

UST
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2028

2025







UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Plan Estratégico Institucional PEI 2024-2028 **4**

Introducción 4

Misión, Visión, Valores y Propósito 5

Proceso de Planificación 2024-2028 6

Desafíos Institucionales Estratégicos para el Periodo 9

Plan Estratégico Institucional (Focos y Proyectos Estratégicos) 11

Foco 1: Experiencia transformadora del estudiante, para la vida 11

Foco 2: Vinculación con la comunidad e investigación aplicada para el desarrollo sostenible 12

Foco 3: Atracción y desarrollo del talento 13

Foco 4: Fortalecimiento del ecosistema ST y gestión de excelencia 14

Resumen PEI UST - One Page Strategy (OPS)) 18

Plan Estratégico Institucional PEI 2024-2028

Introducción

La Universidad Santo Tomás, en el marco de su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2023, consolidó importantes avances en los ámbitos de Oferta académica, Experiencia del Estudiante, Vinculación con el Medio, Investigación, inclusión y equidad de género educativa, aseguramiento de la calidad, y pertinencia regional. En este período, se logró el fortalecimiento de los mecanismos de apoyo y acompañamiento al estudiante, que apalancan la mejora continua en la retención de estudiantes de primer año, progresión académica y tasas de titulación oportuna y total, reflejando el compromiso institucional de entregar a sus estudiantes una formación integral y de calidad.

Por otro lado, también se identificaron nuevos desafíos, como la necesidad de potenciar la función de investigación, con miras a acreditarla en un próximo ciclo de acreditación, y la empleabilidad de sus egresados/as.

En paralelo, las tendencias en la educación superior universitaria en Chile entre 2019 y 2023 marcaron un escenario dinámico. La universalización del acceso al pregrado, la estabilización de la matrícula, el financiamiento de gratuidad y el crecimiento del subsector técnico-profesional relevaron la importancia de actualizar el modelos formativo de la universidad para optimizar la oferta académica, hacerla más flexible y adaptarla a los nuevos perfiles de estudiantes, que entre otros, requieren un acompañamiento integral incluyendo el apoyo a la inserción laboral. Además, la transformación digital y la modernización de la gestión emergen como herramientas para asegurar la sostenibilidad y la excelencia operacional.

En este contexto, la Universidad Santo Tomás se proyecta hacia el periodo 2024-2028 con una estrategia renovada que capitaliza los aprendizajes del ciclo anterior y aborda los desafíos emergentes. Para ello, el nuevo PEI señala cuatro focos estratégicos: la experiencia transformadora del estudiante para la vida, la vinculación con la comunidad y la investigación aplicada, la atracción y desarrollo de talentos, y el fortalecimiento del ecosistema institucional.

Hacia el 2028, la universidad deberá consolidar su rol como una institución referente en inclusión, equidad de género, sostenibilidad y excelencia académica, avalada por un modelo de gestión integrado y colaborativo, tecnologías

educativa y de gestión de vanguardia y un firme compromiso con el desarrollo regional. La implementación de proyectos como el "Modelo de Formación Actualizado" y "Emplea Red" reafirman el compromiso con la transformación de las vidas de los estudiantes. La vinculación con el medio y la investigación aplicada serán pilares fundamentales para consolidar el impacto de la UST en el desarrollo sostenible de las comunidades con que se relaciona y fortalecer el posicionamiento institucional. En suma, se proyecta a la Universidad Santo Tomás como una institución reconocida a nivel nacional por el éxito de su modelo de gestión integral de la experiencia de las y los estudiantes, por su contribución efectiva al desarrollo sostenible del país y de sus regiones y por una gestión de excelencia, que le permita dar cumplimiento a su misión y propósitos así como dar respuesta efectiva a los desafíos y requerimientos del entorno.

Misión, Visión y Valores Institucionales 2024-2028

En el marco del nuevo Plan Estratégico Institucional 2024-2028 y del modelo de calidad y mejora continua, la UST realizó una evaluación de la pertinencia de los elementos de su marco estratégico. Ella trajo como resultado la actualización de su misión, visión, valores y la incorporación explícita de su propósito institucional. Estas actualizaciones buscan reflejar con mayor claridad la identidad y proyecto institucional de la universidad, así como su capacidad de adaptarse a las tendencias emergentes en educación superior y dar respuesta las necesidades del país.

Esas declaraciones quedan enunciadas del modo siguiente:

PROPÓSITO

"Formamos personas con las competencias para transformar sus vidas e impactar positivamente en sus entornos."

Este propósito sitúa al estudiante como el eje central de todas las acciones institucionales, priorizando una formación que trascienda lo académico para generar un impacto social y humano.

MISIÓN

"Contribuir al desarrollo sostenible del país mediante la formación de personas a lo largo de la vida, inspirada en valores cristianos, la generación de conocimiento y la vinculación con el medio."

