técnicas de liberación emocional (78%) en formato presencial.

3.2. EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA Y MEJORA CONTINUA

De acuerdo con las opiniones recogidas en la encuesta de autoevaluación aplicada a los directivos de la UST, se observa que en 2019 un 40,1% estima que la Institución dispone de una política y mecanismos efectivos de seguimiento y vinculación con sus egresados y titulados, aspecto que significa una visión más crítica respecto de la política que en 2016, que obtuvo un 61,7% de aprobación. En las jornadas de autoevaluación en sedes se hizo notar a este respecto que se requiere una definición más explícita del rol y funciones de cada estructura en la planificación y ejecución de las actividades con egresados, así como de los mecanismos de coordinación de las diferentes áreas de la Institución involucradas en esta tarea. Se requiere, asimismo, la formalización de los comités de egresados y una mayor oferta de cursos de educación continua (esta última necesidad, ha sido planteada tanto por los egresados participantes en las jornadas como por quienes respondieron la encuesta de esta área realizada en 2019). El plan de mejora institucional, de consecuencia, considera la necesidad de evaluar y actualizar dicha política de acuerdo con las nuevas definiciones emanadas del Plan Estratégico 2019-2023 durante el segundo semestre de 2020.

La Dirección de Experiencia Estudiantil y Egresados ya realizó un diagnóstico interno, sobre cuya base el equipo de trabajo liderado por la VRAAE, que incluye a VRAIP, VRDAC y VRVMC, propuso a la Rectora Nacional los lineamientos y orientaciones estructurales para la actualización de la Política. Entre marzo y abril de 2019 se realizaron entrevistas en profundidad a autoridades académicas y administrativas de la UST, a través de una consultora externa, para indagar opiniones acerca de la Política de Vinculación y Seguimiento de Egresados[188]. De las opiniones recabadas, se confirmó la necesidad de incorporar los avances que se han desarrollado en este ámbito, especialmente en materia de retroalimentación curricular (para el rediseño y actualización de planes y programas de estudios, y para la evaluación, revisión y validación de los perfiles de egreso), apoyo a la inserción laboral y educación continua, fortaleciendo el foco de retroalimentación a los procesos institucionales en el marco del modelo de aseguramiento de la calidad (PEER) y potenciando el rol de los directores y jefes de carrera en las actividades de vinculación con egresados. La política mantiene sus focos fundamentales, si bien es necesario explicitar y profundizar algunos de sus mecanismos.

La UST, en suma, ha definido el ciclo de vida del estudiante, desde la fase previa a la matrícula, hasta el vínculo posterior al egreso. El PEI 2019-2023 incluye diversas iniciativas para fortalecer la experiencia del estudiante y el vínculo con los egresados. Para garantizar una relación permanente con los egresados se diseñan estrategias de vinculación que comienzan durante la vida universitaria, generando el sentido de pertenencia con la Institución. Esto permite contar luego con iniciativas, servicios y actividades destinadas a egresados con un significativo grado de aceptación y participación. De otro lado, ese vínculo permite mantener contacto con los titulados y obtener información respecto a las características del empleo y actividades que ellos realizan con posterioridad a su titulación. El análisis de esa información permite retroalimentar y adoptar decisiones relativas al énfasis o rediseño de aspectos formativos y de la experiencia estudiantil. Lo anterior se desenvuelve en un ciclo de mejora continua, que procura establecer trayectorias educativas y laborales que potencian el perfil y desempeño de los egresados, de modo que sean testimonio de la contribución que la UST hace a la sociedad chilena.

[188] Dicho proceso incluyó 13 entrevistas semiestructuradas a directivos y coordinadores de nivel central de la administración y gestión institucional de las áreas de Calidad, Desarrollo Curricular, Vinculación con el Medio, Educación Continua, Relaciones Internacionales, Admisión, Experiencia Estudiantil y Egresados, Comunicación y Marketing.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

- La UST evalúa periódicamente las estrategias y acciones de apoyo y acompañamiento desplegadas por los Centros de Aprendizaje, con miras a hacer seguimiento y mejorar su impacto en la permanencia y avance curricular de los estudiantes que atienden, logrando evidenciar resultados positivos.
- Se ha incorporado el plan de nivelación estructural en todas las carreras y una primera evaluación muestra un impacto positivo en la permanencia y avance curricular de los estudiantes adscritos a los planes de estudios respectivos.
- Los indicadores de progresión académica de los estudiantes de la UST presentan una mejora moderada en el período y dentro del rango de universidades privadas con 4 años de acreditación.
- La empleabilidad de los egresados de la UST se sitúa, en general, en un nivel superior al promedio de universidades privadas con 4 años de acreditación, sin investigación, lo que da cuenta del foco institucional de lograr una experiencia transformadora del estudiante.
- La UST realiza, desde 2013, una encuesta de titulados, cuya cobertura y representatividad ha mejorado de forma sostenida. En esta encuesta los titulados declaran un alto nivel de satisfacción con la formación recibida.

DEBILIDADES

- La retención de segundo año de las carreras vespertinas no presenta mejora en los últimos tres años.
- Si bien la Universidad logra tasas de titulación total equivalentes al promedio del sistema universitario, se requiere mejorar las tasas de titulación oportuna.
- Existe un grupo de carreras con indicadores de titulación total bajo el 40%, sin una tendencia a la mejora (en particular las Facultades de Ingeniería, Recursos Naturales y Veterinaria, y Derecho).
- Si bien el indicador de empleabilidad de la Facultad de Salud se ubica en el rango de universidades privadas acreditadas por 4 años, tres de sus carreras tienen una empleabilidad por debajo del 50%.
- Atendido el tiempo transcurrido desde su promulgación y las prioridades estratégicas, se requiere una actualización de la política de egresados, incluyendo una definición más explícita del rol y mecanismos de coordinación de las diferentes áreas de la Institución, la formalización de los comités de egresados y una mayor oferta de cursos de educación continua.

next-gen
Lab

IX.

INVESTIGACIÓN, POSTGRADO Y VINCULACIÓN CON EL MEDIO

UST
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

INTRODUCCIÓN

La UST, acorde a sus sucesivos planes estratégicos institucionales, ha venido evolucionando desde ser una universidad centrada principalmente en la docencia de pregrado, hacia una institución de mayor complejidad, que desarrolla gradualmente actividades de investigación y de postgrado, así como de vinculación con el medio (VCM). Así, la investigación, postgrado y VCM están presentes en el PEI 2019-2023, con sus respectivas bajadas en términos de proyectos y actividades en los Planes de Desarrollo de Facultad y Planes de Sede. Lo anterior permite alinear la investigación, postgrado y VCM con las áreas disciplinarias prioritarias definidas por cada Facultad, junto con asegurar acciones pertinentes a la realidad de cada sede UST. En los últimos años, se efectuaron ajustes a la estructura organizacional para relevar estas funciones: actualmente las Direcciones Generales a cargo de la investigación y el postgrado dependen de la VRAIP, y desde 2018 existe la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio y Comunicaciones (VRVMC).

Si bien para el presente proceso de acreditación la UST no ha incluido la evaluación de las áreas de investigación, postgrado ni VCM, la Institución ha querido destacar en este capítulo los avances logrados en ellas en el período 2017-2019, tanto para mostrar el funcionamiento del modelo de gestión institucional en estas áreas como para sentar las bases de una futura acreditación en las mismas.

En el capítulo VI ya se indicó que la UST realiza investigación para mejorar su docencia de pregrado y cómo utiliza los procesos o resultados de la investigación para mejorar la calidad de la docencia que imparte. Complementaria y sumariamente, en este capítulo se presenta la política de investigación de la UST, la estructura organizacional para llevarla a cabo, los procesos de mejora continua, y los recursos e instrumentos específicos que destina para ello, incluyendo un mecanismo de incentivos para el desarrollo de esta actividad. Asimismo, se presentan los principales resultados en materia de investigación, destacándose un importante aumento en la cantidad de publicaciones en revistas indexadas en el período.

También se presentará resumidamente la política institucional de la UST en materia de postgrados y la estructura organizacional para llevarla a cabo. Así, se describe el proceso de creación de nuevos programas, y los procesos y mecanismos de aseguramiento de calidad, los que velan por su calidad académica, pertinencia, articulación y vinculación. También se presentan los recursos asociados a postgrado y su cuerpo académico. Cabe relevar que luego de los procesos de autoevaluación y planificación estratégica efectuados, la UST ajustó su oferta de postgrados para concentrarla en aquellos que cumplen con los estándares de calidad definidos para su acreditación, y que son consistente con los Planes de Desarrollo de Facultad. Así, de haber llegado a ofrecer previamente 29 programas de magíster, hoy la UST imparte 11 programas de magister y un programa de doctorado.

Finalmente, en materia de VCM, en este capítulo se presenta la política institucional, su modelo de gestión y los recursos específicos destinados para su implementación. Además, se presentan los principales resultados en el período 2017-2019, resaltándose que se realizaron 2.285 acciones de VCM, con énfasis en la línea de extensión académica, que abarca el 42% de las acciones. Para ilustrar lo anterior se destacan un conjunto de programas de alto impacto y las actividades del Instituto Confucio. Finalmente, se presenta el nuevo énfasis de la VCM en UST, referido a la innovación social.

1. INVESTIGACIÓN

1.1. POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN

La investigación es una actividad fundamental del quehacer universitario puesto que contribuye al proceso de enseñanza-aprendizaje, aporta conocimientos para el desarrollo del país y permite una fuerte vinculación con la comunidad. La investigación en la UST aporta, además, al desarrollo de valores institucionales como la excelencia y el pensamiento crítico, incentivando el interés por indagar y descubrir nuevos fenómenos, y fomenta la generación y transferencia de soluciones a la sociedad. Para ello, la UST cuenta con una política de investigación[189] que guía y fomenta tanto el trabajo de sus académicos en esta área, como la actividad científica en general.

Sin dejar de considerar la investigación básica, la UST pone particular énfasis en el fomento de la investigación aplicada en áreas disciplinarias priorizadas por las Facultades, ya sean de carácter nacional o con foco en necesidades regionales, buscando que el conocimiento generado, las innovaciones y productos, sean transferidos, valorados y adoptados por la comunidad, contribuyendo a la solución de problemas concretos de interés público o privado.

Asimismo, la UST busca generar un aporte recíproco entre la investigación y los procesos formativos de pregrado y postgrado, por medio de la participación de estudiantes en proyectos de investigación y a través de la generación de conocimiento que aporte al mejoramiento de la práctica docente, tal como se detalla en el Capítulo VI.

Dentro de este marco institucional, las Facultades han definido líneas de desarrollo en investigación a partir de las capacidades y experiencia de su cuerpo académico. Estas líneas se encuentran formalizadas en sus Planes de Desarrollo, y se expresan, además, en el quehacer de los Centros de Investigación Aplicada e Innovación adscritos a ellas. Para avanzar en estas líneas, la UST ha incorporado en sus metas institucionales asociadas al PEI 2019-2023 indicadores de investigación, que buscan seguir avanzando en la adjudicación de proyectos, la publicación de artículos en revistas indexadas y el fortalecimiento del cuerpo académico con postgrado.

1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA INVESTIGACIÓN

En línea con su misión institucional y sus definiciones estratégicas, la UST realizó un cambio de estructura a comienzos de 2019, fusionando la Vicerrectoría Académica (VRA) con la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado (VRIP), dando lugar a la VRAIP. Este cambio, basado en el nuevo modelo de gestión académica centrado en las Facultades, ha permitido avanzar hacia un desarrollo armónico de las disciplinas, planificando su quehacer con una mirada única e integrada de las funciones de docencia (pregrado y postgrado) e investigación. Ello permite fomentar la actividad científica de manera coordinada a nivel nacional y focalizada en las líneas de desarrollo definidas por cada Facultad, orientar las estrategias de fortalecimiento de la planta académica hacia dichas líneas por medio de la conformación de núcleos o claustros académicos, y fortalecer el vínculo de la investigación con los procesos formativos de los estudiantes. Bajo la VRAIP se encuentra la Dirección General de Investigación Aplicada e Innovación (DGIAi), la cual busca fomentar, apoyar, orientar y fortalecer la investigación y desarrollos tecnológicos en la UST, articulando las condiciones habilitantes para su formulación y ejecución con fondos propios y externos. Esto lo ejecuta a través de la gestión de programas internos de fomento a la investigación, así como a través de la gestión y apoyo a la presentación y adjudicación de proyectos a fondos externos.

Considerando el foco en la investigación aplicada y el valor de la transferencia del conocimiento generado hacia la sociedad, la UST cuenta con una Oficina de Transferencia y Licenciamiento (OTL), la que bajo la dependencia de la DGIAi tiene como misión apoyar y promover la investigación orientada a las necesidades y oportunidades detectadas en el entorno social e industrial, y facilitar la identificación de los resultados del trabajo intelectual, para su posterior protección y transferencia a la sociedad.

[189] *Ver Anexo N° 92, Política de Investigación.*

Complementariamente, otra mejora organizacional asociada al nuevo modelo de gestión académica fue el cambio de dependencia de los Centros de Investigación Aplicada e Innovación, quedando todos ellos adscritos a las Facultades[190]. Estos Centros tienen como finalidad aportar en la solución de problemas productivos concretos de interés público o privado, vincular a la UST con la comunidad, la empresa privada e instituciones públicas y no gubernamentales, y participar activamente en procesos de formación académica de pregrado y postgrado. Entre sus principales actividades se puede mencionar la ejecución de proyectos de I+D, la prestación de servicios y asesorías, la realización de transferencia tecnológica, la formación académica a nivel de pregrado y postgrado, y la ejecución de actividades de extensión y difusión. Varios de los Centros tienen sus direcciones en regiones. En el marco del nuevo modelo de gestión, se hace necesario formalizar la evaluación periódica de su quehacer en el marco del sistema interno de aseguramiento de la calidad.

El rol de los Centros en el desarrollo de la investigación institucional queda reflejado en la participación que tienen en la adjudicación de fondos externos. Es así como en el período 2016-2019, el 42,3% de los fondos externos adjudicados por la UST financiaron proyectos de investigadores o equipos de investigación asociados a los Centros. En 2019 esta participación se incrementó, alcanzando un 50% de los fondos. Este resultado coincide con el traspaso de la gestión de los Centros a las Facultades, lo que sugiere un efecto positivo sobre la adjudicación de proyectos, lo que deberá ser evaluado en el actual ciclo de planificación.

Cabe destacar que, en coherencia con el foco en la investigación aplicada y el impacto regional de la actividad científica de la UST, un 66% de las 44 propuestas adjudicadas por los Centros en el período 2016-2019 corresponde a investigaciones aplicadas o con foco en comunidades locales, mientras que un 18,2% corresponde a proyectos de investigación fundamental o básica. El 15,8% restante corresponde a fondos relacionados a la formación de redes y subvención a la instalación en la academia, entre otros.

TABLA IX.1
Adscripción de los centros de investigación a facultades

CENTRO	FACULTAD
Centro Austral Biotech	Facultad de Ciencias
Centro Bahía Lomas	Facultad de Ciencias
Centro de Investigación e Innovación para el Cambio Climático (CIICC)	Facultad de Ciencias
Centro de Investigación y Estudios en la Familia, Trabajo y Ciudadanía (CIELO)	Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación
Centro de Innovación y Desarrollo para el Ovino del Secano (OVISNOVA)	Facultad de Recursos Naturales y Medicina Veterinaria
Centro Acuícola y Pesquero de Investigación Aplicada (CAPIA)	Facultad de Recursos Naturales y Medicina Veterinaria
Centro Interdisciplinario de Innovación Educativa (CIED) (*)	Facultad de Ciencias, Facultad de Educación, Facultad de Cs Sociales y Comunicaciones, Facultad de Salud
Centro de Investigación y Modelación de Negocios (CIMON)	Facultad de Economía y Negocios
Centro de Investigación e Innovación en Gerontología (CIGAP)	Facultad de Salud

(*) Al crearse el CIED en 2020, absorbió el Centro de Investigación Aplicada en Tecnologías de la Comunicación (TEKIT) y el Centro de Investigación e Innovación en Inclusión Educativa (CIEDUCA). Fuente: Dirección General de Investigación Aplicada e Innovación.

[190] *Ver Anexo N°23.1, Dependencia de los Centros de Investigación Aplicada e Innovación a las Facultades que indica y Anexo N°23.2, Decreto 058-2019, Aprueba la Dependencia del Centro Acuícola Pesquero de Investigación Aplicada de la Facultad de Recursos Naturales y Medicina Veterinaria.*

Con el propósito de velar por las buenas prácticas científicas -el respeto a los seres vivos humanos y no humanos, resguardar y respetar los derechos de las otras personas y respetar a los animales y otros seres vivos-, y en línea con los valores institucionales, la UST ha institucionalizado un Comité Ético Científico (con subcomités distribuidos por macrozonas) y un Comité de Bioseguridad de carácter nacional[191].

1.3. OFICINA DE TRANSFERENCIA Y LICENCIAMIENTO

La UST creó en 2016 la Oficina de Transferencia y Licenciamiento (OTL) que define su foco en la gestión de desarrollos tecnológicos. En el contexto y realidad de la UST, se ha diagnosticado como necesario realizar un acompañamiento a los investigadores desde etapas tempranas, para lograr luego procesos de transferencia. La OTL ha contado con el apoyo de CORFO habiendo ganado financiamiento en tres oportunidades, tanto para su etapa de instalación (2016-2017), como para su posterior consolidación (2018-2019 y 2020-2021).

Algunos de los logros de la OTL han sido 5 contratos tecnológicos entre la UST y empresas para el desarrollo de proyectos que apuntan a obtener productos o servicios distinguiblemente mejorados y con impactos positivos en las competencias de las empresas; 8 protecciones por derecho de autor; una licencia comercial gestionada a externos; y una licencia sin ánimo de retribución comercial. Adicionalmente, se han detectado al menos 29 invenciones de carácter tecnológico, a partir de las cuales se han iniciado los procesos de gestión de propiedad intelectual y un eventual plan comercial. Además, actualmente existen 2 tecnologías que iniciaron el proceso de solicitud de patentes y se encuentran a la espera de resolución. Finalmente, destaca también la generación y promoción del uso del Cuaderno de Investigación, una herramienta de uso obligatorio en otros países (como EE.UU. y países de Europa occidental), la cual permite respaldar el proceso de investigación y desarrollo de las investigaciones y tecnologías, algo fundamental para los procesos de propiedad intelectual y buenas prácticas científicas.

Sin perjuicio de lo anterior, se requiere avanzar en vincular más las líneas de investigación existentes con desarrollos tecnológicos impactando en indicadores como patentes o publicaciones citadas en patentes tecnológicas.

1.4. RECURSOS PARA LA INVESTIGACIÓN

La UST ha puesto a disposición de los miembros de la comunidad universitaria, fondos concursables internos para promover la investigación e innovación. Los concursos se han ido diversificando en el tiempo debido a los diferentes focos que se han ido definiendo. Es así como han ido generándose, por ejemplo, concursos con foco en la interdisciplina y en la innovación tecnológica o enfocados en la etapa de desarrollo en la que se encuentra el investigador. Se realiza una evaluación por parte de pares externos de los proyectos presentados a concursos internos de investigación.
Entre el 2016 y 2019, la UST ha financiado la ejecución de 119 proyectos a través de diversos concursos: Concurso Interno de Proyectos de Investigación, Creación e Innovación Tecnológica (categorías iniciación, regular e innovación tecnológica), el Concurso de Clínicas Docentes y el Concurso Interno de Proyectos de Investigación Interdisciplinarios. Este último cuenta con 2 versiones a la fecha.

Complementariamente, la UST fomenta otras actividades que fortalecen tanto la investigación, como las capacidades y condiciones para desarrollarla. En esa línea, y entre los más importantes la Institución entrega recursos para realizar pasantías con fines científicos en el extranjero, participación en instancias de divulgación científica, el Concurso de Inserción de Alumnos en Líneas de Investigación e Innovación o el Concurso de Innovación Educativa (esto últimos mencionados en el Capítulo VI).

La Institución también propicia la búsqueda de fondos externos para realizar investigación. De esta manera, y en coherencia con la Política de Investigación, la UST cuenta con un número considerable de proyectos financiado por el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología de índole más bien aplicada y con foco en el aporte a la comunidad local (Fondos de los Gobiernos Regionales, CORFO, FONDEF, entre otros). A lo anterior se han sumado adjudicaciones de proyectos FONDEF VIU (Valorización de la Investigación en la Universidad) y PAI (Programa de Atracción e Inserción de Capital Humano Avanzado), las cuales son iniciativas de la ANID (ex CONICYT), orientadas a la valorización del trabajo de investigación de los estudiantes y a la inserción de doctores en la academia, respectivamente.

[191] Ver Anexo N°93, Decreto N°019/2011, Crea Comité de Ética para la Investigación y Designa Integrantes y Anexo N°94, Decreto N°035/20, Oficializa la Creación del Comité de Bioseguridad de la Universidad Santo Tomás y nombra sus miembros

Fruto de todo lo anterior, en el periodo 2016-2019 la Institución ha contado con financiamiento para la ejecución de 223 proyectos (fondos internos más fondos externos), aportando en promedio $1.008.750.764.- al año al desarrollo de investigación (aportes directos y aportes valorizados en cuanto a infraestructura y horas-personas), lo que representa un 34,4% de los recursos destinados a esta actividad. El 65,6% restante, equivalentes en promedio a $1.923.370.877.- al año, corresponde a los recursos directos recibidos de fondos externos adjudicados.

La Institución continuará desarrollando capacidades para aumentar las postulaciones a fondos externos. Para ello, en los primeros meses de 2020 se realizó una revisión, evaluación y modificación de las bases de algunos concursos internos, estableciendo ciertas condiciones para dar continuidad de financiamiento a proyectos.

1.5. INCENTIVOS PARA PUBLICAR Y OTROS APOYOS

Una herramienta efectiva que ha implementado la UST para aumentar su actividad científica es su política de incentivos pecuniarios asociados a la publicación en revistas indexadas. Así, en el período 2016-2019 la Universidad ha entregado incentivos por un total de $639.299.235, cifra que ha mostrado un constante crecimiento anual, duplicándose en 4 años, lo que ha ido de la mano con un importante aumento en la cantidad de publicaciones anuales. Se espera en los próximos años seguir incrementando la base de académicos que realizan investigación y publican, fortaleciendo los mecanismos que fomentan esta actividad.