Esta misión refuerza el foco en el desarrollo sostenible del país, la formación integral y valórica, como sello institucional, y en el impacto de las funciones de investigación y vinculación con el medio.

VISIÓN

"Ser una universidad reconocida por su compromiso con la transformación de sus estudiantes y el desarrollo sostenible de las comunidades con que se vincula, y una gestión de excelencia."

Esta visión proyecta a la Universidad Santo Tomás como una institución de calidad, reconocida especialmente por su modelo de apoyo y acompañamiento a sus estudiantes, por su impacto en el desarrollo sostenible de las comunidades con las que se vincula y por realizar una gestión de excelencia reflejada en el logro de su misión y propósitos.

VALORES

- **Amor a la verdad**: Consiste en comprender la realidad de las cosas (saber teórico), para lo cual se promueve el pensamiento crítico; y en actuar siempre con prudencia (saber práctico); esta virtud consiste en la capacidad de discernir lo que está bien y lo que no, y en obrar en consecuencia: con integridad.
- **Excelencia y esfuerzo**: Consiste en hacer las cosas bien. El hábito del trabajo bien hecho, la excelencia, siempre resulta del esfuerzo personal perseverante que potencia nuestras capacidades.
- **Fraternidad y Solidaridad**: Consiste en valorar, acoger y apoyar como comunidad Santo Tomás a todas las personas y actuar siempre fomentando el sentido de bien común y el espíritu de servicio que promueva el compromiso ciudadano
- **Respeto e Inclusión**: Consiste en tratar a cada persona de manera adecuada, acogiéndola e integrándola positivamente en orden a incrementar su riqueza como persona.

Los valores institucionales, de inspiración tomista, guían la toma de decisiones y se integran en las prácticas cotidianas de la comunidad universitaria, fortaleciendo la identidad y el sentido de pertenencia.

Esta actualización reafirma el compromiso de la UST con sus estudiantes, colaboradores y comunidades. En conjunto, misión, visión, valores y propósito guían el quehacer institucional hacia una educación superior inclusiva, transformadora, socialmente responsable y sostenible.

Asimismo, al integrar el propósito y valores en la planificación estratégica, la Universidad Santo Tomás busca establecer una cultura organizacional que valore la transformación personal y social. Así, el proceso formativo estará orientado a cultivar un sentido de compromiso con el bienestar comunitario, contribuyendo a que los graduados y graduadas no solo sean competentes en sus disciplinas, sino también líderes éticos y responsables en sus respectivos campos de acción.

Proceso de Planificación 2024-2028

La Universidad Santo Tomás realizó un proceso de Planificación Estratégica para el período 2024-2028, con el objetivo de consolidar su excelencia académica y adaptarse a los nuevos desafíos que enfrenta la educación superior en un mundo en constante cambio.

Esta planificación estratégica se fundamenta en los logros alcanzados durante el Proyecto Estratégico Institucional (PEI) 2019-2023, sobre la base del esfuerzo coordinado de autoridades, unidades académicas, colaboradores/as y áreas de apoyo. El seguimiento del PEI es realizado por el Comité de Planificación Estratégica, con el soporte de la Vicerrectoría de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad (VRDAC).

En este contexto, la UST establece un nuevo marco estratégico que potencia su misión y su impacto en la sociedad. A través de un enfoque colaborativo y participativo, se busca involucrar a todos los actores de la comunidad universitaria en la construcción de un futuro compartido.

Objetivos del Proceso

El Proceso de Planificación Estratégica de la Universidad Santo Tomás tiene como principal objetivo definir un rumbo claro y coherente que guíe el desarrollo institucional durante el periodo 2024-2028. Este proceso se enfoca en establecer lineamientos estratégicos que respondan a las necesidades de la comunidad educativa y a los desafíos del entorno. Entre los objetivos primordiales de la planificación se encuentran:

- **Fortalecimiento Institucional**: A través de la identificación de áreas de mejora y la potenciación de las capacidades personales e institucionales, se promueve un uso eficiente de los recursos, se busca consolidar una estructura organizativa que favorezca una gestión ágil y eficiente, y promueva la excelencia educativa.
- **Establecimiento de Metas Claras**: Se han definido metas específicas que son medibles y alcanzables, orientadas a mejorar la gestión académica, la investigación y la vinculación con el medio. Estas metas están alineadas con la misión y visión institucional, garantizando un enfoque cohesionado en todas las actividades.
- **Mejora Continua**: Se implementará un seguimiento anual que permita evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos. Este seguimiento es crucial para ajustar las estrategias según sea necesario, asegurando que la Universidad Santo Tomás mantenga una tendencia positiva en sus indicadores de desempeño.
- **Participación de la Comunidad Universitaria**: Es fundamental involucrar a todos los actores de la institución en la definición y logro de los objetivos. La colaboración entre estudiantes, académicos y personal administrativo es clave para generar un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida.
- **Adaptabilidad a Cambios Externos**: El proceso también busca preparar a la universidad para enfrentar cambios en el contexto educativo y social. Esto incluye la integración de nuevas tecnologías y metodologías de enseñanza que respondan a las demandas del siglo XXI.

Etapas del Proceso

El proceso de planificación estratégica de la Universidad Santo Tomás se desarrolló a través de varios pasos clave que buscan asegurar una revisión exhaustiva y una implementación efectiva.

Revisión de Misión y Valores: El primer paso del proceso implicó una evaluación profunda de la misión y los valores que rigen la institución. Se llevaron a cabo talleres y discusiones con la comunidad universitaria para identificar cuál es la esencia del proyecto institucional y cómo estos principios podían ser actualizados para reflejar mejor su propósito en el país y época actual. Esta revisión fue crucial para establecer una base sólida sobre la cual edificar las estrategias futuras.

Incorporación del Propósito Institucional: A continuación, se definió el propósito institucional que guiará todas las acciones y decisiones de la universidad en los próximos años. Este propósito se articuló a partir de la revisión de la misión y valores, asegurando que todo el proceso de planificación estuviera alineado con los objetivos más amplios de la institución y que respondiera a las necesidades y expectativas de la comunidad.

Definición de Focos Estratégicos: Posteriormente, se establecieron los focos estratégicos, que son áreas prioritarias que la universidad se compromete a desarrollar. Estos focos estratégicos fueron definidos a partir de un análisis del entorno educativo y social, así como de las fortalezas y capacidades internas. Cada foco estratégico representa una directriz que permitirá a la universidad concentrar sus esfuerzos en áreas que generen un mayor impacto, en sus estudiantes, colaboradores o en el entorno.

Establecimiento de Metas y Proyectos Estratégicos: Finalmente, se definieron metas específicas y proyectos estratégicos que se alinean con los focos establecidos. Estas metas son medibles y alcanzables, y están diseñadas para promover el crecimiento y la innovación en la universidad. Cada proyecto estratégico incluye un plan de acción detallado, que especifica los recursos necesarios, los plazos y los responsables, asegurando así una implementación efectiva.

Análisis Interno y Externo

Durante el año 2023, la Universidad Santo Tomás llevó a cabo un análisis exhaustivo de las tendencias, políticas públicas e indicadores académicos que impactan tanto al subsistema universitario como a la educación superior en general. Este análisis tiene como objetivo fundamental comprender el contexto en el que se desenvuelve la educación superior chilena y anticipar los desafíos y oportunidades que pueden surgir en el futuro.

Uno de los aspectos más relevantes del análisis ha sido la identificación de tendencias globales en la educación, como la digitalización y la personalización del aprendizaje. La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de tecnologías educativas, y las instituciones han tenido que adaptarse rápidamente a estos cambios. La Universidad Santo Tomás ha tomado nota de estas tendencias para implementar soluciones que faciliten un aprendizaje más flexible y accesible, asegurando que todas y todos los estudiantes puedan beneficiarse de las nuevas metodologías.

En el ámbito de las políticas públicas, se han observado cambios en las regulaciones que afectan a la educación superior. Las iniciativas gubernamentales que promueven la equidad de género y la inclusión han cobrado fuerza, lo que ha llevado a la universidad a revisar sus propias políticas y normativas internas. También hubo cambios en la Prueba de Acceso a la Educación Superior (PAES), financiamiento por gratuidad, entre otros, los que buscan asegurar que todos los estudiantes, independientemente de su origen, tengan la oportunidad de acceder a una educación de calidad.

Además, el análisis ha considerado indicadores clave (KPI), como tasas de titulación, retención de estudiantes, satisfacción estudiantil, sobre-duración de las carreras, composición del cuerpo académico, cantidad de proyectos de investigación y publicaciones, entre otros. Estos indicadores son fundamentales para evaluar la efectividad de las acciones estratégicas y para identificar áreas de mejora.

Finalmente, este análisis interno y externo no solo busca responder a las realidades actuales, sino que también anticipar las necesidades futuras de la comunidad educativa. La Universidad Santo Tomás busca responder de forma proactiva en la implementación de estrategias, iniciativas y acciones que fortalezcan su rol en la educación superior chilena, garantizando así un impacto positivo y duradero en nuestra sociedad.

Ciclo PEER y Comité de Planificación

El modelo PEER (Planificación, Ejecución, Evaluación y Retroalimentación) es un enfoque de calidad integral que guía el proceso de planificación estratégica en la Universidad Santo Tomás.

Para llevarlo a cabo, se conforma un Comité de Planificación que está compuesto por representantes de diversas áreas de la universidad, incluyendo Decanos/as, Rectores/as de Sede, Directivos de unidades académicas y Centrales. La diversidad en su conformación garantiza que se consideren múltiples perspectivas y se fomente el sentido de pertenencia entre todos los actores involucrados. Este comité se encarga de liderar el proceso, y de la revisión del avance del plan estratégico con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos establecidos.