TABLA IX. 2
Cantidad de publicaciones y monto de incentivos pagados, 2016-2019

AÑO	N° DE PUBLICACIONES	MONTO (MILLONES DE $)
2016	122	100,6
2017	166	151,8
2018	184	183,5
2019	195	203,3
TOTAL	**667**	**639,3**

Fuente: Registros DGIAi.

Durante el período en revisión, se traspasaron a las Facultades algunas líneas de financiamiento (participación en congresos científicos, seminarios, ferias, conferencias disciplinarias y coloquios entre otras), para alinear el perfeccionamiento no conducente a grado del cuerpo académico con las áreas disciplinarias prioritarias definidas en los Planes de Desarrollo de cada Facultad (más detalle en Capítulo VII). A la vez, la Universidad ha destinado fondos para el apoyo a la formulación de proyectos, asesoría en la edición y redacción de publicaciones científicas, análisis de mercado y de tecnologías en desarrollo, entre otros, que ascienden a un total de $25.203.685.- para el período 2016-2019.

Para efectos de su debida implementación y monitoreo, todos los procedimientos para apoyar al quehacer científico de la UST se encuentran debidamente estructurados y regulados a través de los Reglamentos y/o Normativas pertinentes. Se destaca al respecto, la elaboración o actualización del Reglamento de Propiedad Intelectual e Industrial y el Reglamento de Declaración y Resolución de Conflictos de Interés, entre otros.

1.6. RESULTADOS

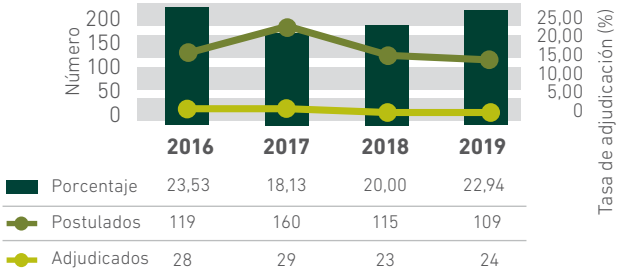
En el período 2016-2019 la UST se ha adjudicado 104 proyectos con fondos externos. En este período se ha postulado un promedio de 126 proyectos anuales, a distintos concursos, con una tasa de adjudicación en torno al 21%.

TABLA IX.3
Adjudicación de fondos concursables externos, período 2016-2019

AGENCIA	PROYECTOS
CONICYT (actual ANID)	**38**
-EXPLORA	3
-FONDECYT	19
-FONDEF	10
-PAI	1
-PCI	4
-PIA	1
CORFO	**21**
Gobiernos Regionales	**21**
***Otros**	**24**
TOTAL GENERAL	**104**

** Incluye fondos Ministerios de Desarrollo Social; Educación y Culturas, Artes y Patrimonio; SENADIS; SENAMA; SENCE; Instituto Nacional del Deporte; COPEC-UC entre otros. Fuente: Registros DGIAi.*

GRAFICO IX.1
Financiamiento externo:
Proyectos postulados v/s adjudicados



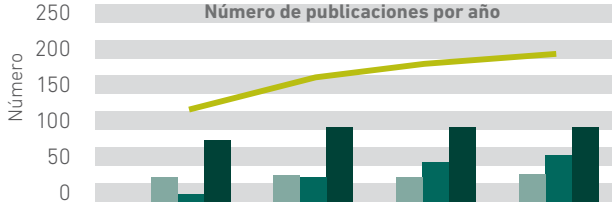
	2016	2017	2018	2019
Porcentaje	23,53	18,13	20,00	22,94
Postulados	119	160	115	109
Adjudicados	28	29	23	24

Fuente: Registros DGIAi.

La actividad de investigación de la UST medida como publicaciones científicas en revistas indexadas, ha ido en aumento constante. Es así como mientras en 2016 hubo 122 publicaciones, en 2019 estas llegaron a 195, mostrando aumentos todos los años del período 2016-2019.

GRÁFICO IX.2
Publicaciones por año, 2016-2019

Scielo, Scopus, WoS y Total



	2016	2017	2018	2019
Scielo	32	36	33	36
Scopus	8	32	52	62
WoS	82	98	99	97
Total	**122**	**166**	**184**	**195**

Fuente: Registros DGIAi.

Lo anterior ha contribuido a situar a UST en una buena posición en el ranking Scimago. Así, en el ranking 2020 (correspondiente al período 2014-2018), la UST se ubica en el puesto 762 entre las Instituciones de Educación Superior a nivel internacional, y en el lugar 393 en el ranking general de investigación. A nivel nacional, se ubica en la posición 25 en general, pero 17 en investigación[192].

En suma, la UST ha definido un conjunto de procesos y mecanismos que buscan fomentar y asegurar la calidad de las actividades de investigación realizadas por sus académicos, así como retroalimentar la política institucional y el desempeño de las unidades académicas, haciendo ajustes a los instrumentos cuando sea requerido. Es así como, a partir de las definiciones estratégicas plasmadas en el PEI 2019-2023, surgió la necesidad de revisar y actualizar la Política de Investigación, destacando aún más la importancia del vínculo de la investigación con la actividad formativa de pregrado y el rol de las Facultades en cuanto a la definición de líneas prioritarias para el desarrollo de la investigación y contratación de investigadores.

También, como resultado de un proceso de evaluación de los Centros con foco en educación (CIEDUCA y TEKIT) y la necesidad de avanzar hacia la innovación educativa de carácter interdisciplinaria, se creó el Centro Interdisciplinario de Innovación Educativa (CIED), el cual absorbió a los centros preexistentes. Tal como se indicó con mayor detalle en el Capítulo VI, el CIED apunta a consolidar la investigación orientada al mejoramiento de las prácticas docentes y a aumentar el conocimiento en educación, ampliando su radio de acción y respondiendo de esta forma a los nuevos desafíos institucionales y sociales en el ámbito de la educación.

Por su parte, para fortalecer la vinculación de la Investigación que se realiza con el pregrado, se crearon los concursos de Inserción de Alumnos en Líneas de Investigación e Innovación (2016) y el de Clínicas Docentes (2017), donde se vincula el quehacer de estas Clínicas a la investigación.

[192] *Fuente: ranking Scimago, disponible en: https://www.scimagoir.com/rankings.php?country=CHL*

2. POSTGRADO

2.1. POLÍTICA DE POSTGRADO

Dentro de los propósitos de la UST se cuenta el desarrollar actividades de postgrado que proyecten la trayectoria académica de la Institución en áreas disciplinarias prioritarias definidas por las Facultades en sus Planes de Desarrollo, de acuerdo con necesidades de carácter nacional o regional, considerando la participación de las sedes donde se dictan los programas.

En este contexto, la Política de Postgrado[193] se orienta al desarrollo de una oferta profesional o académica, buscando la articulación de capacidades internas por medio de la conformación de núcleos/claustros académicos a nivel nacional, idealmente interdisciplinarios. Para lograrlo, en el PEI 2019-2023 se establece como eje estratégico el fortalecimiento de la planta académica a través de la incorporación de académicos con postgrado y productividad científica, según las características del programa, y el mejoramiento de las capacidades internas.

Luego de una etapa inicial de expansión de la oferta de programas de la UST, desde 2018 el foco ha estado en la institucionalización del postgrado, mediante un proceso sistemático de autoevaluación de los programas, fortalecimiento de sus núcleos académicos, revisión curricular y creación de nuevos organismos colegiados tales como el Comité de Admisión de Postgrado[194].

Para la implementación de su política de postgrado, la Institución despliega mecanismos y estrategias que buscan generar las condiciones y los recursos necesarios para avanzar en su desarrollo y el aseguramiento de la calidad. En este último ámbito, en el marco de la Política y Sistema interno de Aseguramiento de la Calidad y teniendo como base los criterios de evaluación de programas de magister y doctorado definidos por la CNA, se realiza sistemáticamente una evaluación integrada de distintos elementos de sus programas (perfil de egreso, estructura curricular, condiciones de operación, resultados del proceso formativo, conformación y productividad de núcleos o claustros académicos, entre otros), con el propósito de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Estas últimas son atendidas a través del Plan de Desarrollo de las Facultades y de un plan de mejoramiento específico de los programas, con el propósito de asegurar la implementación de un ciclo de mejora continua.

2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL POSTGRADO

La UST cuenta con una Dirección General de Postgrado, dependiente de la VRAIP, que tiene a su cargo las estrategias asociadas al desarrollo del postgrado (magister y doctorado), supervisando los procesos académicos y administrativos asociados a estos programas, y velando por el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos. Asimismo, da soporte a la elaboración e implementación de la oferta, de acuerdo con lo definido en los Planes de Desarrollo de las Facultades, las que lideran el diseño de los programas académicos de postgrado a través de sus Comités Académicos de Postgrado.

Para el cumplimiento de sus funciones, la VRAIP es apoyada por organismos colegiados. En el caso del postgrado, el principal de ellos es el Comité de Admisión de Postgrado. Las funciones principales de este Comité son revisar y validar la oferta de postgrado de la UST elaborada por las Facultades y la Dirección General de Postgrado, para su posterior aprobación en el Consejo Académico Superior y Junta Directiva; así como evaluar periódicamente el proceso de planificación y ejecución de la oferta y admisión de los programas de postgrado.

Por su parte, en las sedes, los Directores Académicos cumplen un rol de promoción, coordinación y supervisión de los programas de postgrado impartidos en ellas, asegurando las condiciones materiales necesarias para su correcta ejecución. En el contexto del nuevo rol de las Facultades y el foco en el desarrollo de las disciplinas bajo Escuelas de carácter nacional, a fines de 2017 se implementó un modelo de gestión de programas de postgrado bajo la misma mirada. En esa línea, para cada programa se nombró un director nacional y se definió un Núcleo Académico compuesto por profesores de diversas sedes. Esto permitió no solo asegurar la homogeneidad de los procesos de formación, sino también fortalecer los núcleos académicos y, con ello, la calidad de la oferta. El director nacional es el responsable del programa, debiendo velar por la correcta ejecución académica, administrativa y presupuestaria del mismo a nivel nacional. Este director reporta la implementación y los avances del programa al decano y cuenta con el apoyo de un cuerpo colegiado (Comité Académico del Programa) encargado de coordinar, regular, supervisar, planificar y evaluar las actividades académicas de un programa de postgrado.

[193] *Ver Anexo N°95, Política de Postgrado UST.*

[194] *Ver Anexo N°96, Decreto RN-VRAIP 037/19. Creación del Comité Admisión Postgrado de la UST*

2.3. PROCESO DE CREACIÓN DE NUEVOS PROGRAMAS

Con la finalidad de asegurar la calidad en los programas de postgrado que se ofrecen, la UST ha definido normas que regulan su creación, administración y ejecución, las que están contenidas en el Reglamento General de Postgrado[195] y el Reglamento del Estudiante de Postgrado[196], ambos formalizados el 21 de octubre de 2019. En ellos, se establecen los requisitos para crear un nuevo doctorado o magíster, o abrir uno ya existente en una nueva sede.

Toda oferta de programa de doctorado y magíster debe contar con la validación de la propuesta académica y conformación del núcleos o claustro académico de la Facultad respectiva, la validación de la documentación y normativa de parte de la Dirección General de Postgrado, la validación de la estructura curricular por parte de la Dirección de Desarrollo Curricular, la validación del cumplimiento de las condiciones de operación, por parte de la VRATI, todo lo cual es verificado y ratificado por el Comité de Admisión de Postgrado. La aprobación final de los programas de doctorado y magíster es formalizada a través de un decreto, previa aprobación del Consejo Académico Superior. Por su parte, el Reglamento General de Postgrado establece estándares de funcionamiento, garantizando así un mismo marco regulatorio para todos los programas de postgrado, independientemente de la sede donde se ejecuten.

Como buena práctica que ilustra el proceso antes descrito, se destaca la creación del primer programa de doctorado de la institución: el Doctorado en Conservación y Gestión de la Biodiversidad de la Facultad de Ciencias. Este Programa, creado en 2016 y que se dicta en la Casa Central de la UST, tuvo su primera cohorte de estudiantes en 2017. Para la creación de este programa la Institución dispuso el cumplimiento de estándares de calidad tales como la conformación del núcleo académico, infraestructura, equipamiento y bibliografía. Adicionalmente, entre el segundo semestre de 2018 y 2019, se desarrolló un riguroso proceso de autoevaluación, que concluyó con la presentación del Doctorado al proceso de acreditación de la CNA (en diciembre 2019) y permitió identificar brechas que han generado un plan de mejora que está en proceso de implementación. El doctorado cuenta actualmente con un total de 18 estudiantes en 3 cohortes.

Entre las fortalezas de este Programa, se pueden mencionar las siguientes:

- Cuenta con autoridades competentes para llevar a cabo su gestión, las que son adecuadas en número, calificaciones y experiencia, de acuerdo con lo requerido por las normativas internas y criterios de acreditación ante organismos externos;
- Existe coherencia entre el carácter del Doctorado, sus objetivos, plan de estudios y perfil de egreso;
- Cuenta con un cuerpo académico pertinente, con una formación y productividad científica en las líneas de investigación descritas por el Programa (cada académico de este claustro posee más del 60% de sus publicaciones WoS en las categorías Q1 o Q2); y
- Sus líneas de investigación se encuentran sostenidas por los académicos del claustro, lo cual es reconocido y valorado por los estudiantes.

2.4. RECURSOS ASOCIADOS A POSTGRADO

En cuanto al uso de los espacios físicos, los programas de magíster comparten infraestructura con el pregrado, incluyendo salas de clases que están en su totalidad equipadas con proyectores multimedia, computador y acceso a internet, laboratorios disciplinarios, salas de reuniones y conferencias, y salones para la realización de charlas y seminarios. Por su parte, el programa de doctorado cuenta con algunos espacios exclusivos (5 recintos destinados a oficinas y dos salas de estudio) y otros compartidos (dos salas de clases).

Las necesidades de bibliografía están descritas en el programa de cada módulo o asignatura. La unidad responsable de coordinar la adquisición de títulos, su catalogación y distribución física a las sedes es la Dirección Nacional de Equipamiento Académico. Se considera una relación de un texto por cada 5 estudiantes. Los estudiantes de postgrado cuentan, además, con acceso a diversos libros digitales, bases de datos y revistas científicas. En este contexto, están disponibles Plataformas de libros digitales como e-Books Central, Enferteca, ENI, Ebook 7/24 y el repositorio Digitool. En relación con Bases de Datos se cuenta con Ebsco Host, Proquest, vLex y Psicodoc. Cabe destacar que para el postgrado también se cuenta con acceso a bases de datos electrónicas suscritas por la Biblioteca Electrónica de Información Científica (BEIC) a través de CINCEL.

Complementariamente, se cuenta con el software de automatización de bibliotecas Aleph y descubridor Primo (catálogo web), los que ofrecen un catálogo en línea centralizado que permite efectuar búsquedas bibliográficas y conocer las existencias y disponibilidades de la bibliografía del programa, tanto a nivel de sede como en el sistema de bibliotecas de la UST.

[195] *Ver Anexo N°97, Decreto 44/19, Reglamento General de Postgrado*

[196] *Ver Anexo N°98, Decreto 46/19, Reglamento del Estudiante de Postgrado*

La UST cuenta con una política de becas de arancel para estudiantes de magister[197] y otra para los de doctorado[198]. En el caso de magíster, favorece a egresados, académicos y funcionarios de las instituciones Santo Tomás. En el doctorado, además se apoya a postulantes externos. En el período 2017-2019 un total de 1.473 egresados de las instituciones Santo Tomás han recibido becas en programas de postgrado, representando ellos cerca del 30% de la matrícula. Por su parte, los académicos y funcionarios beneficiados por becas en el período ascienden a 243.

TABLA IX.4
Número de becas asignadas a egresados de Santo Tomás en el periodo 2017-2019

AÑO	MATRÍCULA TOTAL	BENEFICIADOS/ EGRESADOS ST	% BENEFICIADOS/ EGRESADOS ST
2017	1506	467	31,0%
2018	1758	520	29,6%
2019	1420	486	34,2%

Fuente: CLAS y TKM

2.5. PROCESOS Y MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

El área de postgrado de la UST tuvo un crecimiento sostenido hasta 2017, que respondió a una estrategia institucional que visualizaba un tránsito desde una universidad centrada en el pregrado hacia una institución más compleja. A partir de 2018, sin embargo, se modificaron los criterios para la definición de oferta, poniendo mayor énfasis en el aseguramiento de la calidad de los programas y su alineamiento con las líneas de desarrollo prioritarias de las Facultades.

En este período, a partir de la autoevaluación realizada a los programas, en relación con sus tasas de egreso y de graduación, perfil de egreso y estructura curricular, disponibilidad de recursos físicos y bibliográficos, dotación académica y productividad del núcleo académico, así como la matrícula y progresión de los estudiantes, se han actualizado las políticas y reglamentos que orientan y regulan el adecuado funcionamiento del postgrado. Por otra parte, dichas evaluaciones se utilizaron para tomar decisiones claves referidas a la oferta académica, definición del núcleo o claustro académico, inversiones requeridas y las sedes donde se podría impartir cada programa.

Bajo esta lógica, en 2017 dos programas de magister fueron acreditados ante agencias acreditadoras: i) el Magíster en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte Aplicadas al Entrenamiento, Rehabilitación y Reintegro Deportivo, impartido en Santiago, La Serena y Puerto Montt, el cual obtuvo 6 años de acreditación por la agencia acreditadora ADC, y ii) el Magíster en Atención integral para la Primera Infancia y Atención Temprana, impartido en Santiago, Puerto Montt y Viña del Mar, acreditado por 4 años por la agencia acreditadora Aespigar.

La acreditación de estos dos programas fue el inicio de un proceso de autoevaluación sostenido, sobre la base de un modelo elaborado por la VRDAC en conjunto con la Dirección General de Posgrado de la VRAIP, en que se consolidó un proceso que favoreció la cultura de autorregulación y la implementación de estrategias de mejoramiento continuo alineadas con el PEI. De este modo, la UST ha establecido un cronograma de acreditación para el periodo 2020-2023, con la meta de llegar a 10 programas acreditados en 2023, que contempla acciones de mejora en la implementación de algunos instrumentos de retroalimentación, tales como la encuesta docente, la encuesta de satisfacción y el seguimiento de egresados. Por otro lado, además del Doctorado, que está en proceso de acreditación, este año se presentará un nuevo programa de Magíster ante la CNA.

Con base en dicha evaluación, en 2018 se decidió que los programas que no cumplieran con los estándares de acreditación se dejarían de ofrecer a nivel nacional. Esto implicó mantener solo un 38% de los programas activos (es decir, 11 de 29 programas de magíster existentes).

Producto de esta reformulación de la oferta de programas de postgrado, la matrícula total de postgrado UST disminuyó en el período 2018-2019 en un 19% (pasando de 1.758 estudiantes, a 1.420). Esta disminución se ha dado en todas las Facultades, con excepción de Derecho y Salud. A su vez, es importante enfatizar el enorme peso de la matrícula regional a nivel de postgrado. Es así como en el periodo 2017-2019 las regiones distintas de la Metropolitana representan más del 80% de la matrícula total de postgrado UST.

[197] *Ver Anexo N°99, Política Beca de arancel estudiantes de magíster.*
[198] *Ver Anexo N°100, Política Becas de arancel estudiantes de doctorado.*

TABLA IX.5
Matrícula total de postgrado por facultad, distribuida entre Región Metropolitana (RM) y el resto de las regiones (regiones), 2017-2019

FACULTADES	ZONA GEOGRÁFICA	2017	2018	2019	TOTAL
Ciencias	RM	13	13	13	**39**
	Regiones	1	5	0	**6**
Ciencias Sociales y Comunicaciones	RM	53	69	54	**176**
	Regiones	154	212	134	**500**
Derecho	RM	16	19	20	**55**
	Regiones	44	65	100	**209**
Educación	RM	61	57	36	**154**
	Regiones	710	727	558	**1.995**
Economía y Negocios	RM	18	17	25	**60**
	Regiones	175	221	121	**517**
Recursos Naturales y Medicina Veterinaria	RM	30	42	10	**82**
	Regiones	21	25	13	**59**
Salud	RM	68	105	111	**284**
	Regiones	142	181	225	**548**
TOTAL		**1.506**	**1.758**	**1.420**	**4.684**
Porcentaje de Regiones		**83%**	**82%**	**81%**	**82%**

Fuente: CLAS.

2.5.1. ACTUALIZACIÓN CURRICULAR Y ARTICULACIÓN

La Dirección General de Postgrado, en conjunto con la Dirección de Diseño Curricular, evalúa el proceso de actualización curricular de los programas de magister y doctorado. Esta sinergia entre las distintas unidades, incluidas las facultades y escuelas, contribuye a la gestión de los procesos de creación y actualización de programas, generando el espacio de coordinación para el alineamiento entre pregrado y postgrado.

El programa de Actualización Curricular de los programas en oferta vigente muestra un gran nivel de avance: el 82% de los programas de magíster (9 de 11) ha sido rediseñado considerando las demandas del medio (perfil de egreso), el sistema de créditos transferibles y el modelo de aseguramiento de la calidad de los programas de postgrado de la UST.

Existe, además, un lineamiento institucional explícito de articulación entre pregrado y postgrado (nivel magíster), coherente con el Modelo de Formación UST y el PEI 2019-2023[199]. Los lineamientos generales para la articulación de una carrera conducente a título profesional con un programa de magíster apuntan a incrementar las oportunidades de educación continua para los estudiantes de pregrado de la UST. Así, actualmente la Institución cuenta con cuatro programas articulados: dos de la Facultad de Economía y Negocios (Magister en Gestión Internacional de Negocios y Magíster en Gestión de la Innovación Empresarial), los que se articulan con la carrera de Ingeniería Comercial; uno de la Facultad de Educación (Magister en Gestión de la Educación Inclusiva), que se articula con la carrera de Educación Diferencial; y uno de la Facultad de Salud (Magister en Ciencias del Deporte, Rehabilitación y Reintegro Deportivo), que se articula con la carrera de Ciencias del Deporte.