Además, analiza y aconseja respecto a las prioridades institucionales en función de los resultados del análisis interno y externo realizado previamente, buscando establecer un marco claro que guíe las acciones futuras, alineando los esfuerzos de la universidad con su misión y visión. Los lineamientos estratégicos actúan como una hoja de ruta que orienta todas las decisiones y proyectos, asegurando que estén en consonancia con el rumbo definido.

Participación, Consulta y aprobación PEI

El desarrollo del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024-2028 de la Universidad Santo Tomás se fundamentó en la integración y participación activa de su comunidad educativa. Este proceso colaborativo y participativo aseguró la construcción de un marco estratégico que refleja las necesidades, compromisos, expectativas y aspiraciones de todos los actores involucrados, alineado con la misión y visión institucionales.

La participación de estudiantes, académicos y personal administrativo fue esencial para el diseño del PEI. A través de jornadas de reflexión, se generaron espacios de diálogo destinados a analizar los desafíos y oportunidades que enfrenta la institución. Estas instancias permitieron recoger aportes significativos, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso hacia los objetivos estratégicos.

Además, las reuniones ampliadas desempeñaron un papel crucial al incorporar a representantes de todas las facultades, unidades y sedes. Estas reuniones aseguraron un intercambio constante de ideas y propuestas, permitiendo que las perspectivas de toda la comunidad universitaria fueran consideradas en las decisiones estratégicas.

Eventos destacados en el año 2023 como la Convención Nacional Santo Tomás y la Convención Académica fortalecieron la integración de la comunidad educativa. Con una participación de 125 personas, la Convención Nacional Santo Tomás, que se realiza anualmente, sirvió para presentar los avances del plan estratégico y generar espacios para aclarar dudas y recoger sugerencias. Por otro lado, la Convención Académica ofreció un foro para revisar el marco estratégico, compartir experiencias e iniciativas incluidas en los planes de Desarrollo de Facultades así como promover y difundir innovaciones en los programas académicos.

Respecto a la formulación del PEI 2024-2028, se realizó un proceso estructurado de consulta y validación que contó con la participación de 229 personas de 31 organismos colegiados (algunos de estos incluyen representantes de estudiantes). Los órganos colegiados superiores, como el Consejo Académico Superior (CAS) y el Comité de Planificación, desempeñaron un rol clave en la revisión de las propuestas surgidas de estas consultas. Estas instancias evaluaron la coherencia de las estrategias con la misión y visión de la universidad, proponiendo los ajustes necesarios para garantizar la factibilidad y pertinencia de los objetivos planteados.

La consulta incluyó el análisis de prioridades estratégicas y retos institucionales, logrando enriquecer el PEI con un enfoque integral y representativo. Este proceso sistemático aseguró que las estrategias adoptadas respondieran tanto a las metas institucionales como a las expectativas de la comunidad.

La presentación final del PEI tuvo lugar durante la Convención Nacional Santo Tomás del año 2024, donde se expusieron los resultados del proceso de planificación y las estrategias definidas. Este evento permitió recoger observaciones finales, reforzando la legitimidad del marco estratégico y consolidando el compromiso de todos los actores.

Posteriormente, el PEI fue sometido a una aprobación formal por parte de los órganos de gobierno superior de la universidad, pasando por el CAS y llegando a la aprobación final de la Junta Directiva. Este paso constituyó un hito clave al garantizar la implementación del plan y sentar las bases para su ejecución durante el período 2024-2028.

Desafíos Institucionales Estratégicos para el Periodo 2024-2028

La Universidad Santo Tomás, en su compromiso con la excelencia académica, la contribución al desarrollo sostenible y la innovación educativa, enfrenta un conjunto de desafíos estratégicos que se articulan en torno a sus focos institucionales y a las necesidades emergentes del entorno. Estos retos no solo dicen relación con la consolidación de sus atributos y avances del ciclo de planificación pasado, sino que también proyectan el accionar de la UST hacia una diferenciación sostenible en el sistema universitario chileno.

Profundizar la Experiencia Transformadora del Estudiante

Garantizar una experiencia transformadora en la universidad exige una revisión y actualización continuo del perfil de egreso y de la trayectoria formativa. La UST busca integrar una mayor flexibilidad curricular, tanto a nivel macro como micro, para responder a las demandas de estudiantes provenientes de diversos contextos. Esto incluye priorizar una docencia contextualizada, centrada en la resolución interdisciplinaria de problemas y en la vinculación temprana con la realidad profesional.

Un sistema de apoyo robusto será clave para fomentar la progresión académica, la titulación oportuna y la empleabilidad de los egresados. Esto implica también fortalecer las competencias genéricas, implementar metodologías innovadoras de enseñanza y evaluación, y establecer una relación cercana con empleadores y egresados para asegurar que el proceso formativo tenga un impacto directo en la empleabilidad.

Fortalecer los Núcleos de Posgrado y Asegurar la calidad de los programas de este nivel

La expansión del posgrado es una prioridad estratégica que implica la apertura de nuevos programas en áreas prioritarias y la consolidación y acreditación (o evaluación externa) de los ya existentes. Esto requerirá una institucionalización de procesos que garanticen la retroalimentación y la mejora continua, apoyados en herramientas tecnológicas para el formato online y B-Learning.

Además, se busca ampliar la oferta de diplomados y magísteres alineados con las necesidades específicas del mercado laboral y de las especializaciones profesionales. Este desafío incluye la integración de los académicos a áreas temáticas clave, fortaleciendo los vínculos entre las Facultades y los planes de desarrollo institucional.

Aumentar el Impacto en Investigación

La investigación es una de las áreas con mayor potencial para posicionar a la UST como referente nacional e internacional. Incrementar la productividad científica implica fortalecer los centros de investigación, aumentar el número de investigadores activos y diversificar las fuentes de financiamiento. Esto se complementa con un enfoque en áreas prioritarias definidas en los planes de desarrollo de las Facultades.

Un desafío clave es vincular de manera efectiva la investigación con los procesos formativos. Esto incluye la incorporación sistemática de estudiantes en proyectos científicos y la promoción de espacios donde la investigación se convierta en una actividad accesible y cercana para toda la comunidad universitaria. Además, se potenciará la colaboración internacional y la integración de la investigación con los programas de posgrado.

Ser Referentes Nacionales en Vinculación con el Medio

La Vinculación con el Medio (VcM) es un pilar estratégico para posicionar a la UST como un actor clave en el desarrollo sostenible de las comunidades con que se relaciona. Esto requiere implementar una política institucional que integre docencia, investigación e innovación, con las iniciativas de VcM, fortaleciendo la pertinencia y bidireccionalidad de estas actividades.

La UST ha definido vectores de acción específicos, como programas por Facultad, docencia vinculada, investigación aplicada e innovación, extensión académica y redes de colaboración. Estos esfuerzos buscan no solo enriquecer la

experiencia transformadora de los estudiantes, sino también contribuir a la solución de problemáticas relevantes para el país, alineando las iniciativas institucionales con las necesidades locales y regionales.

Adaptación Tecnológica como Factor Transversal

La tecnología es un habilitador central para modernizar la gestión y la docencia. La UST debe avanzar en la implementación de plataformas avanzadas para el análisis de datos institucionales, facilitando el seguimiento de indicadores y la toma de decisiones informadas. Asimismo, la integración de herramientas digitales en el proceso de enseñanza-aprendizaje permitirá crear ambientes innovadores que potencien el aprendizaje activo y personalizado.

La formación docente en el uso de estas tecnologías será esencial para asegurar su adopción efectiva, mientras que la incorporación de estrategias tecnológicas en modalidades híbridas y online ampliará el alcance de la oferta educativa, adaptándola a las necesidades de estudiantes y comunidades diversas.

Aprovechar la Cultura Institucional para la Convergencia y Colaboración

La cultura y los valores compartidos son un recurso estratégico para fortalecer la coordinación y eficiencia de los procesos institucionales. El modelo de gestión matricial de la UST, que favorece el trabajo colaborativo e interdisciplinario, la transferencia de buenas prácticas y la convergencia de procesos académicos y administrativos, debe ser profundizado para maximizar las sinergias entre Facultades, sedes, funciones y niveles formativos.

Este enfoque también incluye aprovechar la presencia nacional de la universidad para contextualizar sus iniciativas y fortalecer los vínculos con el entorno profesional, asegurando una oferta académica, proyectos de investigación e innovación, e iniciativas de VcM, que respondan tanto a las necesidades locales como a las tendencias internacionales.





Plan Estratégico Institucional (Focos y Proyectos Estratégicos)

A la luz de los desafíos identificados, el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2024-2028 de la Universidad Santo Tomás, establece cuatro focos estratégicos como marco guía para su accionar durante este período. Estos focos se descomponen en objetivos específicos y proyectos estratégicos, los cuales están diseñados para abordar las prioridades institucionales, incluyendo la mejora de la experiencia estudiantil, el fortalecimiento de la investigación e innovación, la consolidación y acreditación de la vinculación con el medio y la modernización tecnológica como soporte al modelo formativo y de gestión.

Cada uno de estos proyectos se describe brevemente, enfatizando su alineación con las metas de desarrollo integral y sostenible de la UST para los próximos años.