Con todo, a pesar de que existe una proporción creciente de estudiantes de la UST que decide perfeccionarse en su misma casa de estudios (un 28% en 2019), son pocos los estudiantes que lo hacen por la vía de la articulación, por lo que existe la necesidad de avanzar en mejorar dichos mecanismos, lo que se aborda en uno de los proyectos estratégicos del PEI.

[199] *Ver Anexo N°40, Orientaciones para el diseño curricular de programas académicos.*

A su vez, los programas de magíster profesional contemplan salidas intermedias, que tienen por objetivo certificar, a través de un diplomado, las competencias logradas por el estudiante en el transcurso del programa.

2.5.2. CUERPO ACADÉMICO

El Reglamento General de Postgrado establece los requisitos para que los académicos participen de las actividades de postgrado, ya sea en calidad de miembro del núcleo/claustro, colaborador o visitante. En los últimos tres años la incorporación de nuevos académicos con grado de doctor, así como el perfeccionamiento de los académicos de la UST ha permitido reforzar los claustros o núcleos de los programas de postgrado, fortaleciendo la articulación entre la docencia de postgrado y la actividad de investigación, en las líneas de Desarrollo de las Facultades.
Así, en el período 2017-2019 el total de académicos participantes en programas de postgrado de la UST ha aumentado, especialmente los de planta, los que incrementaron su peso relativo de 56% a 58%. Medido en cantidad de horas contratadas, la preponderancia de los académicos de planta es mayor, representando el 88% del total de horas contratadas en 2019. En cuanto a la jerarquía de los académicos de planta que realizan docencia en postgrado, la mayoría son Profesores Asistente (66% en 2019, porcentaje que se ha mantenido estable en los últimos años), siendo necesario aumentar la participación de quienes ostentan jerarquías superiores. En 2019, el 12% del cuerpo académico de postgrado tiene grado de doctor, y el 67% de magíster, proporciones que se espera incrementar en los próximos años. Los restantes son profesionales con amplia experiencia en el ámbito disciplinario respectivo, lo que es coherente con el carácter profesional y el perfil académico que tienen los programas de magister de la UST.

TABLA IX.6
Grados Académicos de profesores en programas de postgrado, 2017-2019

AÑO	TIPO DE CONTRATO	LICENCIADO	MAGISTER	DOCTOR	TOTAL
2017	Planta	1	60	16	**77**
	Adjunto	17	42	2	**61**
	TOTAL	**18**	**102**	**18**	**138**
2018	Planta	3	65	16	**84**
	Adjunto	28	28	3	**59**
	TOTAL	**31**	**93**	**19**	**143**
2019	Planta	5	69	17	**91**
	Adjunto	29	35	1	**65**
	TOTAL	**34**	**104**	**18**	**156**

Fuente: Dirección de Desarrollo Académico.

3. VINCULACIÓN CON EL MEDIO

3.1. POLÍTICA DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

La Vinculación con el Medio (VCM) se entiende como una función esencial y expresión sustantiva de compromiso con la comunidad, que contribuye a la pertinencia y calidad de la docencia y de la investigación; basada en la colaboración y trabajo conjunto, de carácter horizontal y bidireccional, es decir, basado en el respeto, la reciprocidad y verificable beneficio mutuo, entre las instituciones de educación superior y los actores públicos, privados y sociales, de su entorno significativo definido, local, regional, nacional e internacional.

El rol e importancia de la VCM están formalizadas y relevadas en la Misión y Visión institucional, el Modelo de Formación Institucional, el PEI 2019-2023 y los respectivos Planes de Desarrollo de Facultad y Planes de Sede, actuando como marco general para la planificación, implementación y evaluación de las actividades ejecutadas en esta materia. A su vez, la Política de VCM vigente[200] define un conjunto de líneas de acción, procedimientos, recursos, y directrices que ordenan, promueven y permiten evaluar las distintas actividades de interacción con el entorno desarrolladas por las diferentes unidades académicas, de acuerdo con los objetivos y propósitos de la Institución. La definición de esta Política ha permitido que las acciones realizadas por las facultades y las sedes tengan un ordenamiento, cobren mayor relevancia y se orienten de forma consistente con las necesidades del entorno.

La Política pone énfasis en enriquecer los procesos de enseñanza-aprendizaje de la UST, además de la difusión y transferencia de nuevos conocimientos; dar respuestas pertinentes a las necesidades y demandas de las comunidades en que participa; ser reconocida por estas como una Universidad de prestigio y con un quehacer pertinente, y fortalecer sus redes de cooperación. Asimismo, busca sistematizar los aportes de la Institución al desarrollo de sus entornos significativos, en el marco de un proceso colaborativo con los sujetos y territorios que forman parte de sus ámbitos de interés, para obtener resultados de calidad en su función formativa y de responsabilidad social. En este sentido, se reconoce el valor de la bidireccionalidad a través de la realización sistemática de actividades conjuntas entre la UST y otras instituciones, especialmente organizaciones sociales, generando repercusiones positivas en ambos actores.

Para priorizar sus acciones en VCM, la UST ha definido en su política siete líneas de acción: acción social y servicio comunitario; aprendizaje-servicio; prestación de servicios y asistencia técnica; investigación e innovación; educación continua; extensión académica; y comunicación institucional.

Luego de cuatros años de vigencia (2016-2019) y bajo el modelo UST de aseguramiento de la calidad, se desarrolló un proceso de evaluación institucional de la política vigente, liderada por el Consejo Asesor de VCM, recogiendo la opinión de los equipos directivos académicos y equipos de gestión institucionales, cuerpo académico, estudiantes y socios comunitarios. Sus resultados dan cuenta de la necesidad de actualizar la Política de VCM, especialmente considerando las nuevas exigencias de la Ley N°21.091 de Educación Superior. Esto permitirá, además, incorporar formalmente el nuevo foco estratégico de Innovación Social, actualizar los roles y funciones de acuerdo con el nuevo modelo de gestión, y adecuar las acciones que no cumplen con los requisitos impuestos por la ley, entre los que destacan la bidireccionalidad y la medición de impacto. Así, actualmente la política se encuentra en su etapa de actualización, para luego someterse a revisión por parte del Comité Asesor Central de VCM y el CAS.

[200] *Ver Anexo N°101 Política de Vinculación con el Medio UST.*

DIAGRAMA IX.1
Líneas de acción UST de vinculación con el medio

Fuente: VRCVCM

La UST ha definido sus ámbitos de VCM, organizando sus mecanismos asociados e identificando sus grupos de interés, a partir de la siguiente matriz:

TABLA IX.7
Matriz de vinculación con el medio

ÁMBITO DE VINCULACIÓN	REFERENCIA	MECANISMOS	GRUPOS DE INTERÉS
Académico Profesional Disciplinario	Iniciativas de oferta académica avanzada disciplinaria o profesional	Cursos de Capacitación Diplomados Programas de Postítulo	Titulados(as) Comunidad académica Instituciones de Educación Superior Comunidades Locales Regionales
	Difusión de la Ciencia	Actividades de la Facultad de Ciencias y Centros de Investigación	
	Publicaciones de interés general	Editorial UST	
Académico Pregrado	Formación profesional orientada a la comunidad	Metodología de Aprendizaje-Servicio	Estudiantes Comunidad académica Socios Comunitarios
		Clínicas Docentes	
Social	Iniciativas de acción social y servicio comunitario	Bienvenidas primeros años de carácter solidario Trabajos voluntarios Operativos sociales	Comunidades Locales Regionales Socios Comunitarios
	Proyectos de innovación social	Concursos Institucionales de Innovación Social Proyectos de innovación social	

TABLA IX.8
Matriz de vinculación con el medio (Continuación)

ÁMBITO DE VINCULACIÓN	REFERENCIA	MECANISMOS	GRUPOS DE INTERÉS
Sectores productivos	Transferencia tecnológica	Proyectos e iniciativas de la Oficina de Transferencia y Licenciamiento	Organismos públicos y privados Comunidades de Profesionales Comunidades Locales Regionales Instituciones de Educación Superior
	Iniciativas de beneficio mutuo con instituciones y organismos del sector público y privado	Proyectos de Innovación e investigación Prestación de servicios y asistencia técnica	
Internacional	Iniciativas de beneficio mutuo con instituciones internacionales	Convenios de colaboración internacional Instituto Confucio	Estudiantes Titulados(as) Equipos académicos Instituciones de Educación Superior
Difusión	Iniciativas de extensión académica	Seminarios Congresos Charlas Simposios	Estudiantes Titulados(as) Equipos académicos Comunidades de Profesionales Comunidades Locales Instituciones de Educación Superior Comunidades locales
	Iniciativas para fortalecer presencia nacional de la UST	Columnas de opinión Actividades de extensión académica Página web institucional Difusión de actividades en medios de alcance regional y nacional	Estudiantes Titulados(as) Equipos académicos Comunidades de Profesionales Comunidades Locales Instituciones de Educación Superior

Fuente: Vicerrectoría de Vinculación con el Medio y Comunicaciones

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y MODELO DE GESTIÓN

La UST concibe la VCM como un conjunto de acciones institucionales orientadas a mantener una relación estrecha y permanente de colaboración con la comunidad en la que se encuentra inserta, a nivel nacional y regional, contribuyendo al desarrollo social y productivo del país así como a la calidad de sus funciones formativas, de generación de conocimiento e innovación, mediante la interacción de la comunidad académica con su entorno.

A partir de esta formulación general, se desprenden los siguientes objetivos específicos:

a) Promover la realización sistemática de actividades de relacionamiento en temas de interés para la comunidad, así como la participación de académicos en proyectos de asistencia técnica, de transferencia de conocimientos y de innovación con organizaciones, así como en proyectos de desarrollo regional, nacional o internacional.

b) Promover iniciativas de Aprendizaje-Servicio e incentivar el desarrollo de proyectos que contribuyan a la formación de los alumnos, y generen beneficios tangibles a la comunidad a la que estas actividades están dirigidas, a partir de redes y convenios de las sedes y unidades académicas, con empresas, instituciones, entidades gubernamentales y egresados.

c) Fomentar y acrecentar las relaciones internacionales de la institución con otras instituciones de educación superior extranjeras para favorecer el intercambio y la cooperación entre los estudiantes, académicos e investigadores.

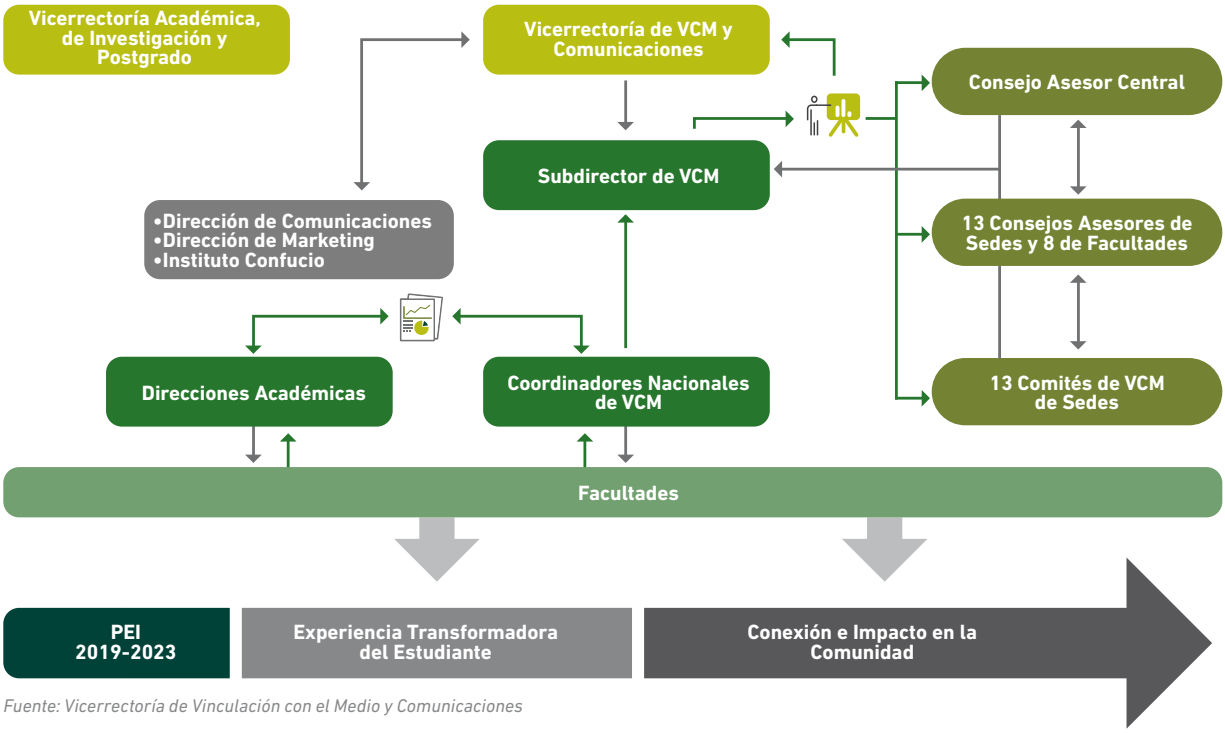
d) Incentivar la ejecución de programas de educación continua.

e) Promover la innovación social como eje estratégico de la vinculación con el medio, en cuanto permite la bidireccionalidad, la pertinencia y el impacto aportando a través de la multidiciplinariedad y la co-creación a los desafíos actuales de la sociedad.

A la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio y Comunicaciones (VRVMC), creada en 2018, le corresponde dirigir, implementar, coordinar y evaluar la política de VCM a nivel institucional, en estrecha relación con la VRAIP. La VRVCM está compuesta por la Subdirección de Vinculación con el Medio, la Dirección de Comunicaciones, la Dirección de Marketing y el Instituto Confucio. Adicionalmente, la Universidad cuenta con dos Coordinadores Nacionales de VCM.

La gestión institucional en VCM se apoya en el Consejo Asesor Central de VCM, de carácter transversal, consultivo y resolutivo, compuesto por un Decano UST, un Director Nacional de Área IP-CFT, la VRAIP, un rector de sede, un director de carrera UST, un jefe de carrera IP-CFT y dos representantes de la VRVMC. En las sedes, el responsable de la VCM es el Director Académico. Existen asimismo 13 Consejos Asesores de Sedes y 8 de Facultades que son órganos colegiados asesores de los rectores y decanos, respectivamente, para la formulación de planes y actividades en este ámbito, integrados por destacados profesionales. Estos tienen una bajada en los Comités de VCM de Sede, que son órganos colegiados asesores de los rectores de sede, compuestos por el rector, DA, Director de comunicaciones y DAO, además de directivos de carrera definidos por cada rector.

DIAGRAMA IX.2
Modelo de Gestión UST de Vinculación con el Medio



Fuente: Vicerrectoría de Vinculación con el Medio y Comunicaciones

Las unidades académicas deben asegurar la realización y finalización de al menos una actividad anual de VCM, por cada una de las carreras-sede vigentes (objetivo que se evalúa por medio del SGD Académico). Esto permite, además, una comunicación fluida entre casa central, facultades y sedes, permitiendo la homologación de criterios de evaluación. Con ello se obtienen resultados medibles enmarcados en la política institucional, en todas las carreras, reconociendo además la ejecución de iniciativas multidisciplinares. Cabe destacar que, en 2020, por primera vez, la VRVCM estableció metas en sedes para esta actividad.

3.3. RECURSOS PARA VINCULACIÓN CON EL MEDIO

El presupuesto para el área de VCM se constituye a partir de dos niveles: centralizado y descentralizado. El primero considera recursos para el funcionamiento del área, algunas actividades relacionadas con su gestión a nivel nacional y la realización de un concurso anual de VCM en donde se asigna financiamiento a diferentes proyectos a lo largo del país. El segundo considera recursos asignados a las facultades y las sedes para que puedan efectuar diversas actividades de VCM, en consistencia con sus respectivos planes.

A partir de 2018, en el marco del nuevo eje estratégico de la VRVMC se da inicio al Concurso de Innovación Social Santo Tomás, el que considera un presupuesto específico para continuar su realización de forma estable de manera anual.

En términos agregados, en el período 2017-2019 la UST destinó $1.564.480.599 a actividades de VCM, siendo el componente principal los Proyectos de Prestación de Servicio y Asistencia Técnica, con un 46%.

TABLA IX.9
Recursos destinados actividades de vinculación con el medio, 2017-2019

AÑO	CONCURSO VINCULACIÓN CON EL MEDIO	CONCURSO DE INNOVACIÓN SOCIAL	RECURSOS SEDES/ FACULTADES	APRENDIZAJE SERVICIO	PROYECTOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIO Y ASISTENCIA TÉCNICA	TOTAL
2017	$70.433.387	$0	$138.585.000	$165.963.950	$259.801.098	$634.783.435
2018	$44.767.000	$0	$134.385.000	$77.079.244	$109.854.494	$366.085.738
2019	$0	$41.300.000	$137.037.746	$32.460.150	$352.813.530	$563.611.426
TOTAL	**$115.200.387**	**$41.300.000**	**$410.007.746**	**$275.503.344**	**$722.469.122**	**$1.564.480.599**

Fuente: Vicerrectoría de Vinculación con el Medio y Comunicaciones.

3.4. PRINCIPALES RESULTADOS DE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO

3.4.1. SISTEMA DE REGISTROS PARA RESPALDO DE LOS RESULTADOS Y MEDICIÓN DE IMPACTO

Al inicio de cada año, cada sede –a través de su Dirección Académica- debe formular su planificación anual de actividades, en coherencia con el PEI, los Planes de Desarrollo de Facultad, plan de sede y la política de VCM. Para este efecto, desde 2013 se cuenta con un sistema de gestión y seguimiento virtual. En esta plataforma, los responsables de vinculación con el medio de cada una de las carreras - sede de la Universidad ingresan sus actividades, incluyendo las evidencias que dan cuenta de su finalización. Para la medición de impacto de las actividades de VCM se cuenta con un set de instrumentos de evaluación de respuesta cerrada tipo Likert, que permiten opiniones desde los grupos de interés. A la fecha, estos instrumentos se aplican en actividades de Aprendizaje-Servicio, Extensión Académica, Prestación de Servicios, Operativos Sociales y Clínicas Docentes. Cabe hacer notar que el sistema de registro tiene como desafío lograr una mayor cobertura en el llenado de encuestas, especialmente de los socios comunitarios.

3.4.2. RESULTADOS CONSOLIDADOS A NIVEL INSTITUCIONAL

En el período 2017-2019 se realizaron 1.984 acciones de VCM. Se destaca en particular la línea de extensión académica, que abarca el 40% de las acciones del período. Cabe señalar que en 2019 hubo una baja en la cantidad de acciones y participantes, debido a la contingencia social que ocurrió a partir del 18 de octubre, pues las actividades se suelen concentrar el segundo semestre de cada año.

TABLA IX.10
Total nacional de acciones de vinculación con el medio por líneas de acción, 2017-2019

LÍNEAS DE ACCIÓN INSTITUCIONALES	2017	2018	2019	TOTAL
Aprendizaje-Servicio	207	109	90	406
Prestación de Servicios y Asistencia Técnica	102	168	84	354
Investigación e Innovación	28	16	9	53
Comunicación Institucional	30	45	51	126
Educación Continua	23	27	14	64
Extensión Académica	290	297	208	795
Acción Social y Servicio Comunitario	64	59	63	186
TOTALES	**744**	**721**	**519**	**1.984**

Fuente: Plataforma http://vm.santotomas.cl.

3.4.3. RESULTADOS EN SEDES

En el período 2017-2019, las actividades de VCM realizadas por las sede han contado con más de 267 mil participantes. Destacada la participación de las sedes UST Santiago (26% del total), Talca (13%) y Viña del Mar (12%).

TABLA IX.11
Total nacional de acciones y participantes de vinculación con el medio por sede, 2017-2019

	2017		2018		2019	
	N° Acciones	N° Total Participantes	N° Acciones	N° Total Participantes	N° Acciones	N° Total Participantes
Arica	31	3.223	18	2.095	18	2.200
Iquique	47	5.980	39	5.019	22	3.868
Antofagasta	40	2.534	25	1.728	13	569
Copiapó	14	1.810	21	2.426	11	1.122
La Serena	34	2.839	27	4.511	23	2.015
Viña del Mar	103	14.621	89	12.523	50	4.953
Santiago	140	24.528	180	31.651	99	14.342
Talca	84	17.090	79	9.356	47	8.708
Concepción	48	5.450	32	4.166	34	1.427
Los Ángeles	41	4.067	38	7.145	29	2.833
Temuco	61	12.930	30	6.760	43	5.496
Valdivia	38	6.592	45	4.666	29	2.674
Osorno	56	7.605	59	5.550	46	2.285
Puerto Montt	7	1.224	39	3.529	55	3.061
TOTAL GENERAL	**744**	**110.493**	**721**	**101.125**	**519**	**55.553**

Fuente: Plataforma http://vm.santotomas.cl.

3.4.4. RESULTADOS SEGÚN GRUPOS DE INTERÉS

Considerando los grupos de interés definidos por UST, en el período 2017-2019 el grupo con mayor participación en acciones de VCM es el definido como Beneficiarios Externos[201], con un 84% del total.

TABLA IX.12
Participantes por Grupos de Interés período 2017-2019 (N° Personas).

GRUPOS DE INTERÉS	N° PARTICIPANTES 2017	N° PARTICIPANTES 2018	N° PARTICIPANTES 2019	TOTAL PARTICIPANTES
Estudiantes	291	20.388	11.370	32.049
Titulados(as)	4	1.511	664	2.179
Académicos	59	3.045	1.739	4.843
Socios Comunitarios	16	696	853	1.565
Beneficiarios Externos	110.100	74.862	40.562	225.524
Administrativos UST	23	623	365	1.011
TOTALES	**110.493**	**101.125**	**55.553**	**267.171**

Fuente: Plataforma http://vm.santotomas.cl.