_Foco 1: Experiencia transformadora del estudiante, para la vida

Este foco estratégico se centra en entregar una formación integral que prepare a los estudiantes para enfrentar los retos del mundo laboral y de la vida en sociedad. La Universidad Santo Tomás busca proporcionar una experiencia educativa que transforme la vida de los estudiantes, permitiéndoles desarrollar competencias disciplinares, habilidades personales, valores y un sentido de responsabilidad social. A través de un modelo formativo actualizado, se promueve el aprendizaje, la inclusión y el acompañamiento en cada etapa del proceso educativo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Consolidar una oferta académica que favorezca la trayectoria formativa y laboral del estudiante.
- Fortalecer la efectividad del proceso formativo y la satisfacción del estudiante.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS:

MODELO DE FORMACIÓN ACTUALIZADO

Objetivo: *Implementar el Modelo de Formación UST, considerando los ajustes realizados en su versión 2023, para posicionarlo en la comunidad académica como el principal marco de referencia del proceso formativo de pregrado y postgrado, contemplando seguimiento y evaluación.*

Para implementar el Modelo de Formación UST actualizado, este proyecto, en primer lugar, diseñará y aplicará una estrategia de comunicación y socialización. Asimismo, se elaborará la documentación que sustenta el Modelo de Formación, en sus aspectos técnicos, normativos, y de sistematización de las decisiones sobre su actualización.

En el contexto del proyecto, se implementará el Modelo de Formación nivel macro y micro curricular, así como a nivel de desarrollo y formación pedagógica, según programación de la DDC.

Finalmente, se desarrollará un marco para la evaluación del Modelo de Formación, el cual será aplicado para su mejora continua.

EMPLEA RED

Objetivo: *Fortalecer y coordinar acciones de orientación profesional para estudiantes y egresados/as en su desarrollo de carrera. Generar oportunidades de fortalecer las redes entre estudiantes y egresados/as y con actores locales y sectores productivos. Diseñar una estrategia de relacionamiento integral con los empleadores, definiendo la estructura de relacionamiento para articular objetivos corporativos con objetivos de la UST.*

El proyecto implementará su propia Hoja de Ruta de Servicios de Orientación Profesional, diseñada específicamente para satisfacer las necesidades de los estudiantes. Esta hoja de ruta abarcará desde la orientación académica hasta la profesional, incorporando experiencias extracurriculares y oportunidades de formación continua.

También desarrollará y desplegará recursos tecnológicos de vanguardia para brindar servicios de orientación profesional de manera eficiente y personalizada. Estas plataformas integrarán información de múltiples sistemas tecnológicos institucionales, como Banner y CRM, para proporcionar análisis en tiempo real a través de dashboard de Business Intelligence.

Además, establecerá una red de mentores compuesta por egresados/as exitosos/as, lo que servirá como fuente invaluable de orientación y apoyo para los estudiantes y egresados/as. Esta red fomentará la colaboración y el intercambio de experiencias, inspirando y guiando a las generaciones futuras hacia el éxito profesional.

Complementariamente, creará una comunidad virtual alojada en una plataforma laboral especializada, donde los y las estudiantes y egresados/as podrán conectarse, colaborar y acceder a oportunidades profesionales.

Finalmente, el proyecto establecerá un Plan institucional de relacionamiento con empleadores.

Establecerá una red de mentores compuesta por egresados/as exitosos/as, lo que servirá como fuente invaluable de orientación y apoyo para los estudiantes y egresados/as. Esta red fomentará la colaboración y el intercambio de experiencias, inspirando y guiando a las generaciones futuras hacia el éxito profesional.

Finalmente, creará una comunidad virtual alojada en una plataforma laboral especializada, donde los estudiantes y egresados/as podrán conectarse, colaborar y acceder a oportunidades profesionales.

_Foco 2: Vinculación con la comunidad e investigación aplicada para el desarrollo sostenible

La vinculación activa con el entorno es un eje clave para contribuir a generar bienes públicos y fortalecer la relación entre la universidad y la sociedad. Este foco estratégico promueve iniciativas que integren la docencia, la investigación e innovación, y las iniciativas de VcM, permitiendo que la UST participe activamente en el desarrollo de las comunidades donde está presente. A través de proyectos de aprendizaje-servicio y otras de docencia vinculada, la universidad fomenta un impacto positivo en los ámbitos local y nacional, reafirmando su compromiso con el desarrollo sostenible.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Ser referentes en VCM a nivel nacional.
- Fortalecer la capacidad institucional para generar investigación aplicada e innovación.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS:

VINCULAR PARA TRANSFORMAR

Objetivo: *Consolidar la implementación de la Vinculación con el Medio en UST, avanzando en la profundización de su integración con las otras funciones misionales y con el sistema interno de aseguramiento de calidad, lo que permitirá una mayor contribución/ impacto interno en el proceso formativo de nuestros estudiantes, así como un mayor aporte al desarrollo sostenible de nuestras regiones y del país.*

El Proyecto Estratégico abordará una serie de acciones clave para fortalecer la relación entre la institución y la sociedad.