3.4.5. RESULTADOS ASOCIADOS A PLANES DE DESARROLLO DE LAS FACULTADES

La Institución entiende que la VCM debe ser un aporte en la mejora de la calidad de la docencia impartida y de la investigación, promoviendo acciones que contribuyan a la retroalimentación de los procesos formativos, por medio de la interacción sistemática con todos los actores que son parte del proceso de enseñanza-aprendizaje. Las dos líneas más importantes en este sentido son los Clínicas Docentes y la metodología de Aprendizaje-Servicio. Las Clínicas Docentes son aquellas unidades de la UST en las que se realizan actividades académicas formativas en el marco de asignaturas que forman parte del plan curricular de la carrera, por medio de la prestación de servicios a la comunidad relacionados con el quehacer profesional respectivo, de parte de los estudiantes bajo la supervisión de un docente. Los centros de atención institucionalizados de la UST son: Clínica Jurídica, Clínica Kinesiológica, Clínica Psicológica y Hospital Veterinario Docente.

En el período 2017-2019, se registró un total de 29.306 participantes en estas Clínicas, siendo los beneficiarios la gran mayoría (80%), seguidos por los estudiantes (18%). A su vez, la Clínica Psicológica es la que concentra la mayor participación de estudiantes y académicos, mientras que la Clínica Kinesiológica es la que concentra la mayor cantidad de beneficiarios[202].

[201] *En la Política de Vinculación con el Medio se detallan los beneficiarios externos de las actividades de vinculación con el medio.*

[202] *Las actividades de VCM realizadas por las Clínicas Docentes han sido evaluadas a partir de la aplicación de un total de 4.326 encuestas a nivel nacional a población usuaria atendida directamente durante 2019, obteniendo una satisfacción usuaria de 99,7% en el caso de la Clínica Kinesiológica; un 95,5% la Clínica Jurídica; un 93,9% la Clínica Psicológica; y un 89,2% el Hospital Veterinario Docente..*

TABLA IX.13
Total nacional de participantes en clínicas docentes, 2017-2019

CLÍNICA	ESTUDIANTES				ACADÉMICOS				BENEFICIARIOS				PARTICIPANTES TOTALES			
	2017	2018	2019	Total Período	2017	2018	2019	Total Período	2017	2018	2019	Total Período	2017	2018	2019	Total Período
Jurídica	86	240	346	672	9	20	24	53	1.537	1.253	2.407	5.197	1.632	1.513	2.777	5.922
Kinesiológica	238	896	549	1.683	18	65	48	131	1.383	4.515	2.746	8.644	1.639	5.476	3.343	10.458
Psicológica	258	1.017	1.063	2.338	24	75	80	179	868	1.742	2.372	4.982	1.150	2.834	3.515	7.499
Veterinaria	127	255	277	659	11	27	43	81	1.317	2.001	1.369	4.687	1.455	2.283	1.689	5.427
TOTALES	**709**	**2.408**	**2.235**	**5.352**	**62**	**187**	**195**	**444**	**5.105**	**9.511**	**8.894**	**23.510**	**5.876**	**12.106**	**11.324**	**29.306**

Fuente: Plataforma http://vm.santotomas.cl

En el marco de la docencia de pregrado, las acciones son evaluadas a partir de las encuestas aplicadas a los participantes de actividades formativas A+S realizadas durante 2019. Los resultados indican que en la totalidad de los tópicos sujetos a evaluación (académico, personal y cívico ciudadano) se obtiene una valoración estudiantil positiva respecto del impacto de las actividades A+S realizadas en el marco del proceso formativo (sobre 93% entre Muy de Acuerdo y de Acuerdo). Destacan las favorables evaluaciones obtenidas respecto a la relevancia social de las actividades realizadas en el marco de los valores declarados por la institución. Las evaluaciones del estamento docente, por su parte, muestran una valoración del grado de participación en diseño e implementación de actividades, y la calidad de las relaciones con docentes y estudiantes. El Impacto en Satisfacción y el logro de la Sostenibilidad en el tiempo obtienen el 100% de sus evaluaciones entre Muy de Acuerdo y de Acuerdo. A su vez, los resultados obtenidos a partir de las evaluaciones aplicadas a socios comunitarios revelan una valoración positiva respecto del grado de participación en diseño e implementación de actividades y la calidad de relaciones que se establecen entre las instituciones y la Universidad. Esto permite respaldar las proyecciones de sostenibilidad en el tiempo de las actividades realizadas en forma conjunta.

Finalmente en materia de Educación Continua, la UST realiza diplomados a través de la Dirección General de Postgrado y, además cuenta con una unidad especializada en esta materia (Santo Tomás Educación Continua "STEC"), con personalidad jurídica propia, pero integrada al sistema educativo de Santo Tomás (tanto la Rectora Nacional como el VRAIP integran su Directorio). STEC es responsable, entre otras funciones, de mantener vinculación con las empresas e instituciones del mundo del trabajo respecto a programas de desarrollo, capacitación y certificación para trabajadores, así como de la identificación de necesidades de generar programas de desarrollo profesional para los egresados. Al respecto, en el período 2017-2019 hubo un total de 3.411 matriculados en diplomados UST y 3.269 participantes en actividad de Educación Continua.

Por otro lado, este 2020, y en el marco de la pandemia COVID-19, la Universidad Santo Tomás ha organizado un importante número de actividades de extensión académica en diferentes disciplinas, mediante modalidad remota. Durante el primer semestre, las facultades y escuelas realizaron 65 seminarios, charlas y/o jornadas, mientras que las restantes unidades académicas estuvieron a cargo de otros 17 encuentros. A su vez, las distintas sedes de la Universidad organizaron 93 webinars. Se abordaron temáticas contingentes a la pandemia, el futuro de la educación superior, así como otras especializadas en cada disciplina. De esta manera, se alcanzó un total de 175 actividades.

TABLA IX.14
Número de actividades y participantes de educación continua periodo 2017-2019

SEDES*	N° DE ACTIVIDADES PERÍODO 2017-2019	N° DE PARTICIPANTES PERÍODO 2017-2019
Arica	7	199
Iquique	2	103
Antofagasta	3	137
Copiapó	1	102
Viña Del Mar	13	508
Santiago	12	290
Talca	11	640
Concepción	1	50
Los Ángeles	1	22
Temuco	2	330
Valdivia	2	87
Osorno	9	775
TOTAL GENERAL	**64**	**2.941**

**Sedes La Serena y Puerto Montt no realizaron actividades realizadas con la educación continua en el período comprendido entre 2017 a 2019. Fuente: VCVCM.*

3.4.6. PROGRAMAS DESTACADOS DE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

a) Estudio y conservación del humedal Bahía Lomas, Centro Bahía Lomas UST

Declarado sitio Ramsar en 2004 y como Reserva Hemisférica de Aves Playeras en 2009, Bahía Lomas está entre los humedales de mayor importancia para aves playeras en el hemisferio sur. Sus 69 kilómetros de costa, en la que destaca la flora y fauna, lo convierte en uno de los sitios favoritos para la observación de aves.

Los sitios Ramsar se designan porque cumplen con los criterios para la identificación de humedales de importancia internacional, y Bahía Lomas es uno de ellos. Este lugar se ubica en el sector chileno de la Isla Grande de Tierra del Fuego, en el Estrecho de Magallanes, y su importancia radica en que alberga una gran concentración de aves playeras migratorias, conformando uno de los grupos más representativos de la biodiversidad del lugar. Entre los grandes problemas para su conservación se encuentran las actividades humanas que producen contaminación; actividades mineras y ganaderas; y aquellas asociadas con la administración y práctica de manejo del área, generando una disminución preocupante de la población de aves.

Para mitigar estos impactos y salvaguardar los ecosistemas del humedal, el Centro Bahía Lomas UST, liderado por la Decana de la Facultad de Ciencias, desde hace más de dos décadas se dedica a la investigación, educación y desarrollo social en torno a la protección de este lugar y las especies que llegan y residen allí. De esta manera, el trabajo junto a la comunidad es parte de uno de los ejes estratégicos del Centro, lo que se materializa en un programa de educación que tiene como objetivo comunicar y concientizar a la comunidad en la conservación de humedales y sus especies asociadas a través de talleres dirigidos a escolares y docentes, visitas guiadas al humedal, actividades públicas y de difusión científica, como la tradicional celebración del Día Mundial de las Aves Playeras, ferias especializadas, seminarios y congresos.

Dentro de los proyectos del Centro se destaca el Censo Anual Aéreo y el proyecto FIC Región de Magallanes de 2019 denominado "Control, desarrollo e implementación de infraestructura en Bahía Lomas" que considera la adquisición e implementación de infraestructura para potenciar la investigación científica, el desarrollo del turismo de intereses especiales y la instalación de antenas en los bordes de la bahía que captan los movimientos y trayectorias de las aves, relacionándolo con el alimento y su ruta migratoria. En tanto, para hacer frente a los potenciales derrames de petróleo y la contaminación por hidrocarburo -su más grande amenaza-, el Centro ha realizado análisis de vulnerabilidad, actualización de planes de contingencia

existentes y, desde 2016 a la fecha, se está trabajando en un plan de rescate de aves sujetas a contaminación por petróleo. Adicionalmente, en noviembre de 2007 se inició un proceso participativo tendiente a la elaboración e implementación de un Plan de Manejo para el humedal, en el que participaron diferentes organizaciones nacionales e internacionales, entre las que se cuentan: UST, ENAP, Ministerio del Medio Ambiente, Ilustre Municipalidad de Primavera, Red Hemisférica de Reservas para Aves Playeras, Manomet Center for Conservation Sciences y Convención Ramsar.

b) Programa Inter-Facultades Creciendo Juntos, UST-JUNJI
Son precursoras de este programa las Facultades de Ciencias Sociales y Comunicaciones, Educación y Salud. A través de una intervención multidisciplinaria, el proyecto Creciendo Juntos constituye una propuesta de acción formativa-solidaria y de innovación académica. Su principal objetivo es "potenciar el desarrollo integral de niños y niñas de jardines infantiles y de la comunidad educativa de estas instituciones, a través del trabajo conjunto de estudiantes y docentes UST". Así, este programa promueve la sinergia entre formación profesional, desarrollo académico y acción solidaria a través de la aplicación del A+S desde distintas disciplinas.

En la actualidad, existen ocho jardines infantiles asociados a la intervención del programa en la Región Metropolitana. Las comunidades de los jardines infantiles (niños y niñas, familias, apoderados y educadoras) se benefician a través de intervenciones que abordan desde la integralidad el desarrollo de los párvulos. Se consideran especialmente la territorialidad, complejidad y diversidad del contexto social en el cual se encuentran insertos los jardines infantiles (comunas de Maipú, Estación Central, Cerro Navia, Lo Prado y Ñuñoa).

Las acciones solidarias se plantean desde la prevención primaria, sistematicidad, reflexión continua y articulación participativa con foco en niños y niñas menores de 4 años, sus familias y la comunidad educativa del jardín infantil. Los docentes de las distintas unidades académicas de la UST se insertan en los jardines infantiles, en donde mediante un trabajo multidisciplinar y colaborativo, de carácter mayoritariamente anual y semestral (con un promedio de cuatro a seis sesiones de aproximadamente dos horas semanales durante casi dos meses) diagnostican, planifican y desarrollan estrategias de prevención. En todo el proceso, para los estudiantes es crucial la tutoría y apoyo del docente y el compromiso de la comunidad de jardines infantiles. Con casi ocho años de vinculación sistemática y bidireccional, se perciben aprendizajes compartidos y se valora la participación comunitaria y el relacionamiento continuo.

c) La Ruta de la Lana, Centro Ovisnova UST
Desde hace más de 10 años el Centro de Innovación y Desarrollo para los Ovinos del Secano (Ovisnova) de la UST, trabaja junto a productores de lana merino de la Región de O´Higgins, con el objetivo de contribuir al desarrollo e inserción competitiva de la ganadería ovina del secano.

A través del proyecto Fondo de Innovación Competitiva (FIC) iniciado en 2017 y denominado "Sello Merino para Ruta Textil", el Centro Ovisnova busca rescatar el patrimonio genético de animales de raza merino (cuya persistencia está en peligro) de las líneas precoz francés y precoz alemán, presentes en sectores de secano de la región. De esta manera, se trabajó en mejorar la calidad de la fibra de estos animales, con un programa de selección y cruzamientos, para luego poner la lana a disposición de las artesanas de la zona y preparar hilados finos para mercados de exportación. Así, el proyecto beneficia directamente a productores de ovejas de raza merino de la región, quienes han visto mejorada la calidad de su producto, e indirectamente a las artesanas locales, ya que acceden a lana de excelente calidad para su trabajo.

Complementariamente, el Centro Ovisnova desarrolló en 2016 el proyecto FIC "Capital Humano para la Ruta Textil", con el objetivo de generar capacidades en actores de la cadena de la producción textil asociada a la lana de ovino, quienes trabajaban con fibras más gruesas y de menor calidad. De esta manera, la propuesta permitió mejorar e instalar una cultura de la innovación en sus procesos y productos en función de generar una nueva oferta turística de la zona que visibilice y salvaguarde el patrimonio cultural de la Región de O´Higgins. Como resultado, Ovisnova desarrolló una Ruta Textil asociada a un sello de calidad de la lana merino.

Ambos proyectos destacan por su impacto social y relevancia regional, ya que producen y rescatan un patrimonio que no había sido explotado en todo su potencial. Por un lado, se mejoró la productividad y rentabilidad de productores ovinos de raza merino, y por otro, se generó la ruta de las tejedoras que usan esta lana mejorada. Se destacada la participación de alrededor de 10 estudiantes de Medicina Veterinaria de la UST en actividades de investigación asociadas al Centro Ovisnova, a través del Concurso de Inserción en Líneas de Investigación; y de siete alumnos de la misma carrera que han realizado sus tesis de pregrado y postgrado relacionadas a la importancia estratégica para los sectores de secano y el mundo agrícola.

d) Instituto Confucio

El Instituto Confucio de la UST (IC-UST) es un centro de educación presente en 19 ciudades a lo largo de Chile. Su objetivo es la enseñanza del idioma chino mandarín y la difusión de la milenaria cultura china, velando por el cumplimiento de los más altos estándares de calidad pedagógica y educacional. Fue creado en 2007 en Viña del Mar a partir de un convenio entre la UST y HANBAN (Oficina Central de la Enseñanza del chino mandarín, dependiente del Ministerio de Educación de China), siendo el primero de su tipo en Chile. El IC-UST tiene como contraparte en China a la Universidad de Anhui y es supervisada directamente por CRICAL (Centro Regional para Institutos Confucio de América Latina, cuya sede se encuentra en Santiago de Chile).

Durante los 12 años de existencia en nuestro país, el IC-UST ha contado con cerca de 11 mil estudiantes y ha convocado a más de 400 mil personas en las actividades culturales que realiza, tales como cursos de lenguaje y talleres culturales abiertos a la comunidad y de carácter gratuito, en alianza con las municipalidades donde se encuentra presente. Adicionalmente, realiza cursos electivos de chino mandarín para los estudiantes de la UST. El IC UST también entrega becas de pre y postgrado por períodos de seis meses, un año y hasta cuatro años, en China, con cobertura de 100% de los gastos. Gracias a los diversos programas de HANBAN (Campamento de Verano, becas, Concurso Internacional Puente Chino y capacitaciones), en los últimos 12 años más de 300 estudiantes, académicos y funcionarios de la UST han viajado a China. Además, desde 2011 este instituto es Centro Oficial de rendición de los exámenes HSK y HSKK, prueba de carácter internacional que mide el dominio del idioma chino mandarín y que es requisito para postular a becas, programas de intercambio y trabajos en China.

En materia de difusión cultural y académica, destacan conferencias, seminarios y charlas sobre la medicina, la economía y la diplomacia china, así como también la realización de celebraciones de festividades tradicionales, ciclos de cine chino, exposiciones fotográficas, talleres de taichí y prácticas tradicionales de caligrafía, papel picado y la ceremonia del té. Como es tradición, el IC-UST, en conjunto con la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar, organiza cada año la celebración del Año Nuevo Chino, convirtiéndose en un evento que ya es parte de la temporada estival de dicha ciudad, congregando a alrededor de 10 mil personas cada año.

Se destaca que el IC-UST ha sido galardonado en cuatro oportunidades por HANBAN como Mejor Instituto Confucio del Año a nivel mundial, y en 2015 fue designado como Instituto Confucio Modelo.

3.5. INNOVACIÓN SOCIAL EN LA UST

Desde sus etapas iniciales, y muy en línea con los valores de Santo Tomás que generan un sello social en nuestra comunidad, la VCM tiene una natural inclinación por aportar a la resolución de las necesidades de las comunidades vulnerables emplazadas en su territorio de referencia. Esta perspectiva social de compromiso comunitario permitió reconocer y declarar en agosto de 2018 a la innovación social como un eje estratégico que orienta el quehacer de la institución en este ámbito. A través de esta vía se pueden simultáneamente generar aprendizajes relevantes y brindar respuesta a las problemáticas sociales de nuestros entornos. En este sentido, el PEI 2019-2023 instala el objetivo y correspondiente proyecto estratégico a fin de "consolidar el modelo de Innovación Social" con miras a potenciar, focalizar y sistematizar el conjunto de actividades de VCM que se realizan con y hacia la comunidad, con sectores públicos y privados, de docencia, prestación de servicios e innovación social. En particular, se ha definido la innovación social como la búsqueda colectiva a soluciones nuevas orientadas a mejorar la calidad de vida de las comunidades vulnerables. Estas nuevas soluciones pueden ser un producto, un servicio, un proceso, una práctica o un modelo de gestión que, para ser exitosos, deben ser bidireccionales, mensurables, escalables y aspirar a generar cambios permanentes en la sociedad.

Acorde a las demandas actuales de la sociedad, un giro importante de la innovación social es que todas las etapas del proceso se realicen con una amplia participación de las comunidades. Así, la institución de educación superior no es la que define las prioridades, necesidades y soluciones, sino que orquesta la búsqueda colectiva tanto de los problemas como de sus soluciones. Para la UST, los entornos relevantes para ejercer las acciones de VCM son todas aquellas comunidades organizadas que están en condiciones de vulnerabilidad o que tengan una baja capacidad de construir tramas sociales aptas para ejecutar sus propias acciones. En este sentido, para desplegar la innovación en el campo social es fundamental contar con una serie de factores como la asociatividad, creatividad, integración, multidisciplinariedad, trabajo en redes, romper fronteras entre lo público y lo privado, bajar las barreras internas de las organizaciones involucradas en los procesos de innovación social, considerar la idea de la co-construcción, todo, por cierto, conjugado para generar impacto en un territorio.

Para que los proyectos de innovación social puedan ser sistematizables, sostenibles, escalables y replicables, la UST pone en práctica un conjunto de metodologías, como la del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que comprende una Concurso de Problemas, Priorización de Necesidades, Concurso de Soluciones, Selección de la Mejor Solución, e Implementación de las Soluciones.

En el marco descrito, en 2018 se llevó a cabo el "1er Concurso de Innovación Social Santo Tomás: Transformar para Impactar", con cobertura nacional y con apoyo técnico del socio estratégico Socialab, en su calidad de experto en experiencias de innovación social. Se presentaron 176 propuestas y la UST seleccionó 10 proyectos por un monto total de $41.300.000. En 2019 se realizó un segundo concurso, con la participación de 249 proyectos, pero por motivo de la pandemia se resolvió suspender la selección de las iniciativas ganadoras hasta el segundo semestre de 2020, ajustando su ejecución a la contingencia sanitaria.

TABLA IX.15
Proyectos seleccionados primer concurso de innovación social Santo Tomás, 2018

NOMBRE DEL PROYECTO	SEDE RESPONSABLE	CARRERA	FACULTAD	SOCIO COMUNITARIO
Prevención del suicidio en el Adulto Mayor	La Serena	Trabajo Social	Ciencias Sociales y Comunicaciones	Centro Diurno del Adulto Mayor y Programa Más Adultos Mayores Autovalentes, CESFAM Emilio Schaffhauser, La Serena
BIÓrtesis	Iquique	Terapia Ocupacional	Salud	ELEAM San Vicente de Paul y ELEAM Águilas Blancas
"Personas Mayores activas en Renca"	Santiago	Ciencias Básicas	Ciencias	I. Municipalidad de Santiago, Oficina del Adulto Mayor
Cogniplus	Arica	Kinesiología	Salud	Hogar de Ancianos "Hermanitas de los Pobres de Maiquetia"
"Ejercicio en Diálisis"	Arica	Kinesiología	Salud	Centro de Diálisis Apumanque, Arica
Recooperando	Viña del Mar	Fonoaudiología	Salud	Unión Comunal de Adultos Mayores de Villa Alemana
Banco de Tiempo Intergeneracional: BIT	Los Ángeles	Ingeniería Comercial	Economía y Negocios	Unión comunal de adultos mayores (UCAM) de Los Ángeles
Conectando sabidurías	Talca	Psicología	Ciencias Sociales y Comunicaciones	CEAM Carlos Trupp (Centro Diurno de Encuentro para Adultos Mayores)
Consultorio Virtual	Antofagasta	Psicología	Ciencias Sociales y Comunicaciones	Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta (CMDS)
Yo te cuido	Concepción	Enfermería	Salud	CESFAM Juan Cartes Arias de Lota

Fuente: Vicerrectoría de Vinculación con el Medio y Comunicaciones

Complementariamente, con el propósito de vincular la innovación social con los procesos formativos de la UST, se resolvió implementar en todos los programas a partir del segundo semestre 2019, como asignatura electiva, un Taller de Desarrollo Personal llamado "Habilidades para la Innovación Social". Impartieron esta asignatura 11 académicos, con la participación de 331 estudiantes de 17 carreras de 9 sedes.
Finalmente, se destaca la implementación en la UST de un modelo de evaluación de la Innovación Social, "Socialab Score", que da cuenta de los resultados que tienen los proyectos de innovación social en los diversos actores que componen el ecosistema (estudiantes, docentes y comunidades beneficiadas). Ello toma en cuenta el diagnóstico de diez variables medidas en su línea base y luego durante y después de la intervención. Los resultados son informados a los equipos responsables de las iniciativas por medio de mesas técnicas bisemanales, para mejorar los avances que son presentados en una plataforma dispuesta para estos efectos.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

- Se cuenta con un conjunto de lineamientos estratégicos, de herramientas y de recursos, que han permitido mejorar constantemente los resultados en materia de investigación, lo que se refleja especialmente en el indicador de publicaciones en revistas indexadas.
- La política de investigación reconoce el rol preponderante de las Facultades en esta función, alineando los mecanismos con las líneas prioritarias de desarrollo declaradas en sus planes, asignándoles la gestión de los Centros de Investigación Aplicada e Innovación así como la coordinación disciplinaria, a nivel nacional, de este ámbito del quehacer universitario.
- La UST ha aplicado sistemáticamente su sistema interno de aseguramiento de calidad a sus programas de postgrado, anticipándose al futuro modelo de acreditación integral previsto en la ley, favoreciendo la conformación de núcleos/claustros académicos compuestos por profesores de diversas sedes y cuenta con un conjunto de políticas y normativas que permiten un desarrollo ordenado de los programas de postgrado, alineados con las áreas disciplinarias prioritarias definidas por las Facultades en sus Planes de Desarrollo.
- La UST cuenta con políticas definidas, normativas y una estructura central de gestión y administración para apoyar el desarrollo de sus funciones de investigación y postgrado, con miras a asegurar su calidad y la vinculación entre ambas funciones, en especial, entre investigación y doctorado.
- La presencia de la UST en trece regiones del país le permite aportar al perfeccionamiento de nivel avanzando y educación continua en distintas zonas geográficas del país, lo que se ve reflejado en una matrícula de postgrado y diplomados mayoritariamente regional.
- La UST ha fortalecido su política institucional de VCM, la estructura organizacional de apoyo (a través de la creación de la respectiva Vicerrectoría), y ha definido un financiamiento específico para sus actividades en este ámbito.
- Se cuenta con una plataforma de registro especializada para VCM, que permite monitorear su cobertura, grado de satisfacción y resultados obtenidos en las actividades implementadas desde las diversas líneas de acción institucionales. La plataforma ha sido socializada a nivel de equipos y sedes en forma sistemática, permitiendo retroalimentar la gestión y aportar a la evaluación de resultados.
- Se ha incorporado la innovación social como eje estratégico de la VCM, con apoyo técnico especializado, metodologías de acción participativas, un modelo de evaluación, y recursos para financiar el desarrollo de las iniciativas.