En primer lugar, se consolidará la implementación de la política de VcM y su modelo conceptual y de gestión, asegurando que estos se integren de manera efectiva en todas las áreas de la institución. Además, se optimizará el impacto y la contribución de los programas de VcM en la docencia vinculada, y se trabajará en asegurar que la VcM contribuya a la innovación, la investigación aplicada y la transferencia tecnológica, promoviendo el desarrollo de soluciones prácticas y efectivas.

El proyecto también se enfocará en generar una cultura transformadora y ciudadana en los estudiantes de la UST, preparándolos para ser agentes de cambio en sus comunidades. Para lograr esto, se mantendrá la búsqueda de alianzas estratégicas para los programas e iniciativas de VcM, fortaleciendo las redes de colaboración con diversas instituciones y organizaciones.

En términos de reconocimiento externo, el proyecto avanzará en destacar a nivel nacional el aporte de la UST al desarrollo sostenible en los territorios donde se inserta, como una "red transformadora". Este reconocimiento será clave para posicionar a la institución como un referente en VcM.

Finalmente, se implementará un plan comunicacional que permitirá identificar y resaltar los hitos que fortalezcan la función de VcM en la UST. Este plan asegurará que las acciones y logros del proyecto sean visibles y reconocidos, tanto dentro como fuera de la institución, consolidando su impacto positivo en la sociedad.

RED DE CLÍNICAS DOCENTES INTEGRADAS

Objetivo: *Consolidar la implementación de la Vinculación con el Medio en UST, avanzando en la profundización de su integración con las otras funciones misionales y con el sistema interno de aseguramiento de calidad, lo que permitirá una mayor contribución/ impacto interno en el proceso formativo de nuestros estudiantes, así como un mayor aporte al desarrollo sostenible de nuestras regiones y del país.*

Este proyecto -continuación del proyecto Clínicas docentes con orientación pública del PEI 2019-23- considera una serie de acciones clave para mejorar y estandarizar las operaciones de las clínicas docentes. Para ello, se centrará en formalizar la orientación pública de las clínicas docente-asistenciales, asegurando que su misión y objetivos sean claros y estén alineados con las necesidades de la comunidad y las directrices institucionales.

Una de sus primeras acciones será visibilizar la red de clínicas docentes, destacando su papel y contribución de los distintos servicios que ofrecen. Esto incluirá la promoción de sus servicios y logros, así como el establecimiento de canales de comunicación efectivos con la comunidad y otros actores relevantes.

El proyecto también estandarizará el sistema de registro clínico, el agendamiento y las derivaciones de las distintas especialidades. Se implementarán protocolos uniformes para garantizar que todos los procesos sean eficientes y coherentes, mejorando la calidad del servicio y la experiencia del paciente o usuario. Además, se articulará el sistema de registro de las clínicas docentes con el de la red pública de salud, facilitando la integración y la colaboración entre ambas entidades.

_Foco 3: Atracción y desarrollo del talento

El fortalecimiento del cuerpo académico y administrativo es fundamental para inspirar y potenciar a los estudiantes. Este foco estratégico se orienta a consolidar un equipo de personas altamente calificadas y comprometidas con el proyecto institucional. La universidad prioriza el desarrollo profesional continuo de sus colaboradores, promoviendo su fidelización, y brindándoles las herramientas necesarias para desempeñar un rol clave en el modelo de gestión e implementación de la estrategia.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Fortalecer los atributos del cuerpo académico.
- Ser percibidos como un buen lugar para trabajar.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS:

PLAN DE FORTALECIMIENTO DEL CUERPO ACADÉMICO UST

Objetivo: *Fortalecer el cuerpo académico de la UST, tanto de planta como adjuntos, por medio de la incorporación de académicos con grado de Doctor, en áreas de desarrollo prioritarias definidas en los planes de desarrollo de las Facultades, en especial, asociados a núcleos/claustros de programas de postgrado y Unidades de Investigación.*

El proyecto se centra en una estrategia de incorporación de Doctores en áreas definidas como prioritarias por las Facultades de la UST, claramente identificadas en sus planes de desarrollo.

Para aumentar la cantidad de Doctores, se reemplazarán académicos sin grado (eventualmente con grado de magister) por académicos que cuenten con el grado de Doctor (planta y adjuntos).

Lo anterior será complementado con la actualización de la Política de Investigación y su integración al sistema interno de aseguramiento de la calidad. En este sentido este es un proyecto habilitante para lograr el objetivo estratégico del Foco 2 “Fortalecer la capacidad institucional para generar Investigación Aplicada y la Innovación”.

A la vez, será complementado con un plan de vinculación/internacionalización de investigadores, Centros de Investigación UST y programas de postgrado, desplegado en los planes de desarrollo de Facultad.