DEBILIDADES

- Se requiere aumentar la tasa de adjudicación de fondos concursables externos.
- Es necesario aumentar el número de programas de postgrado (magíster) articulados con las carreras de pregrado y mejorar los mecanismos para que estudiantes provenientes del pregrado de las instituciones Santo Tomás puedan matricularse en ellos.
- Se requiere sistematizar algunos procedimientos de retroalimentación de los programas de postgrado, como la encuesta docente y encuesta de satisfacción de estudiantes, y el seguimiento a graduados, generando insumos que aporten a la actualización de los programas.
- Resulta necesario actualizar la política de VCM a la luz de la Ley de Educación Superior, mejorando la especificación de roles y funciones en cuanto a la generación de alianzas estratégicas para actividades de VCM, e incorporando la innovación social como eje estratégico.
- Existe el desafío de desarrollar la medición de impacto de las iniciativas de VCM para fortalecer su proceso de retroalimentación.

X.

PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

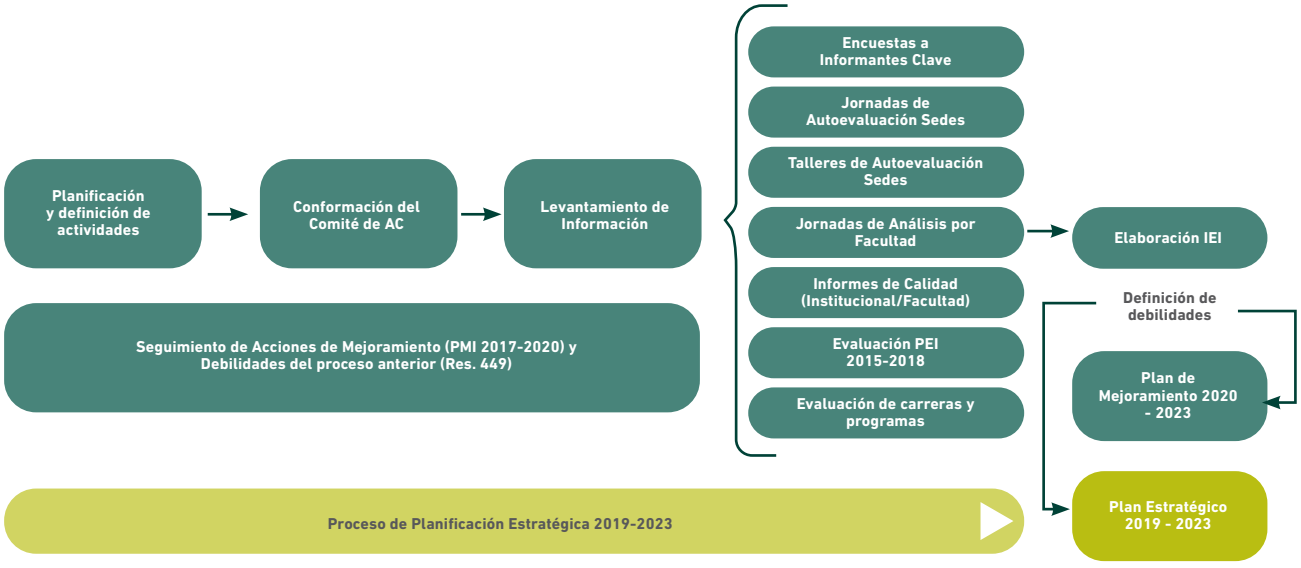
La UST ha desarrollado cinco procesos de autoevaluación con fines de acreditación, lo que le ha permitido instalar y fortalecer una cultura de autorregulación, evaluación y mejoramiento continuo, materializada en políticas, procesos y mecanismos que se aplican de modo sistemático y se traducen en resultados congruentes con su misión y propósitos. Este nuevo proceso de acreditación ocurre en un contexto de importantes cambios institucionales, lo cual se refleja en los lineamientos generales que han permeado el proceso de autoevaluación: alta participación de la comunidad universitaria, análisis de entorno y de indicadores de gestión y desempeño académico, foco en el desarrollo académico y el rol central de las estructuras académicas, y alineamiento con la planificación estratégica.

1.1. ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

El proceso de autoevaluación tuvo una duración aproximada de quince meses. Entre mayo y junio de 2019 se definieron y planificaron las distintas actividades del proceso, junto con levantar la información requerida para el análisis. A través del Comité de Aseguramiento de la Calidad, se hizo seguimiento a las acciones comprometidas en el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) 2017 – 2020 y a aquellas definidas para responder a las debilidades y observaciones contenidas en la Resolución N°449. Este proceso fue complementado con el análisis interno realizado entre junio y agosto del año 2018, el que tributó tanto al diseño del Plan Estratégico Institucional 2019 – 2023[203] como al actual proceso de autoevaluación. Lo anterior de acuerdo con la normativa vigente, que apunta a la complementariedad entre ambos procesos.

El Diagrama X.1 resume gráficamente la manera en que se abordó el proceso.

DIAGRAMA X.1
Proceso de Autoevaluación (alineado con proceso de planificación estratégica)



Fuente: Vicerrectoría de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad.

[203] *Ver Anexo N°17.1 Informe Jornadas de Autoevaluación en sedes UST (2019) y Anexo N°17.2 Informe de las Jornadas de Autoevaluación UST 2018.*

El Comité de Aseguramiento de la Calidad, instancia colegiada de funcionamiento permanente, liderada por la Rectora Nacional e integrada por representantes de distintas áreas y unidades[204], se encargó de entregar directrices generales respecto al proceso de autoevaluación y la elaboración del IEI; liderar la reflexión para identificar fortalezas y debilidades, y sugerencias de acciones de mejora; revisar el estado de avance del Plan de Acciones de Mejoramiento (PMI) 2017-2020 y el cumplimiento de las medidas de mejoramiento emprendidas para subsanar las observaciones de la Resolución de Acreditación N°449 de la CNA, y aprobar y velar por el cumplimiento del programa de actividades e hitos del proceso.

La VRDAC, por su parte, fue la unidad responsable de coordinar el proceso, brindando las orientaciones metodológicas que emanan de la normativa vigente.

Para asegurar la validez de esta evaluación, se cauteló que el proceso fuera reflexivo, exhaustivo y que en especial diera cuenta de una participación amplia y activa de los estamentos que conforman la comunidad académica de la Universidad. La VRDAC coordinó la realización de las jornadas y actividades presenciales, en todas las sedes, para lo cual contó con el apoyo de las Direcciones Académicas y las Direcciones de Asuntos Estudiantiles de sedes (solo en esas instancias participaron cerca de 1.408 personas, en 2018, y 1.461 en 2019, entre directivos, académicos, estudiantes, egresados y empleadores). Adicionalmente, a través de las encuestas realizadas a informantes clave, se obtuvo la opinión de 375 directivos, 1.522 funcionarios, 1.046 docentes y 16.008 estudiantes. Los resultados de la información levantada fueron sistematizados y puestos a disposición de las distintas unidades para su análisis y difusión.

Adicionalmente se constituyeron ocho grupos de trabajo[205], encargados del análisis de los criterios del área de docencia de pregrado y las áreas electivas de docencia de postgrado, investigación y vinculación con el medio. Resulta relevante resaltar que dichos grupos de trabajo fueron liderados por decanos de la Universidad, y participaron en ellos directores nacionales de escuela, directores académicos, profesores titulares y representantes de la Casa Central de la Universidad.

1.2. CONSULTA A INFORMANTES CLAVE

Para recabar la opinión de informantes clave, se aplicó una serie de instrumentos de consulta y se ejecutaron diversas actividades presenciales[206]. Entre estos se encuentran las encuestas aplicadas periódicamente[207] y aquellas aplicadas a académicos, directivos y colaboradores con ocasión del actual proceso de autoevaluación.

Por otro lado, entre junio y agosto de 2018, y luego en septiembre y octubre de 2019, se llevaron a cabo jornadas y actividades presenciales de autoevaluación en todas las sedes, en las que participaron estudiantes, académicos, egresados, empleadores y directivos de la UST. Con base en la reflexión efectuada en dichas jornadas, cada sede elaboró reportes de los ejercicios desarrollados, a partir de los cuales se realizó un estudio analítico desde una perspectiva global y nacional, relevando los aspectos más recurrentes señalados por cada uno de los estamentos participantes en las dimensiones evaluadas.

Adicionalmente, cada sede elaboró en 2018 una presentación con una descripción de la misma, así como las principales fortalezas y debilidades que sirvieron de base al trazado de su plan de sede. Posteriormente, se retroalimentó a las sedes con el informe analítico de los resultados de las jornadas, a nivel global y por sede, los que fueron transmitidos por cada equipo directivo de sede a quienes participaron en las jornadas. Complementariamente, con miras a definir con mayor precisión y actualizar el diagnóstico de fortalezas y debilidades, así como revisar y proponer ajustes al respectivo plan de cada sede, se realizaron visitas y talleres en cada sede, con participación de distintos miembros del nivel central. Esta actividad -si bien estaba programada y se inició en el mes de octubre de 2019- fue realizada en su mayor parte en enero 2020 y concluida en febrero del mismo año.

La siguiente tabla muestra el alcance y nivel de participación logrado a través de todas las acciones mencionadas previamente.

---

[204] Ver Anexo N°102, Decreto de Rectoría Nacional N°030/20, de 16 de junio, que modifica la composición del Comité de Aseguramiento de la Calidad de la UST.

[205] Los grupos de trabajo fueron: Diseño y Provisión de la Oferta, Proceso de Enseñanza – Aprendizaje, Progresión y Resultados del Proceso Formativo; Empleabilidad y Seguimiento de Egresados; Cuerpo Académico; Investigación; Postgrado; y Vinculación con el Medio.

[206] Los instrumentos y reportes de resultados se encuentran en los Anexos 17 al 24.

[207] Mayor detalle en Capítulo II.4 Capacidad de Autorregulación.

TABLA X.1
Recolección de datos proceso de autoevaluación interna

INFORMANTES CLAVE	ESTUDIO	INSTRUMENTO APLICADO	MODO DE APLICACIÓN	UNIVERSO	MUESTRA EFECTIVA	COBERTURA
Estudiantes	Encuesta de Alumnos Nuevos 2019	Encuesta	Virtual	5.591	4.576	81,8%
	Encuesta de Satisfacción (*)	Encuesta	Virtual	21.567	16.008	74,2%
	Evaluación Docente (**)	Encuesta	Virtual	226.372	172.414	76,2%
	Jornada de Estudiantes en Sedes 2019	Focus Group	Presencial	--	369	--
Académicos	Encuesta de Equipamiento (***)	Encuesta	Virtual	1.029	455	44,2%
	Encuesta de Autoevaluación Docentes	Encuesta	Virtual	3342	1046	31,3%
	Jornadas de Académicos por Sedes	Focus Group	Presencial	--	607	--
Funcionarios	Encuesta de Autoevaluación Funcionarios	Encuesta	Virtual	2.718	1.522	56%
Directivos	Encuesta de Autoevaluación Directivos	Encuesta	Virtual	456	375	82,2%
Egresados	Encuesta Seguimiento de Titulados Año 2014 (****)	Encuesta	Telefónica, Virtual	2.234	2.144	96,0%
	Encuesta Seguimiento de Titulados Año 2017 (****)	Encuesta	Telefónica, Virtual	2.329	2.431	104,4%
	Jornada de Autoevaluación en Sedes	Focus Group	Presencial	--	343	--
Empleadores	Jornada de Autoevaluación en Sedes	Focus Group	Presencial	--	142	--

(*) Por contingencia social, se tomaron 4 de 5 grupos como universo, anticipando su cierre para privilegiar el acceso de los alumnos al aula virtual.
(**) La encuesta la completa el estudiante por cada asignatura que cursa, por ello el valor excede al total de estudiantes.
(**) Información contempla la información únicamente del primer semestre 2019, dado que el segundo no se realizó este estudio.
(****) Se realiza una encuesta a través de un universo muestral, a diferencia de las otras que con censales.
Fuente: Dirección General de Control de Gestión y VRDAC.

Finalmente, tanto para el proceso de autoevaluación como el de planificación estratégica, se generó un conjunto de reportes con datos de ***benchmarking***, como el informe de calidad institucional y por áreas, de análisis internos de las facultades y de evaluación del cumplimiento, tanto del PEI 2015-2018 como del PMI 2017-2020, lo que permitió al Comité de Autoevaluación contar una evaluación integral de la Institución, enriqueciendo la reflexión del proceso.

1.3. ELABORACIÓN DEL IEI

La VRDAC fue la unidad responsable de coordinar la confección del IEI. Su contenido y enfoque de análisis, junto con tomar en consideración el documento "Reglamento sobre Áreas de Acreditación" provisto por la CNA, procuró también anticipar y considerar las dimensiones a evaluar que establece la nueva Ley de Educación Superior: docencia y resultados del proceso formativo, gestión estratégica y recursos, vinculación con el medio, investigación, creación e innovación, y aseguramiento interno de la calidad.

De acuerdo con lo planificado, a partir de junio de 2019 se convocó a las Vicerrectorías y otras unidades, y se les asignó la redacción de un primer reporte de avance, por criterio de evaluación, en función de sus áreas de competencia. Lideradas por el vicerrector respectivo, cada unidad conformó equipos de trabajo para llevar a cabo las tareas asignadas:

- La VRDAC fue responsable de coordinar y elaborar los borradores de los capítulos I. Marco de Referencia Institucional y II. Planificación y Desarrollo del Proyecto Institucional. Igualmente, coordinó la sección X. Proceso de Autoevaluación.

- La VRAIP coordinó, con las unidades académicas, el trabajo de los acápites VI. Docencia de Pregrado, VII. Gestión y Desarrollo del Cuerpo Académico, VIII. Resultados del Proceso Formativo, y las secciones 1 y 2 del capítulo IX. Investigación, Postgrado y Vinculación con el Medio.

- Las Vicerrectorías de Personas, VRAF, VRATI y VRAAE tuvieron a su cargo la redacción de las secciones respectivas del Capítulo III. Gestión de Recursos, IV. Servicios de Apoyo a Estudiantes y Vida Estudiantil y V. Integridad, esta última con apoyo de la Secretaría General y Contraloría.

- El apartado 3, Vinculación con el Medio, del Capítulo IX, fue desarrollado por un grupo de trabajo académico, con participación de la VRVMC.

Durante el proceso de elaboración del IEI, las unidades y grupos de trabajo académicos realizaron reuniones presenciales y videoconferencias. Para que los equipos pudieran trabajar colaborativamente se contó con la plataforma MS SharePoint, herramienta que permitió un adecuado manejo de los capítulos en un entorno virtual, facilitando a los involucrados compartir sus avances, intercambiar opiniones y descargar material de apoyo.

Un comité ejecutivo del Comité de Aseguramiento de la Calidad, liderado por la Rectora Nacional y coordinado por la VRDAC fue revisando los reportes de avance y retroalimentando el trabajo de las distintas Vicerrectorías y unidades, para ir dando forma a los Capítulos del IEI, velando por la la debida consistencia entre los mismos.

En esta etapa la VRDAC, mediante la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, brindó acompañamiento y soporte para garantizar la consistencia y convergencia en el análisis. La DGCG proveyó la información cuantitativa a través de ***Datawarehouse***, base de datos que hizo posible contar con cifras estadísticas de manera estandarizada y seriada (histórica), generando una única fuente válida de referencia. Con dichos antecedentes, se elaboró la Ficha Institucional de Datos (FID) definida por la CNA y gran parte de las tablas y gráficos que ilustran el documento.

A partir de los antecedentes recogidos mediante los instrumentos de consulta aplicados y las actividades presenciales con actores clave, se formularon juicios evaluativos en los distintos ámbitos a fin de identificar logros, fortalezas y debilidades en el período 2017-2019 y, consecuentemente, formular el PMI para el período 2020–2023. Paralelamente, como sustento y evidencia de lo declarado en el IEI, se recopiló una serie de documentos oficiales institucionales (informes, decretos, reglamentos, estados financieros, políticas, manuales, estadísticas, etc.), que se acompañan como anexos del IEI y la FID.

Con el fin de enriquecer los contenidos del IEI y hacer más participativa su elaboración, entre junio y agosto de 2020, la mayor parte de los borradores de capítulos o secciones fueron sometidos a consulta a nivel del Comité de Aseguramiento de la Calidad, CAS, así como a los rectores y equipos directivos de sede.

Finalmente, el IEI fue revisado por la Rectora Nacional, en conjunto con el VRAIP y VRDAC, y luego fue conocido por la Junta Directiva, en la sesión celebrada el 7 de agosto de 2020 y aprobado en definitiva, con el PMI, en sesión celebrada el 26 de agosto de 2020.

1.4. COMUNICACIÓN DEL PROCESO Y SOCIALIZACIÓN DEL IEI

A través de un conjunto de acciones lideradas por la Dirección de Comunicaciones, la comunidad de la UST estuvo permanentemente informada respecto del avance del proceso de autoevaluación. Mediante múltiples vías de difusión -como comunicados electrónicos, redes sociales, infografías, medios audiovisuales, publicaciones, etc.-, se transmitió la importancia de la evaluación interna para potenciar los atributos y fortalezas de la institución y detectar debilidades y focos de mejora, junto con motivar la participación. Asimismo, se diseñó un plan de difusión para dar a conocer las temáticas y conclusiones contenidas en el IEI, que incluye acciones informativas y la distribución de material gráfico y documental a toda la comunidad.

La versión definitiva del IEI fue puesta a disposición de los miembros de la Junta Directiva y Comité de Aseguramiento de la Calidad; directores nacionales; decanos; directores nacionales de escuela; directores y jefes de carrera; rectorías de sede y su equipo directivo, para su conocimiento y distribución, incluyendo académicos y estudiantes. La Rectora Nacional, las VRDAC, VRAIP y VRVMC y demás directivos superiores han asumido la tarea de difundir los contenidos sustantivos del IEI hacia las unidades académicas y administrativas, y sedes de la UST, enfatizando la evaluación llevada a cabo, así como los resultados y compromisos adquiridos. Para ello, se harán reuniones y/o sesiones de videoconferencia, tipo talleres y jornadas, a nivel central y en sedes, en los próximos meses.

2. RESPUESTA A OBSERVACIONES DE LA RESOLUCIÓN CNA N°449

A continuación, se exponen los avances de la UST en relación con las observaciones consignadas en la Resolución de Acreditación N°449, que determinó la última acreditación institucional por un plazo de tres años. Para este efecto, tales consideraciones de la CNA han sido transcritas de manera textual; no obstante, para una mayor claridad, en ocasiones se han agrupado aquellas que corresponden a un mismo tipo de observación, por lo que no necesariamente se presentan en el orden original. Luego se da cuenta –de forma sintética, ya que el detalle se contiene en los respectivos capítulos del IEI- de la forma en que la Institución se ha hecho cargo y ha revertido las falencias detectadas, en el período inter acreditación.

Cabe destacar que, como parte del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la UST, la Dirección Nacional de Acreditación Institucional (actual Dirección de Aseguramiento de la Calidad) dependiente de la VRDAC, hizo un seguimiento permanente de las acciones desarrolladas, cuyos resultados se describen a continuación[208].

"A nivel de estudiantes y empleadores se observa un conocimiento del proceso en general más que del Informe en particular"

Pág. 8

RESPUESTA:
La Universidad desarrolló un proceso de autoevaluación participativo, que incorporó los distintos actores que forman parte de su comunidad. Adicionalmente, ha diseñado un plan de comunicaciones que abarca todas las etapas del proceso, incluida la difusión del contenido del Informe de Autoevaluación. Asimismo, se contempla la realización de un informe ejecutivo para facilitar que dichos actores tomen conocimiento de los contenidos sustantivos del mencionado informe.

"El Comité de Pares no logró observar la existencia de un mecanismo específico que permita evaluar y afirmar la consecución de la alta calidad de los títulos y grados. Para estos fines no resulta suficiente el indicador de empleabilidad como ponderador de esta característica"

Pág. 9

"La visión institucional posee un atributo de difícil concreción y evaluación, que es la declaración de proporcionar a sus estudiantes títulos de alta calidad, respecto de lo cual no se encontraron, durante el proceso, aspectos que dieran cuenta del avance en la materia"

Pág. 16

RESPUESTA:
En 2018, producto de un proceso reflexivo y participativo, se realizó una actualización de la Misión y Visión institucional, a fin de reforzar ciertos aspectos misionales, explicitando la contribución de la UST al país, en particular, mediante la formación de profesionales con las competencias disciplinarias necesarias para un adecuado ejercicio profesional y una formación valórica y con compromiso social, que los distinga en el medio. La institución actualizó asimismo los valores institucionales, incorporando el Respeto e inclusión, y el Pensamiento crítico. El Modelo de Formación de la UST recoge y operacionaliza, de manera explícita, los elementos de la Misión y propósitos institucionales, tanto en lineamientos curriculares y pedagógicos, como en sus ejes basales (Formación integral, centralidad en el estudiante y orientación al logro de aprendizajes).

La UST, de otro lado, proyecta su quehacer como el de una institución de educación superior prestigiosa, con presencia nacional y que, basada en la excelencia en la gestión de la docencia de pregrado, se compromete con la igualdad de oportunidades educativas y la transformación de sus estudiantes. Ello se traduce en un proceso de admisión abierto e inclusivo, un conjunto de mecanismos de nivelación, apoyo y acompañamiento de sus estudiantes, haciéndose cargo de su perfil de ingreso, y el logro de indicadores de titulación total y empleabilidad que son comparables a los de su grupo de referencia.

[208] Adicionalmente, durante el periodo interacreditación la Universidad desplegó un conjunto de acciones para dar cumplimiento al Plan de Mejoramiento comprometido en el anterior proceso de acreditación. En Anexo N°103, Avance PMI anterior, se encuentra el detalle del desarrollo de dichas acciones.

"Si bien se observa globalmente un avance respecto al aumento del número de docentes jornada completa, en el análisis detallado, aún existe un número importante de carreras que posee tres o menos docentes en esa calidad"

Pág. 10

"Si bien existe un aumento de los académicos de planta a nivel global, para el Comité de Pares, existe un plantel crítico disminuido al desagregar por carera y sedes"

Pág. 14

RESPUESTA:
En los últimos años, la UST ha dado continuidad a las iniciativas de fortalecimiento del cuerpo académico contenido en el PEI anterior y en el proyecto Más Santo Tomás (2018), y ha proyectado nuevos avances en los próximos años, a través del segundo foco estratégico del PEI 2019 – 2023: "Talentos Académicos para el Proyecto Institucional".

En el período, y tal como se expuso en el Capítulo VII, se terminó de implementar el nuevo estándar de planta académica. Esto permitió la incorporación de 163 académicos de planta (desde 837 el 2016 a 1.000 el 2020), pasando este estamento a representar un 26,8% del cuerpo académico total (vs. el 18,5% que representaba el 2016). Este incremento en la planta académica le ha permitido a la UST alcanzar una relación de 21 estudiantes/JCE el 2020 (vs 26 estudiantes/JCE el 2016).

El crecimiento antes mencionado, se ha realizado tomando en consideración dos frentes: dotar a las distintas carreras-sede de un número mínimo de académicos, y reforzar la planta académica en sedes. Respecto a lo primero, en el período se realizó un ajuste al estándar de planta institucional, definiendo una dotación mínima de 3 JCE para las carreras-sede en régimen (es decir, que no se encuentran en cierre o en etapa inicial de apertura), aspecto que en la actualidad es cumplido por el 100% de los casos. Respecto al segundo, el incremento en la planta académica del periodo se ejecutó principalmente en sedes, permitiendo a todas ellas mejorar su relación de estudiantes/JCE. Así, un 74,6% de las carreras-sede aumentó su dotación en el período (en un contexto en que la matrícula institucional ha venido descendiendo).

"La existencia de un laboratorio de simulación avanzada en la sede La Serena, proyecto recientemente implementado, es una señal de que la Institución va en la senda de superar la debilidad de este tipo de infraestructura en carreras con mayor requerimiento práctico, tales como las del área de salud, en las que no se observa aún el nivel de implementación requerido en laboratorios especializados para docencia"

Pág. 11

RESPUESTA:
La simulación clínica es una metodología incorporada en los planes de estudio de las carreras del área de la salud en 2017, lo que fue acompañado por un proceso de implementación de Centros de Simulación y su respectivo equipamiento en todas las sedes donde estas carreras se dictan. Esta implementación, que se inició con un piloto en la sede La Serena, y cuya evaluación permitió realizar mejoras al proyecto original, terminó de ejecutarse el año 2019 y significó una inversión total en infraestructura y equipamiento de $2.375.845.515. Actualmente la UST cuenta con 13 Centros de Simulación desplegados en todas las sedes donde se imparten las carreras de salud que lo requieren.

Los Centros son homogéneos en cuanto a diseño de infraestructura y cuentan con equipamiento estandarizado que les permite dar respuesta a los requerimientos definidos en los respectivos planes de estudio. La metodología ha sido implementada progresivamente, desde la simulación de baja fidelidad a la de alta fidelidad. Para una adecuada instalación de esta metodología, la Facultad de Salud ha propiciado distintas instancias de capacitación de sus académicos, por medio de diplomados (22), cursos de nivel inicial (482 académicos) y cursos en simulación de alta fidelidad (240 académicos). Una encuesta, aplicada a 1.895 estudiantes entre 2018 y 2019, muestra que cerca de un 98% de los encuestados manifiesta satisfacción con su aprendizaje a través de esta metodología.

"A juicio del Comité de Pares, existen necesidades de espacio e infraestructura para sustentar adecuadamente el desarrollo de actividades complementarias: salas de estudio grupal, espacios para casinos y centros de aprendizaje son insuficientes"

Pág. 11

RESPUESTA:

Tal como fue señalado en el Capítulo III, entre los años 2017 y 2018, se desarrolló una herramienta de análisis denominada "Otros Servicios Académicos", la cual permite comparar y visibilizar de forma objetiva las diferentes necesidades de cada una de las sedes a nivel nacional. Esta herramienta incluye información de servicios de bibliotecas, baños, casinos, cafeterías, patios, disponibilidad de computadores, cantidad de impresoras y fotocopias externas, almacenaje, oficinas, servicios de Internet, seguridad, entre otros; considerando y relacionando tanto variables cuantitativas (superficies, capacidades, cantidades, tipos, etc.) como cualitativas (encuestas de satisfacción, horarios de funcionamiento, etc.), de tal forma de obtener indicadores comparables entre sedes, permitiendo priorizar acciones sobre la infraestructura de las mismas.

Acorde con lo antes señalado, y atendiendo a la debilidad expuesta, se desarrolló un nuevo estándar de centro de aprendizajes integrado a la red de bibliotecas Santo Tomás. Producto de lo anterior, se intervinieron 1.165m^2 con una inversión total en infraestructura de $343.556.049 a nivel nacional. De esta manera se logró aumentar la cantidad y calidad de salas de estudio disponibles para los estudiantes, en todas las sedes. Del mismo modo se ampliaron o adecuaron espacios de casinos en sedes con mayor brecha. Gracias a esto, no solo se ha logrado mejorar objetivamente la disponibilidad de estos espacios para los estudiantes sino que también ello se ha visto reflejado en la mejora sostenida de la satisfacción estudiantil en este ámbito, medida por la encuesta anual.

"La Institución mantiene una alta proporción de edificios arrendados a una empresa inmobiliaria relacionada, este porcentaje se ve disminuido con la adquisición del inmueble de Casa Central de calle Ejército, que constituye la mayor deuda contraída por la Universidad en el momento."

Pág. 11

RESPUESTA:

Si bien la UST mantiene una proporción de edificios arrendados a una empresa inmobiliaria relacionada, y compartidos con IP y CFT, esto obedece a una estrategia de desarrollo que le ha permitido estar presente en regiones en condiciones que no serían alcanzables de forma independiente. La estructura y plazo de los contratos de arriendo, que se han formalizado en escrituras públicas inscritas en el Registro de Propiedad, aseguran el derecho autónomo de la UST para continuar operando a largo plazo, con valores definidos y opciones de compra, como ya se ha señalado en el Capítulo III.

Sin perjuicio de lo anterior, y tal como fue señalado en dicho Capítulo, en este periodo la UST ha adquirido, en conjunto con el IP y CFT Santo Tomás, varios inmuebles, lo que le ha permitido llegar a ser propietaria, actualmente, del 55,97% de la superficie de la que aporta financiamiento. De este modo, durante 2019, cerca de 5,8% de los gastos operacionales han sido destinados a cancelar servicios que involucran a entidades relacionadas, lo que gracias al activo plan de inversiones desarrollado, representa una importante disminución respecto del año inicial del período presentado (14,4% en 2015). Finalmente, se considera la adquisición en 2020 de las propiedades de Viña del Mar, Iquique, Osorno y Catemito.

"Los ingresos de la Universidad siguen con una alta dependencia del CAE (Crédito con Aval del Estado), de aproximadamente un 75% de los estudiantes. Si bien es una observación que se arrastra del proceso anterior, para la Comisión, esto constituye una amenaza ante el cambio en el entorno y no una debilidad."

Pág. 11

RESPUESTA:

Respecto al origen de los fondos que sustentan el pago de matrículas y aranceles, la UST se caracteriza por un importante pago con recursos propios de los estudiantes y sus familias (33%), a lo que se suman becas del Estado (12%) y el financiamiento vía CAE (55%). Cabe señalar que en el periodo 2015-2019, hubo una baja de 12% en cantidad de estudiantes financiados con CAE. No obstante, esta situación no se constituye en un riesgo financiero, ya que se dispone de un modelo robusto de provisiones del CAE. Asimismo, de acuerdo información obtenida de la Comisión Ingresa y la Subsecretaría de Educación Superior, el mecanismo de financiamiento alternativo a gratuidad probablemente tendrá adecuaciones, pero seguirá vigente una herramienta para que los estudiantes puedan acceder a ayudas para el pago de sus estudios.

"El margen operacional se presenta por debajo de las instituciones comparadas (total de universidades acreditadas) y podría verse afectado ante situaciones que complejicen el escenario como la reducción de la matrícula"

Pág. 11

RESPUESTA:

Como se señala en el Capítulo III, desde el año 2015 al año 2019 los excedentes de la Institución se han ido incrementando, especialmente por la implementación del proyecto de eficiencia operacional Más Santo Tomás. Lo anterior ha permitido que, a pesar de que se han experimentado reducciones en la matrícula, la Institución haya incrementado sus reservas y mantenga una sana posición financiera. Respecto del superávit de la UST, se experimenta un incremento en el período 2015-2019, llegando a $ 2.081 millones (2,40% de los ingresos). La misma tendencia positiva se observa con los indicadores de Margen de Operación y Margen EBITDA. Junto con lo anterior, se constata que las proyecciones presentadas en el proceso de acreditación anterior se cumplieron holgadamente.

"Si bien los sucesivos procesos de autoevaluación han generado diagnósticos que la Institución ha plasmado en planes de mejora con adecuado seguimiento, no se logró constatar la existencia de diagnósticos formales y periódicos sobre el contexto externo.

Pág. 11

RESPUESTA:

Como se señaló en el Capítulo II del presente Informe, la UST reforzó su capacidad de análisis institucional mediante la restructuración de la VRDAC, la que incorpora, junto con la de aseguramiento de la calidad, las funciones de planificación, control de gestión y de estudios. Lo anterior se ha visto reflejado en la elaboración del PEI 2019 – 2023, que incorporó fuentes de información del medio interno y externo. En especial se profundizó el diagnóstico incluyendo el impacto de la nueva Ley de Educación Superior, así como las tendencias económicas y el escenario fiscal (mediante un estudio encargado al centro CIMON de la UST); las tendencias sociales y demográficas (a través de un estudio encargado al centro CIELO de la UST) y las tendencias en tecnologías educativas (estudio encargado al centro TEKIT de la UST). Adicionalmente, los Informes de Calidad, que se realizan anualmente, incorporan un análisis comparado de indicadores de desempeño con respecto del sistema. Los planes de Desarrollo de Facultad y Planes de sede también incorporaron el análisis del medio externo como base de sus proyecciones. En los procesos de definición de oferta y rediseño curricular, por otro lado, se incluye explícitamente un análisis de entorno o de la competencia relevante, como base para la toma de decisiones. Finalmente, la UST ha incrementado su participación en redes (CUP, Foro AEqualis de educación superior, red de Vicerrectores Académicos y red de Vicerrectores de Investigación de universidades privadas), lo que fortalece su diagnóstico del medio externo.

"El Modelo Curricular está orientado al desarrollo de competencias, pero el desarrollo de la evaluación de dichas competencias es incipiente y aún no configura un sistema que permita declarar el logro de las competencias de los perfiles"

Pág. 12

RESPUESTA:
Durante 2019 la Universidad realizó una revisión de su Modelo de Formación, con miras a actualizarlo a la luz de las nuevas exigencias del sistema de aseguramiento de la calidad y los desafíos del PEI 2019-2023. Esto dio origen a un documento, aprobado por el CAS y difundido en la comunidad académica, que ha permitido una mejor identificación de los ejes del Modelo y de los lineamientos curriculares y pedagógicos asociados a ellos, así como un mayor énfasis en los mecanismos de gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje para el logro del perfil de egreso.

En 2020 está finalizando el proceso de rediseño y actualización curricular de todos los planes de estudio vigentes, logrando que el 100% de las carreras cuenten con planes de estudios coherentes con el Modelo de Formación y enfoque curricular orientado al desarrollo de competencias.

Junto con lo anterior, y tal como se revisó en detalle en el Capítulo VI, a partir de experiencias previas de 4 carreras, el 2018 la Universidad aprobó y formalizó el Marco Referencial para la Evaluación Progresiva del Desarrollo de Competencias del Perfil de Egreso (MEC), con el objeto de evidenciar avances en los niveles de dominio de las distintas competencias definidas en el perfil de egreso de las carreras y, al mismo tiempo, retroalimentar el proceso formativo y el plan de estudios, ajustándolo según los requerimientos del mundo laboral, profesional y académico.

La UST definió una carta Gantt para la implementación progresiva del MEC en sus carreras, la que cuenta con 5 etapas: planificación, diseño de instrumentos, gestión y aplicación de la evaluación, análisis y comunicación de resultados, y monitoreo. Este mecanismo, que comenzó a implementarse el 2019, contiene tres hitos en cada uno de los cuales se mide el logro del estudiante respecto del Nivel de Desarrollo Formativo (NDF) de las competencias evaluadas, identificando para cada uno de ellos niveles de desempeño. El resultado gatilla acciones de mejora, que pueden considerar intervenciones a nivel macro curricular (cambios en el plan de estudios, revisión de NDF, ajustes de carga académica, entre otros) o micro curricular (revisión de programas de asignaturas, elementos curriculares tales como LGA, metodologías, procedimientos de evaluación, recursos académicos, perfil docente, entre otros). El cumplimiento de las acciones de mejora es resguardado por los Comités Curriculares Permanentes de las carreras.

Actualmente 8 carreras se encuentran en distintas etapas del proceso, habiéndose aplicado ya un hito en 3 de ellas. De acuerdo con la Carta Gantt definida, el 100% de las carreras contará en 2022 con la planificación del MEC para todos sus hitos.

"La articulación entre niveles o programas formativos se encuentra en una etapa inicial"

Pág. 12

RESPUESTA:
Desde la última acreditación, la Universidad ha continuado avanzando en la articulación de sus carreras, incorporando en el período 3 nuevos programas de continuidad articulados con el IP o CFT Santo Tomás en el área de Educación, llegando así a un total de 9 programas bajo dicha condición. De la misma forma, en el período se avanzó en la articulación de 4 programas de magister con carreras de pregrado.

Adicionalmente, se formalizó, como parte del Procedimiento de Diseño de Programas de la DDC, las distintas vías de articulación y los procesos colegiados de análisis institucional obligatorios de seguir para evaluar posibilidades de articulación durante los procesos de diseño, rediseño o actualización curricular de los programas de la UST.

Finalmente, y con el objeto de seguir avanzando en esta línea, se ha incorporado en el PEI 2019 – 2023 el proyecto denominado "Articulación de programas y convenios", orientado a fortalecer la articulación de programas al interior de las instituciones Santo Tomás (tanto desde las carreras técnicas o profesionales hacia carreras de pregrado UST, como desde ellas hacia el postgrado). Este sistema de articulación considera los elementos institucionales y curriculares para el diseño de trayectorias entre los distintos niveles formativos, ampliando con ello las opciones otorgadas a nuestros estudiantes para la continuidad de estudios. Lo anterior irá siendo cuantificado a través del seguimiento de un indicador (KPI) de articulación y permanencia dentro del sistema Santo Tomás.

"El porcentaje general de aprobación de las asignaturas troncales en el periodo 2014-2016 ha tenido un comportamiento fluctuante. La Examinación Nacional permite obtener información respecto a la mejora de aquellas asignaturas no aprobadas, establecimiento de asignaturas críticas, entre otros. Para el Comité de Pares no se vinculan estos resultados de aprobación de asignaturas troncales con el mejoramiento de acciones de aprendizaje efectivas"

Pág. 13

RESPUESTA:
El promedio de aprobación de asignaturas se ha mantenido constante en el período, en torno al 86%, presentando un alza en 2019 (89,1%). En términos comparativos, el desempeño institucional es levemente superior al exhibido por universidades privadas. De modo análogo, los resultados en la examinación nacional (asignaturas troncales) venían mostrando una tendencia de mejora hasta el semestre 2-2018, en que la tasa de aprobación alcanzó un 72%. Los resultados, como cabe esperar, son diferentes entre las Facultades, aunque todas presentan un alza entre 2017 y 2018. Para las asignaturas examinadas existe un proceso de análisis de resultados que se realiza entre la coordinación nacional, dependiente del Área de Estudios de la VRDAC, y las facultades, las que definen acciones de mejora para aquellas asignaturas troncales con baja aprobación en el examen nacional, que son registradas en un sharepoint y monitoreadas en el período académico subsiguiente. Los resultados de la examinación nacional también son considerados por los comités curriculares en los procesos de rediseño o ajuste curricular.

A fines de 2018 se realizó una primera evaluación del mecanismo de Examinación Nacional, lo que se tradujo en mejoras del mismo, tales como acotar el número de asignaturas consideradas en el procesos, modificar el proceso de construcción del instrumento, centralizándolo pero aumentando la participación de la comunidad académica en sedes; se decidió eximir a estudiantes con buen rendimiento en la asignatura, y se definió una estructura general de Examen, el que busca responder al logro general de aprendizaje declarado en la asignatura. Las medidas adoptadas, tal como se señaló en el Capítulo VIII, hacen que los resultados del semestre 1-2019 no sean comparables con los resultados del Examen en el periodo previo. Por efecto de la crisis social y la pandemia el proceso debió suspenderse los semestres 2-2019 y 1-2020.

"(...) Para el Comité de Pares, estos Centros [de Aprendizaje] realizan un seguimiento inicial para mejorar el aprendizaje, pero no se aprecia como un mecanismo permanente que soporte ciclos de aplicación y que ayude al mejoramiento continuo de los procesos asociados a la enseñanza y el aprendizaje"

Pág. 13

RESPUESTA:
El 2017 la UST, a través de sus Centros de Aprendizaje (CA), comenzó a implementar un instrumento de predicción del riesgo de deserción, denominado Sistema de Apoyo Académico Complementario (SAAC), con el objetivo de brindar proactivamente apoyo académico a estudiantes de primer año, desde el inicio del proceso formativo.

Junto con ello, la UST ha implementado un modelo de evaluación sistemático de los CA, dando cuenta de su impacto tanto en la permanencia como en el avance curricular de los estudiantes en semestres sucesivos. Así, los estudiantes de la jornada diurna que acuden al CA permanecen en el tercer semestre 21 puntos porcentuales más que aquellos que no acuden; mientras que en la jornada vespertina la permanencia al tercer semestre de quienes acuden alcanza 22 puntos porcentuales más que quienes no lo hacen. En cuanto al avance curricular, los estudiantes diurnos de tercer semestre que acuden al CA aprueban en promedio 81% de las asignaturas que cursan (vs 67% de quienes no lo hacen). En los estudiantes vespertinos se observa una diferencia de 6 puntos porcentuales al tercer semestre, en favor de quienes asisten. Tendencias equivalentes se observan cuando se evalúa el impacto de la acción del CA sobre estudiantes diurnos y vespertinos identificados con mayor riesgo de deserción por parte de SAAC (mayor detalle en Capítulo VIII).

Finalmente, la UST ha comenzado a institucionalizar un Sistema de Apoyo al Estudiante. Es así como en el marco del PEI 2019-2023 ("Experiencia Transformadora del Estudiante"), y partir de un Proyecto adjudicado en 2019 (FDI, Mineduc), se comenzaron a implementar acciones de apoyo para estudiantes durante toda la trayectoria formativa (no sólo primer año). En esa línea, y a partir de los resultados obtenidos en la implementación del SAAC, el 2021 su aplicación se ampliará a estudiantes de hasta tercer año.

"Las tasas de titulación institucionales tienden a la baja con un alto grado de diferencias entre las jornadas diurnas y vespertinas"

Pág. 13

RESPUESTA:
Durante el periodo se desarrollaron diversas acciones institucionales para mejorar la progresión de los estudiantes y, así, lograr impactar las tasas de titulación, en particular de las carreras vespertinas. Entre estas destacan la sistematización de la oferta de asignaturas en la temporada académica de verano (TAV) y de asignaturas críticas (de alta reprobación) en semestres consecutivos; la implementación del SAAC y Mentoring para la jornada vespertina; talleres para estudiantes de niveles avanzados, entre otros (mayor detalle en Capítulo VI).