PLAN DE DESARROLLO DE POSTGRADO

Objetivo: *Mejorar la calidad, pertinencia y competitividad de los programas de postgrado ofrecidos por la UST, con el fin de contribuir al desarrollo académico, la investigación y la formación de recurso humano altamente calificado de manera sostenible.*

La base de este proyecto es definir un plan de desarrollo de oferta académica de postgrados de la UST, en consistencia con los planes de desarrollo de las Facultades y las áreas disciplinares prioritarias definidas en cada uno de ellos.

A su vez, este plan de oferta de postgrados será consistente con la estrategia de incorporación de Doctores en dichas áreas.

Complementariamente, se desarrollará un modelo de gestión y de proyección financiera de los postgrados UST, un plan de comunicaciones orientado al posicionamiento de estos, junto con un plan de internacionalización.

BIENESTAR, NUESTRA CULTURA ORGANIZACIONAL

Objetivo: *Generar oportunidades de desarrollo para los talentos internos, impulsando la retención y las capacidades para el futuro. Además de mejorar el alcance, calidad, visibilidad y usabilidad de los beneficios institucionales, fortaleciendo la fidelización y el prestigio institucional.*

Como parte esencial de este proyecto, se implementarán políticas y manuales de gestión de talento interno, documentos que servirán como brújula para orientar acciones, estableciendo un marco claro y coherente para la atracción, retención y desarrollo de capital humano en la UST.

También se diseñarán planes de desarrollo para talentos con un enfoque centrado en las necesidades individuales de los colaboradores, ofreciendo programas de capacitación, mentoría y desarrollo personalizados. Estas iniciativas no solo potenciarán las habilidades y competencias de los equipos, sino que también promoverán un ambiente de aprendizaje continuo y crecimiento profesional.

En paralelo, se establecerán planes de sucesión claros y estructurados para garantizar la continuidad y estabilidad de la UST. Estos planes identificarán y prepararán a los líderes del futuro, asegurando una transición fluida y sin contratiempos en roles críticos.

Por otro lado, se creará una normativa de reconocimiento para promover una cultura de valoración y aprecio hacia el desempeño excepcional y las contribuciones de la comunidad Santo Tomás.

Además, se llevará a cabo una revisión exhaustiva de la oferta de beneficios, con el objetivo de ofrecer un paquete competitivo y atractivo que respalde el bienestar y la satisfacción del equipo de la UST.

Finalmente, se establecerá un sistema de medición y seguimiento del índice de percepción positiva en la encuesta de clima organizacional, en la pregunta referida a beneficios institucionales y oportunidades de desarrollo. Este indicador permitirá evaluar de manera objetiva el impacto de las acciones y ajustar la estrategia de manera proactiva.

_Foco 4: Fortalecimiento del ecosistema ST y gestión de excelencia

Para asegurar una gestión integrada y colaborativa en toda la institución, este foco estratégico impulsa la implementación de modelos organizacionales y herramientas tecnológicas que optimicen los procesos internos. La universidad promueve una cultura institucional basada en la sinergia y el trabajo colaborativo e interdisciplinario, fortaleciendo las capacidades de sus equipos en diferentes niveles. La convergencia entre lo académico y lo administrativo, con alineamiento a la misión y visión, permite avanzar hacia una institución más eficiente, cohesionada y orientada al logro de sus objetivos estratégicos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Consolidar la capacidad institucional para la gestión integrada y la excelencia operacional.
- Desarrollar un modelo de sostenibilidad financiera, social y ambiental.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS:

VECTOR 2.0

Objetivo: *Consolidar una plataforma para sistemas de información integrados y seguros para la gestión de la organización en todos sus ámbitos relevantes, que permita avanzar en la generación de información de calidad y oportuna para la gestión y toma de decisiones en diferentes niveles y para distintos procesos, considerando los estamentos de estudiantes, administrativos y académicos, y las condiciones que favorezcan la colaboración entre ellos.*

El proyecto -que es continuación del proyecto Vector del PEI 2019-23- dotará a la institución con tecnologías que permitan avanzar en la generación de información de calidad y oportuna para la gestión y toma de decisiones en diferentes niveles y para distintos procesos, considerando los estamentos de estudiantes, administrativos y académicos, y las condiciones que favorezcan la colaboración entre ellos, a través de un conjunto integrado de servicios digitales.

Complementariamente, estas tecnologías mejorarán los procesos de enseñanza-aprendizaje, con el propósito de aumentar el nivel de satisfacción de los estudiantes.

Estos sistemas y procesos se llevarán a cabo con estándares nacionales e internacionales. Lo anterior se logrará fortaleciendo los sistemas Banner y CRM Oracle para abordar temas como: Prospección y Ciclo de vida del estudiante, Docencia y Proceso Formativo, Gestión del Capital Humano, Gestión Financiero Contable.

Finalmente, desarrollará un modelo único de Business Intelligence (BI) que integrará datos de todas las áreas de la institución. Este sistema de BI permitirá el análisis profundo y la toma de decisiones basadas en datos precisos y actualizados. Además, facilitará el acceso a informes y