A resultas de lo anterior, tal como se señaló en el Capítulo VIII, durante el periodo en análisis la titulación total experimentó una tendencia a la mejora de las cohortes 2008 y 2011 (de 47,4 a 49,2%), registrando un leve descenso para la de 2012 (47,5%), explicada por una caída en la jornada diurna. Las carreras vespertinas, por su parte, presentan una tendencia a la mejora continua en el periodo, pasando de un 24,6% para la cohorte 2008 a un 42,0% para la 2012. Con esto, la brecha de la titulación total entre la jornada diurna y vespertina pasó de 24,9 puntos porcentuales para la cohorte 2008 a solo 6,3 puntos porcentuales en la cohorte 2012.

"A juicio de la Comisión, las acciones de aprendizaje orientadas hacia la jornada vespertina deben responder al tipo de estudiante que se atiende y contar con el diseño y los medios didácticos requeridos."

Pág. 13

RESPUESTA:
Considerando las características y el perfil de los estudiantes de jornada vespertina, la UST avanzó en la realización de ajustes de carácter curricular y metodológicos en algunos planes de estudios ofrecidos en esa jornada. Es así como en la actualización curricular del 2018, las carreras de Contador Público y Auditor e Ingeniería en Control de Gestión incorporaron en sus planes de estudios vespertinos 20 asignaturas en formato semipresencial. Los programas de asignatura y planificaciones respectivas se elaboraron con uso intensivo de TICs incorporando diseño instruccional y multimedial en distintas unidades de aprendizaje o parte de ellas.

De la misma forma, para todas las carreras vespertinas de la UST, se actualizaron los recursos didácticos y metodológicos (planificación) de las asignaturas de Cultura y Valores, y Persona y Sentido, para ser ofrecidas en modalidad semipresencial (75% de las actividades se realizan de manera virtual a través de foros, tareas, ensayos y cuestionarios, entre otros). Adicionalmente, desde el 2020 los Talleres de Desarrollo Personal comenzaron a ser ofrecidos a través de cursos 100% virtuales y de auto instrucción.

En otro ámbito, la UST ha incorporado en el periodo un conjunto de sistemas de apoyo pensados para los estudiantes vespertinos. Entre las medidas adoptadas se pueden mencionar: la aplicación de SAAC para identificar estudiantes con mayor riesgo de deserción para acción de los Centros de Aprendizaje; implementación de un programa de mentoring, y la virtualización de las tutorías de apoyo académico de los CA, permitiendo la atención de estudiantes que por tiempo no pueden acudir presencialmente a ellos. A la fecha, se han logrado ejecutar 30.773 atenciones a distancia, 12% de ellas a estudiantes vespertinos (lo que es proporcional a la matrícula).

Finalmente, y sobre la base de las experiencias previas y los aprendizajes asociados a la contingencia, el 2020 se inició una nueva etapa de transformación de todas las carreras vespertinas, la que contempla, por una parte, la revisión del formato utilizado actualmente para ejecutar las asignaturas del plan de estudios (aumentando las actividades a distancia y asincrónicas); y por otra un rediseño curricular que permita transitar hacia programas en modalidad B-Learning. Estos cambios están siendo implementados bajo el alero de un Proyecto adjudicado en 2020 (FDI, Mineduc) que tiene como uno de sus objetivos incorporar esta modalidad y la virtualización de experiencias de aprendizaje en programas académicos vespertinos. Estos cambios se ejecutarán entre los años 2020 y 2021.

"Aún no existe medición de impacto total del Plan [de Nivelación Estructural]"

Pág. 15

RESPUESTA:
En el período, se ha realizado una evaluación del impacto del mencionado Plan en base a indicadores de permanencia y avance curricular de los estudiantes hasta el 2° año, considerando que el plan contempla ajustes en esta etapa del proceso formativo. Tal como se indicó en el Capítulo VIII, el análisis realizado muestra que la permanencia de los estudiantes en los planes rediseñados mejora entre 1,9 y 3,5 puntos porcentuales respecto a los planes previos a la innovación. En cuanto a la aprobación de la carga académica, como indicador del avance curricular, esta muestra una mejora de 8 y 5,7 puntos porcentuales en los dos primeros semestres, no observándose aún mayores diferencias entre los planes rediseñados y los anteriores con posterioridad a dicho semestre.

"Para la Comisión, la alta proporción de académicos a honorarios es una debilidad que se arrastra del proceso anterior"

Pág. 14

"Aunque se ha aumentado las jornadas completas (...) persiste una alta proporción de docentes a honorarios, situación relevada por la Comisión"

Pág. 16

RESPUESTA:
Entre los años 2016 y 2020, y en el marco de la política de fortalecimiento académico iniciada por la UST en el marco del PEI anterior, y que continuará en los próximos años, la UST incrementó su planta académica en un 19,5%, pasando de 837 a 1.000 académicos de planta (con contrato indefinido). Este crecimiento ha permitido que este estamento haya pasado a representar un 26,8% de los 3.738 profesores que forman parte del cuerpo académico (vs el 18,5% que representaba el 2016). Esta política ha ido de la mano de una disminución importante en la cantidad y porcentaje de académicos adjuntos bajo la modalidad de honorarios, los que en el periodo disminuyeron en un 28,7%. Es así como los académicos a honorarios han pasado a representar un 63,7% del cuerpo académico total, respecto al 73,7% del año 2016. Este es un esfuerzo que continuará durante el período del actual PEI.

Adicionalmente, en el periodo 2016-2020, el porcentaje de académicos de jornada completa (sobre 44 horas semanales) aumentó en un 36,3% (pasando de 432 el 2016 a 589 el 2020), lo que se acompaña de una disminución en un 26,1% de los académicos de tiempo parcial (menor a 22 horas). Ello obedece a que, a partir del año 2018, la UST comenzó a privilegiar la contratación de académicos de planta de jornada completa, o el aumento de horas de dedicación de académicos con jornadas parciales. Esta disposición permitió que la proporción de académicos contratados por 22 o más horas, respecto del total de académicos, pasara de un 18,9% en 2016 a un 27,4% en 2020.

"La Institución tiene formalizada una política de vinculación con sus egresados desde 2014 pero, a juicio del Comité de Pares, no hay evidencia de uso de la información proveniente de este grupo ni del mercado laboral, para retroalimentar el proceso formativo.

Pág. 15

RESPUESTA:
Desde el anterior proceso de acreditación se potenció el funcionamiento de los Comités Curriculares de las carreras, los que pasaron a ser permanentes. Como ya fue indicado en los Capítulos VI y VIII, estos Comités son los encargados de los procesos de rediseño curricular, así como también de monitorear la implementación de los planes de estudio. Para la realización de su labor incorporan la información proveniente de encuestas a titulados, las que permiten dar cuenta de la experiencia y satisfacción de los egresados respecto a su paso por la Universidad y su posterior inserción laboral. Dichas encuestas corresponden a la aplicada a nivel institucional y las realizadas a nivel local de cada carrera. Adicional a lo anterior, estos Comités incorporan en los procesos de rediseño o actualización curricular a un egresado y a un empleador, cuya participación permite retroalimentar el proceso formativo del plan de estudio en elaboración y fortalecer su pertinencia.

Las encuestas elaboradas para los procesos de rediseño y actualización curricular, y analizada por los Comités Curriculares, entregan información respecto de la percepción por parte de los egresados del logro de las competencias del perfil de egreso, de la implementación y desarrollo del plan de estudios de la carrera de la que egresó, así como de la evaluación de las experiencias de aprendizaje durante la formación. Este análisis permite velar por la validez y pertinencia del perfil de egreso en el contexto laboral;

asegurar la pertinencia y actualización de los contenidos del plan de estudio, asignaturas y bibliografía y, retroalimentar el proceso formativo a través de la experiencia y opinión de titulados y egresados respecto a su trayectoria educativa. Desde 2016 a la fecha, el 100% de las carreras que han iniciado o finalizado un rediseño o actualización curricular han aplicado la encuesta de titulados y egresados en el marco del procedimiento de diseño curricular. Ha participado en ellas un total de 1.404 egresados y titulados.

En cuanto a la encuesta de seguimiento a titulados, se modificó el modelo estadístico de obtención de resultados, manteniendo una metodología muestral pero mejorando el parámetro estadístico de error muestral, pasando de un valor de un 10% a un 5% con un nivel de confianza del 95%. En términos de comparación, la tasa de cobertura del estudio 2016 al 2019 mejoró en 21,4 puntos porcentuales, obteniendo 4.575 encuestas en 2019 versus 1.705 en 2016, lo que refleja un aumento de 2.870 encuestados (168,3%).

"SI bien el apoyo de financiamiento [a la investigación] ha sido sistemático, presenta un impacto limitado dada la envergadura de la Institución, tanto en número de profesores como en cantidad de sedes."

Pág. 15

RESPUESTA:
En el periodo 2017-2019, la UST ha contado con financiamiento para el desarrollo de investigación por un total de $8.337.881.235.-. De ese monto, 64,9% ha provenido de fondos directos obtenidos de distintas agencias a través de proyectos concursables, y el 35,1% restante ($2.928.979.013.-) ha correspondido a aportes pecuniarios o valorizados asociados a esos proyectos, o fondos directos destinados a los concursos internos de investigación que la UST implementa cada año.

En cuanto a proyectos con financiamiento externo, en el período se ha postulado un total de 383 proyectos a fuentes externas de financiamiento, de los cuales un 67,44% corresponde a postulaciones de sedes diferentes a Santiago. Los académicos de la UST se han adjudicado un total de 76 proyectos, 64 de ellos como Beneficiaria Principal o Patrocinante, correspondiente al 84,2%. De ellos, el 64,1% fueron adjudicados por sedes diferentes a Santiago. Por último, se han mantenido en promedio 69 proyectos externos en ejecución por año, de los cuales un 62,3% se han ejecutado en sedes diferentes a Santiago. En cuanto a proyectos con financiamiento interno, en el período 2017-2019 se han financiado 77 propuestas, 68,8% de las cuales corresponden a proyectos desarrollados en regiones.

Finalmente, entre los años 2017 y 2019, el número de publicaciones en revistas indexadas creció en un 17,5%, totalizando 545 manuscritos en el período, elaborados por parte de 200 investigadores. El 66,6% de las publicaciones (363) corresponden investigadores de sedes diferentes a Santiago, destacándose la macrozona centro-sur, en particular la sede de Talca. Como resultado de lo anterior, en el período 2017-2019 el número de investigadores activos (esto es, que cuentan con proyectos de investigación vigentes o generan publicaciones en revistas indexadas) ha ido aumentando, alcanzando el 2019 un total de 185 investigadores. El apoyo a la investigación le ha permitido a la UST ingresar al ranking Scimago manteniéndose dentro de las 17 primeras universidades chilenas en cuanto a Investigación en los últimos dos años (Fuente: ranking Scimago, disponible en: https://www.scimagoir.com/rankings.php?country=CHL).

"Algunos de los mecanismos derivados de las políticas aún tienen una aplicación parcial o son de desarrollo incipiente, como que los docentes que han sido jerarquizados declaren no tener suficiente información de los incentivos para el desarrollo de la carrera académica"

Pág. 16

RESPUESTA:
La Universidad dispone de un mecanismo de jerarquización académica que le ha permitido en el periodo 2016-2019 mantener un porcentaje promedio anual en torno a un 92% de académicos de planta jerarquizados. En septiembre del año 2016, se decretó por primera vez la política de incentivos a la carrera académica, con beneficios y reconocimientos concretos que a 4 años de su creación se encuentra implementada en un 100%. Es así como en el período se han ejecutado aumentos de renta asociados a ascensos de jerarquía académica de Profesor Asistente a Profesor Asociado, o desde ésta a Profesor Titular (24 académicos), entrega de bonos por desempeño diferenciados por jerarquía académica, financiamiento de estadías de investigación para profesores asociados y titulares (5 académicos), y participación en organismos colegiados, entre otros beneficios.

La internalización de la política de incentivos en el cuerpo académico de planta se ha reforzado con la incorporación de ella en el programa de inducción on-line de académicos nuevos, y un plan de difusión realizado anualmente al realizarse el llamado a la jerarquización del cuerpo académico. Así, en el periodo 2016 – 2019 han solicitado ser jerarquizados un total de 907 académicos y 167 han solicitado un ascenso de jerarquía. Este ascenso de jerarquía se evidencia en el periodo 2016-2019 con la disminución de académicos Instructores de un 28% a un 18%, y el aumento de Profesores Asistentes desde 49% a 62%.

"Se pudo observar ciertas diferencias entre sedes, ya que algunas son más modernas y responden al contexto donde se insertan, mientras que otras operan con déficit en bibliotecas y espacios libres para estudiantes. (...) También existe heterogeneidad respecto a algunos espacios comunes en las sedes, así como en los estándares de bibliografía"

Pág. 17

RESPUESTA:
Tal como fue señalado y detallado en el Capítulo III, la UST dispone de políticas generales y procedimientos para las soluciones inmobiliarias. Considerando el perfil de sus estudiantes, se ha privilegiado contar con inmuebles ubicados en sectores céntricos de cada ciudad y de fácil acceso al transporte público. El diseño arquitectónico de los edificios otorga flexibilidad y apunta a la optimización en el uso de los espacios, privilegiando la atención de necesidades relacionadas con las actividades académicas.

Complementando el punto anterior, se reitera que, la herramienta de análisis comparativo denominada "Otros Servicios Académicos", permite visibilizar las diversas necesidades de las sedes de manera objetiva, y junto con otros insumos importantes como las observaciones del proceso anterior de acreditación, el cumplimiento de las normas regulatorias y diversos análisis internos; se logra priorizar las adecuaciones de la infraestructura evaluada como de "menor calidad". Como resultado de lo anterior, anualmente se han adoptado una serie de acciones y decisiones que apuntan a que todas las sedes cumplan un estándar equivalente de eficiencia en el uso y calidad de los recintos.

En este contexto, también se ha privilegiado mejorar las condiciones de habitabilidad y eficiencia de los edificios, favoreciendo la existencia de zonas para actividades de esparcimiento y encuentro de estudiantes. Estas condiciones consideran desde intervenir áreas comunes –dotándolas de acceso inalámbrico a internet, energía y mobiliario–, hasta incorporar a los nuevos proyectos zonas con fines de esparcimiento de alumnos fuera de sus horarios de clases. Como evidencia de lo anterior, es posible destacar la incorporación de terrazas y patios en las sedes de Arica (2017), Antofagasta (2017-2018), Santiago (2016-2017), Talca (2017-2019) y Los Ángeles (2018), entre otras, totalizando una inversión superior a MM$1.800 e interviniendo más de12.283 m^2 en relación con este concepto. Lo anterior ha permitido mejorar la relación de espacios comunes en función del total de alumnos.

En relación con la anterior heterogeneidad de las bibliotecas, ha existido una mejora continua de la infraestructura de las sedes, con miras a la satisfacción plena de los estándares de docencia, y mejoras en bibliotecas y centros de aprendizaje; de esta manera, durante el periodo 2016-2019 se realizaron importantes mejoras interviniendo 1.165 m^2 con una inversión de $343.556.049.

La UST cuenta con un sistema integrado compuesto por un total de 21 bibliotecas físicas, en todas las sedes de la UST, facilitando el acceso de docentes y estudiantes a todos los recursos bibliográficos disponibles. De este modo, la comunidad académica puede acceder desde cualquier sede a más de 1.882.174 textos físicos y digitales, de todas las áreas del conocimiento; 62 bases de datos con más de 80.000 títulos de revistas electrónicas y 101.000 e-Books, incluyendo la Biblioteca Electrónica de Información Científica (BEIC) de CINCEL.

Los decanos definen el estándar institucional de bibliografía básica u obligatoria para cada asignatura y la DNB debe gestionar el cumplimiento de los estándares bibliográficos de todas las carreras. En el período, la UST ha emprendido diversas acciones de mejora continua relacionadas con la disponibilidad y cobertura de material bibliográfico. Tal como se detalla en el Capítulo III, la aplicación sistemática de los procedimientos y las acciones de mejora han permitido a la UST lograr un cumplimiento en la cobertura de los estándares de bibliografías básicas de un 97% de los títulos y 96% de los ejemplares para todas sedes.

3. PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL 2020-2023

En el marco de la política y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, este capítulo tiene como objetivo presentar las debilidades y oportunidades de mejora detectadas durante el proceso de autoevaluación desarrollado por la UST, así como la descripción de las consecuentes acciones de mejoramiento para el período 2020-2023.

Tal como se explicó en este Informe, los procesos de planificación estratégica y de autoevaluación son realizados de manera coordinada y retroalimentándose entre sí, permitiendo abordar debilidades a través del PMI, identificadas como "Acción de Mejora" y complementadas con el PEI, identificadas en el PMI como "Proyecto Estratégico Asociado".

El PMI detalla: la dimensión o criterio evaluado, la debilidad identificada en el capítulo respectivo, el Proyecto Estratégico Asociado, o de mejora definida para superarla, la unidad responsable, plazos (de inicio y término), y presupuesto. El PMI fue aprobado por la Junta Directiva en la sesión del 26 de agosto de 2020.

Las acciones estratégicas identificadas son parte de algunos de los Proyectos Estratégicos, cuyo avance será controlado y evaluado por el Comité de Seguimiento del PEI. En tanto, las acciones de mejora son monitoreadas por el Comité de Aseguramiento de la Calidad.

El alineamiento de ambos instrumentos y respectivas instancias de seguimiento estará dado por la sincronización y la coordinación de ambos procesos que realizará la VRDAC, la que estará a cargo de solicitar informes de avance a las respectivas unidades a cargo de las acciones como de la organización de los informes que se someterán a dichos comités.

Una vez al año, la Rectora Nacional y el VRDAC entregarán un informe conjunto de avance del PEI y del PMI a la Junta Directiva.

3.1. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL PMI

El seguimiento del PMI estará a cargo de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, dependiente de la VRDAC.

Los reportes de seguimiento serán presentados y revisados periódicamente en el Comité de Aseguramiento de la Calidad, quedando a disposición de las unidades de gestión para su conocimiento. La sistematización de información del PMI está a cargo de esta Dirección, para lo cual utilizará los reportes efectuados por las unidades responsables de las acciones de mejora y complementada con los siguientes sistemas de información:

- Datawarehouse, a cargo de la DGCG, para los avances en indicadores y resultados de encuestas.
- Power BI, plataforma de business inteligence con paneles de control para las unidades de gestión.
- Reportes de ejecución presupuestaria de las acciones de mejora en caso de que cuenten con recursos adicionales a los presupuestos asignados.

Cabe destacar que en la evaluación de desempeño de los colaboradores de unidades de gestión que tienen a cargo acciones de mejora, se incorpora un objetivo que permite medir tanto el cumplimiento de dichas acciones como la participación en procesos de autoevaluación.

CRITERIO	DEBILIDAD	PROYECTO ESTRATÉGICO ASOCIADO	ACCIÓN DE MEJORA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO (CIFRAS EN MILLONES DE PESOS MM$)
Planificación y Desarrollo del Proyecto Institucional	Dadas las recientes adecuaciones del Sistema de Gestión del Desempeño (SGD), es necesario operacionalizar el alineamiento entre los objetivos de desempeño por tipo de cargo con las metas contenidas en el PEI.	Proyecto estratégico "Sistema de gestión integral para el nuevo Gobierno Corporativo"	1. Elaboración de un primer Diccionario Unificado de Indicadores de desempeño. Reuniones con las distintas Vicerrectorías para profundizar el alineamiento y mantener como indicadores de desempeño aquellos que contribuyen en forma directa a los Objetivos del PEI. 2.Actualización del Diccionario Unificado de Indicadores 2020 y evaluación en SGD de los indicadores definidos mediante este procedimiento. 3.Ajuste a la plataforma que sustenta el proceso SGD, incorporando planillas de evaluación y ponderación diferenciadas según el cargo a evaluar. 4. Actualizar medición de comparación de desempeño (ISEN). 5. Difusión y socialización.	VRDAC VRP y VRAIP	Abril-2019	Dic. 2022	MM$40
	El sistema interno de aseguramiento de la calidad deberá complementarse, consolidando su modelo de evaluación de carreras y programas, e integrando el seguimiento de las funciones de Investigación y Vinculación con el Medio, tendientes al cumplimiento de su Misión y propósitos.		1. Revisar y completar levantamiento de procesos de Investigación y VCM 2.Revisión de informes de agencias externas sobre modelo de autoevaluación de carreras 3.Actualización del modelo de autoevaluación de carreras y programas 4. Actualización del sistema interno de AC	VRDAC VRAIP y VRVMC	2- 2020	Dic. 2021	MM$30
	Debido al fortalecimiento de la función de análisis institucional y la generación de nuevas fuentes de información, se hace necesario potenciar la difusión y capacitación en el uso integrado de Datawarehouse y Power BI a los distintos usuarios, tanto de unidades académicas como en sede.	Proyecto estratégico "Sistema de gestión integral para el nuevo Gobierno Corporativo"	1. Diseño y presentación de la plataforma BI a los Directivos de Casa Central. 2. Poblamiento de la plataforma e implementación de curso on line para capacitar a los usuarios en Power BI (familias Directivos Estratégicos, Directivos, Directivos Medios y Jefaturas). 2. Generación de nueva serie de reportes dinámicos BI, con indicadores de medio, que tributan a objetivos PEI y SGD 3. Capacitación a equipos directivos de Facultades, sedes y carreras (anual).	VRDAC y VRP	2- 2019	Dic. 2023	MM$44

CRITERIO	DEBILIDAD	PROYECTO ESTRATÉGICO ASOCIADO	ACCIÓN DE MEJORA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO (CIFRAS EN MILLONES DE PESOS MM$)
Gestión de Recursos	Atendidas las complejidades que conllevará el retorno gradual a actividades presenciales, resulta necesario reforzar y socializar el Programa de Calidad de Vida.		1. Reforzamiento del Programa de Calidad de Vida en contexto de pandemia y teletrabajo, desarrollando un Programa de Salud Mental que contiene: - Actividades de Intervención para la contención individual, y - Actividades Formativas orientadas a fortalecer el liderazgo en situación de emergencia, manejar estrategias de primeros auxilios psicológicos y bienestar emocional y prevención del Covid-19. 2. Continuidad del Programa de Salud Mental en contexto de retorno.	VRP	1-2020	Dic. 2023	MM$40
	Si bien se observa una mejora en las encuestas, existe aún una baja satisfacción por parte de los estudiantes respecto de la infraestructura, en especial los espacios comunes de descanso y recreación, y "espacios de enseñanza dirigidos", lo que se suma a una falta de socialización de los estándares definidos por las carreras.		1. Evaluación a través de "Otros Servicios Académicos" para determinar las mejoras/adecuaciones en espacios comunes de descanso y recreación. 2. Evaluación de "Espacios de enseñanza dirigidos" para determinar mejoras, complementando encuesta y otras medidas de satisfacción y cumplimiento. 3. Incorporar mejoras definidas en presupuesto anual de cada sede. 4. Campaña de sociabilización de estándares de carreras	VRATI	1-2020	Dic. 2023	MM$18 evaluación de ítems y socialización. Presupuestos anuales de mejoras serán cuantificados una vez realizada la evaluación de cada ítem (Plan de Inversiones).
	Aunque el plan de mejoras en infraestructura se ha ido ejecutando según lo programado, aún está pendiente la ampliación de espacios disponibles, en las sedes de Iquique y Osorno.		1. Materializar compra de terreno en la sede de Iquique. 2.Evaluar y desarrollar proyecto de construcción de la sede de Iquique. 3. Licitar y construir proyecto de sede de Iquique. 4. Evaluar y materializar compra de terreno en la sede de Osorno. 5. Evaluar y desarrollar proyecto de construcción de la sede de Osorno. 6. Licitar y construir proyecto de sede de Osorno.	VRATI	Iquique: 2° sem. 2020 Osorno: 2° sem. 2021	Iquique: 2° sem. 2026(*) Osorno: 2° sem. 2023	Plan de Inversiones: Iquique: MM$2.974 Osorno: MM$883
	Si bien la UST ha avanzado en la mejora de sus sistemas de información institucional, se requiere transitar hacia sistemas académicos y financieros de clase mundial que sustenten de mejor manera el modelo de gestión institucional, de modo de responder a los desafíos derivados de la nueva Ley de Educación Superior.	Proyecto estratégico "Tecnologías para la Gestión y la Docencia"	Implementar proyecto estratégico: Acción 1: Implementación módulos ERP+ PBCS (Módulos Contabilidad, abastecimiento, CxP, CxC, Tesorería y Activo Fijo y Presupuestos) y Modelo de gestión centralizado de los módulos (con excepción de abastecimiento) Acción 2: Módulos CRM Matrícula WEB + Admisión + Egresados + Serv. Estudiante Acción 3: Módulos de Aulas virtuales Integradas Acción 4: Módulos Académicos Acción 5: Módulos Recursos Humanos y Gestión del Cambio	VRATI	Ac.1: 2019 Ac. 2: 2-2020 Ac. 3: 1-2021 Ac. 4: 2-2021 Ac. 5: 1- 2021	Ac.1: 2-2020 Ac.2: 1- 2022 Ac.3: 1- 2022 Ac.4: 1- 2023 Ac.5: 1°2023	Ac.1: MM$1.058. Ac.2: MM$321 Ac.3: MM$231 Ac.4: MM$998 Ac.5: MM$1.075
	La Institución requiere un modelo sistémico de infraestructura que permita determinar y planificar adecuadamente para el mediano y largo plazo las necesidades de infraestructura de las sedes, alineadas con la Planificación Estratégica Institucional y los Planes de Desarrollo de las Facultades.		1.Desarrollo de un modelo que permita analizar de forma objetiva diferentes variables institucionales que inciden en las necesidades de infraestructura, de tal manera de identificar tendencias y relaciones entre ellas 2: Conceptualización de la Herramienta: objetivos, visualización de indicadores relevantes acorde a PEI y usuarios. 3: Planificación: cronograma de hitos relevantes, entregables, responsables y frecuencia (primer semestre 2021) 4: Presentación, evaluación, difusión y retroalimentación del plan (primer semestre 2021 5. Actualización del plan en forma anual	VRATI	1- 2020	2023	Construcción del Modelo: Horas personas de áreas involucradas + MM$45 gastos operacionales Actualización dependerá del modelo y será incorporado en el Plan de Inversiones de la Institución
	En el contexto y de información para la SES, resulta necesario avanzar en un mecanismo de costeo por carrera, adecuando la estructura contable y las herramientas de sistema para tal efecto.	Proyecto estratégico "Tecnologías para la gestión y docencia"	Implementación de Módulo PBSC de Oracle Cloud (Presupuesto, control de gestión y costeo)	VRAF	1-2020	2-2020	MM$ 90

(*) El proyecto de Iquique sobrepasa el límite del Plan Estratégico y PMI, puesto que se trata de un proyecto de construcción mayor y que tiene demoras en permisos y varias otras instancias previas. Durante el PEI actual, se ejecuta hasta la fase de pre-ingeniería.

CRITERIO	DEBILIDAD	PROYECTO ESTRATÉGICO ASOCIADO	ACCIÓN DE MEJORA	RESPON-SABLE	INICIO	FIN	PRESUPUES-TO (CIFRAS EN MILLONES DE PESOS MM$)
Servicios de apoyo	Con miras al retorno a actividades presenciales, se requerirá trabajar en conjunto con los estudiantes, así como potenciar la difusión de la oferta de servicios, beneficios y actividades de vida estudiantil, incluyendo actividades orientadas especialmente a la jornada vespertina, con el objetivo de incrementar la participación estudiantil.	Proyecto estratégico "Fortalecimiento en el acceso, permanencia y logro de estudiantes"	1.Focus con estudiantes vespertinos para visualizar actividades de interés para este tipo de estudiantes 2.Revisión y redefinición del trabajo con organizaciones estudiantiles. Implementación de un plan anual. 3.Reevaluación anual	VRAAE	Dic. 2020	Dic-23	MM$400
	Dado que es posible anticipar que el retorno a la presencialidad implicará una mayor demanda de servicios de salud mental es necesario avanzar en la implementación y extender gradualmente los alcances del Programa de Bienestar y Salud Mental, y fortalecer la capacidad institucional en este ámbito.	Proyecto estratégico "Fortalecimiento en el acceso, permanencia y logro de estudiantes"	1. En 2020 se estructura un plan de salud mental a través de acciones ya existentes más algunas nuevas adaptadas a formato virtual. 2. Para el 2021 y en adelante, mantener, evaluar y retroalimentar para ir mejorando este programa.	VRAAE	1-2020	Dic-23	MM$114

CRITERIO	DEBILIDAD	PROYECTO ESTRATÉGICO ASOCIADO	ACCIÓN DE MEJORA	RESPON-SABLE	INICIO	FIN	PRESUPUES-TO (CIFRAS EN MILLONES DE PESOS MM$)
Integridad	Los estudiantes, en las encuestas de satisfacción y experiencia respecto de la docencia telepresencial, reportan algunas dificultades, especialmente respecto al manejo del tiempo y duración de las clases en ambiente online, ante lo cual la UST deberá seguir monitoreando y evaluando las estrategias adoptadas en el contexto de pandemia, para hacer los ajustes que corresponda con miras a asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje en este contexto.		1. Implementar el Modelo de acompañamiento para el aprendizaje como instrumento de retroalimentación de la docencia a distancia. 2. Diseñar e implementar un Taller para estudiantes sobre organización del estudio y manejo del tiempo en tele presencialidad. 3. Realizar ajustes al Plan de Formación y Desarrollo Docente UST en respuesta a la contingencia y nuevos requerimientos de formación. 4. Instalar mecanismos de monitoreo y evaluación de la docencia a distancia.	VRAIP y Comité Retorno	1-2020	2-2021	MM$66

CRITERIO	DEBILIDAD	PROYECTO ESTRATÉGICO ASOCIADO	ACCIÓN DE MEJORA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO (CIFRAS EN MILLONES DE PESOS MM$)
Docencia	Se requiere seguir avanzando en el fortalecimiento de los procesos evaluativos, vinculándolos a las estrategias metodológicas y asegurando la retroalimentación oportuna del estudiante.	Proyecto estratégico "Fortalecimiento en el acceso, permanencia y logro de estudiantes"/ Proyecto "Institucionalización del Aprendizaje-Servicio"	1. Creación de una unidad de evaluación para el aprendizaje al interior de la DDC. 2. Diseñar e implementar un Diplomado en Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje y Evaluación para el Ambiente Virtual y un Curso práctico de auto instrucción (on-line) en metodologías de evaluación. 3. Incorporar procedimientos de evaluación para el aprendizaje en el marco de la institucionalización de la metodología A+S.	VRAIP y CIED	1-2020	2-2023	$111
	Dada la formalización de los Comités Curriculares permanentes, que lideran la actualización y rediseño de planes de estudios e implementación de estos, se hace necesario definir lineamientos e indicadores para cada uno de sus roles, estandarizando los procesos en las distintas facultades.	Proyecto Estratégico "Escuelas Nacionales"	1.Realizar evaluación cualitativa del funcionamiento de los Comités, para la identificación de debilidades y mejora en la ejecución de cada una de sus funciones. 2. Diseñar e implementar procesos de gestión vinculados a las distintas funciones de los Comités Curriculares permanentes, identificando indicadores de logro y productos esperados para cada una de ellas.	VRAIP	1-2021	2-2021	MM$15
	Se hace necesario avanzar hacia un modelo de evaluación que sustituya la Examinación Nacional, que permita su aplicación y la entrega de retroalimentación en una fase más temprana, junto con establecer un sistema de reportes dinámicos de los resultados académicos.		1. Diseñar e implementar una evaluación nacional para el aprendizaje en una etapa temprana de asignaturas troncales, con foco en la retroalimentación del estudiante. 2. Sistematizar reportes de resultado de las asignaturas evaluadas en Power BI, para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje en las asignaturas troncales que lo requieran.	VRDAC, VRAIP y CIED	2-2020	1-2021	MM$20
	En función de los diagnósticos institucionales sobre los servicios de apoyo a estudiantes vespertinos, y los cambios introducidos a la docencia en el contexto de pandemia, es necesario seguir profundizando dichos mecanismos con miras a mejorar la experiencia del estudiante vespertino.	Proyecto estratégico "Fortalecimiento en el acceso, permanencia y logro de estudiantes"	1. Fortalecer la caracterización de los estudiantes vespertinos, incorporando nuevos instrumentos relacionados con aspectos socioafectivos, vocacionales y laborales. 2. Incorporar nuevas estrategias de apoyo para los estudiantes vespertinos y fortalecer las ya existentes (identificación de riesgo académico, tutorías virtuales, talleres) ampliando su alcance a niveles superiores. 3. Diseñar e iniciar la implementación de un modelo de programa b-Learning para programas vespertinos.	VRAIP	2-2020	2-2023	MM$100
	Se hace necesario realizar una revisión de las competencias genéricas con el fin de fortalecer e identificar su desarrollo progresivo a lo largo del plan de estudios y la manera en la que cada asignatura tributa al nivel de dominio formativo definido.	Proyecto estratégico "Competencias genéricas y sello valórico"	1. Analizar la pertinencia de las competencias genéricas e identificar los Niveles de Dominio Formativo (NDF) para cada una de ellas en los distintos planes de estudios. 2. Fortalecer la adquisición de competencias genéricas en las distintas carreras, por medio de metodologías que intencionen su desarrollo. 3. Diseñar un curso de capacitación de herramientas pedagógicas para la evaluación y retroalimentación de las competencias genéricas.	VRAIP y Dirección de Formación e Identidad	1-2020	2-2023	MM$20
	Se hace necesario incorporar nuevos indicadores de proceso y definir productos claves para cada una de las etapas de la actualización o rediseño curricular, con la finalidad de agilizar los tiempos de ejecución de cada una de ellas y estandarizar la forma en la que se realiza en las distintas carreras.		1. Actualizar el documento Orientaciones para el Diseño Curricular de Programas Académicos, identificando para cada etapa: objetivos, productos o indicadores de logro, tiempos de ejecución, participantes internos y externos, e instrumentos utilizados, entre otros. Evaluar y resolver cuellos de botella, realizar rediseños necesarios y establecer flujogramas operacionales. 2. Diseñar e implementar un plan de capacitación para los miembros del Comité Curricular permanente. 3. Diseñar y socializar un plan de difusión Institucional de las etapas del diseño curricular.	VRAIP	1-2021	2-2021	MM$25

CRITERIO	DEBILIDAD	PROYECTO ESTRATÉGICO ASOCIADO	ACCIÓN DE MEJORA	RESPON-SABLE	INICIO	FIN	PRESUPUES-TO (CIFRAS EN MILLONES DE PESOS MM$)
Cuerpo Académico	El porcentaje de académicos adjuntos con postgrado no ha aumentado de manera significativa en los últimos años, por lo que se hace necesario definir nuevas estrategias que permitan avanzar en este indicador.	Proyecto estratégico "Implementación de la Carrera Docente"	1. Revisión y ajuste a la normativa de contratación de académicos adjuntos, con foco en su perfil académico 2. Revisar y redefinir los perfiles docentes de las asignaturas, incorporando el requisito de postgrado en aquellas en que esta exigencia sea pertinente.	VRAIP y Facultades	2-2020	2-2023	MM$300
	La proporción de académicos de planta con grado de doctor sigue siendo baja, requiriéndose la implementación de una estrategia específica para ello.	Proyecto estratégico "Plan contratación investigadores (PhD) en áreas prioritarias"	1. Identificar unidades académicas y áreas prioritarias donde focalizar la contratación de académicos con grado de doctor. 2. Contratar investigadores con doctorado para fortalecer núcleos académicos en áreas definidas. 3. Fortalecer los mecanismos de convocatoria y postulación de académicos al Programa de Subvención a la Instalación en la Academia	VRAIP	1-2021	2-2023	MM$450
	Si bien se ha avanzado en la sistematización y revisión periódica del Programa de Formación y Desarrollo Docente, se debe avanzar en medir el impacto que esta estrategia está teniendo en el proceso de enseñanza-aprendizaje.		1. Diseñar e implementar un Modelo de evaluación del Programa de Formación y Desarrollo Docente, con elementos cuantitativos (indicadores de logro) y cualitativos (encuestas y focus group). 2. Fortalecer los sistemas de registro y reportería asociados a la formación docente, para el adecuado monitoreo y evaluación del Programa	VRAIP, VRDAC y VRP	1-2021	1-2022	MM$10
	Dada la consolidación de la carrera académica como mecanismo de gestión de la planta académica, se requiere avanzar en la implementación de una carrera docente que permita reconocer e incentivar el desempeño de los académicos que se desarrollan principalmente en dicho ámbito.	Proyecto estratégico "Implementación de la Carrera Docente"	1. Diseñar, regular e implementar una carrera académica docente que releve esta función, y que permita un desarrollo para los académicos con foco en esta actividad. 2. Diseñar una política de incentivos asociado a la carrera académica docente.	VRAIP	1-2020	2-2023	MM$160

CRITERIO	DEBILIDAD	PROYECTO ESTRATÉGICO ASOCIADO	ACCIÓN DE MEJORA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO (CIFRAS EN MILLONES DE PESOS MM$)
Resultados del proceso formativo	La retención de segundo año de las carreras vespertinas no presenta mejora en los últimos tres años.	Proyecto estratégico "Fortalecimiento en el acceso, permaznencia y logro de estudiantes"	1. Diseñar e implementar un instrumento para identificar factores claves en la permanencia de estudiantes vespertinos de segundo año, con el fin de retroalimentar y mejorar las estrategias de apoyo. 2. Incorporar nuevas estrategias de apoyo para los estudiantes vespertinos y fortalecer las ya existentes (SAAC, tutorías virtuales, talleres) ampliando su alcance al segundo año. 3. Incorporar en SGD la retención a 2do año como indicador de desempeño en los distintos cargos de gestión académica.	VRAIP	2-2020	2-2023	MM$30
	Si bien la Universidad logra tasas de titulación total equivalentes al promedio del sistema universitario, se requiere mejorar las tasas de titulación oportuna.	Proyecto estratégico "Fortalecimiento en el acceso, permanencia y logro de estudiantes"	1. Fortalecer y sistematizar estrategias de apoyo complementarias para estudiantes en proceso de preparación de actividades académicas para la obtención del grado/título. 2. Realizar seguimiento semestral de la permanencia y avance curricular de cada cohorte, para identificar y analizar el comportamiento de la progresión académica e implementar mecanismos de apoyo oportunos. 3. Incorporar en el SGD la titulación oportuna como indicador de desempeño en los distintos cargos de gestión académica. 4. Diseñar e implementar un mecanismo formal de seguimiento de estudiantes egresados hasta su titulación, en las carreras que corresponda.	VRAIP	2-2020	2-2023	MM$70
	Existe un grupo de carreras con indicadores de titulación total bajo el 40%, sin una tendencia a la mejora (en particular las Facultades de Ingeniería, Recursos Naturales y Veterinaria, y Derecho).		1. Diseñar e implementar un diagnóstico para la identificación de distintos factores que influyen en la progresión académica de los estudiantes de las Facultades señaladas. 2. A partir del diagnóstico, diseñar e implementar estrategias diferenciadas de apoyo intra o extracurricular. 3. Incorporar en el SGD la titulación total como indicador de desempeño en los distintos cargos de gestión académica.	VRAIP	1-2021	2-2023	MM$48
	Si bien el indicador de empleabilidad de la Facultad de Salud se ubica en el rango de universidades privadas acreditadas por 4 años, tres de sus carreras tienen una empleabilidad por debajo del 50%,		1. Evaluar y ajustar oferta y cupos de las carreras de salud con bajos niveles de empleabilidad en las sedes que corresponda. 2. Evaluación con metodología IFC (herramienta de empleabilidad que combina datos de encuestas y la perspectiva de las partes interesadas para evaluar y comparar la calidad actual de los servicios de empleabilidad en relación con las mejores prácticas globales y regionales; diagnostica fortalezas y debilidades de la institución con respecto a los servicios de empleabilidad; y proporciona recomendaciones para la mejora de los procesos relacionados con los resultados del empleo de los estudiantes).	VRAIP	2-2020	2-2022	-
				VRAIP	2-2020	1-2021	MM$12 (*)
	Atendido el tiempo transcurrido desde su promulgación y las nuevas prioridades estratégicas, se requiere una actualización de la política de egresados, incluyendo una definición más explícita del rol y mecanismos de coordinación de las diferentes áreas de la Institución, la formalización de los comités de egresados y una mayor oferta de cursos de educación continua.	Proyecto estratégico "Fortalecimiento en el acceso, permanencia y logro de estudiantes"	1. Avanzar con el comité de egresados central que incorpora a RN, VRAIP, VRVCMC, VRAAE, Dirección de Experiencia Alumnos y Egresados y Dirección de Postgrados en la actualización de la política, y definir la creación de un comité de trabajo en este ámbito por sede, con roles y funciones. Asignar indicadores. Este análisis, sumado a una asesoría externa va a implicar la actualización de esta política durante el 2020 y la difusión de la misma en sedes. 2. Hacer seguimiento a avance en indicadores de egresados por sede y retroalimentar el proceso.	VRAAE	Ene-20	Dic-22	MM$25

(*) se identifica solo lo necesario para el diagnóstico. Una vez se obtenga la información se diseñará un programa de intervención (asociados a Planes de Desarrollo de Facultad)

CRITERIO	DEBILIDAD	PROYECTO ESTRATÉGICO ASOCIADO	ACCIÓN DE MEJORA	RESPON-SABLE	INICIO	FIN	PRESUPUES-TO (CIFRAS EN MILLONES DE PESOS MM$)
Áreas volun-tarias	Se requiere aumentar la tasa de adjudicación de fondos concursables externos.		1. Sistematizar los mecanismos de apoyo y acompañamiento a investiga-dores para postular proyectos a fondos concursables externos, con foco en Facultades de Salud y Ciencias Sociales y Comunicaciones. 2. Generar instancias de capacitación para la formulación de proyectos externos.	VRAIP	1-2021	2-2023	MM$30
	Es necesario aumentar el número de programas de postgrado (magíster) arti-culados con las carreras de pregrado y mejorar los meca-nismos para que estudiantes provenientes del pregrado de instituciones Santo Tomás se matriculen en ellos.	Proyecto estratégico "Convenios y programas de articulación"	1. Articular 4 nuevos programas de magister. 2. Generar incentivos que estimulen la matrícula de estudiantes UST en postgrados articulados. 3. Realizar campaña interna de difusión de programas de postgrado articulados con carreras de pregrado UST	VRAIP y VRAAE	1-2021	2-2023	MM$65
	Se requiere sistematizar algunos procedimientos de retroalimentación de los programas de postgrado, como la encuesta docente y encuesta de satisfacción de estudiantes, y el seguimiento a graduados, generando insumos que aporten a la au-toevaluación y actualización de los programas.		1. Implementar a través de las platafor-mas institucionales, las encuestas de evaluación docente y de satisfacción, y generar reportes semestrales para la retroalimentación de las unidades académicas. 2. Definir e implementar un procedi-miento de seguimiento de egresados para retroalimentar los programas de postgrado.	VRAIP y VRDAC	2-2020	2- 2022	MM$15
	Resulta necesario actualizar la política de VCM a la luz de la Ley de Educación Superior, mejorando la especificación de roles y funciones en cuanto a la generación de alianzas estratégicas para actividades de VCM, e incorporando la innovación social como eje estratégico.	Proyecto estra-tégico "Innova-ción social como foco políticas vinculación con el medio"	Evaluar participativamente la actual política de VCM Actualizar la Política de Vinculación con el medio Difundir interna y externamente la nueva política Capacitar a las unidades académicas en los elementos centrales de la política	VRVMC	1-2020	1-2021	MM$15
	Existe el desafío de desarro-llar la medición de impacto de las iniciativas de VCM para fortalecer su proceso de retroalimentación.	Proyecto estra-tégico "Innova-ción social como foco políticas vinculación con el medio"	Diseñar indicadores de resultado e impacto para la nueva política Modificar la plataforma para adecuarla a los nuevos parámetros de medición Capacitar a las unidades académicas en el uso de la nueva plataforma de VCM	VRVMC	2-2020	1-2022	MM$25

UST®

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS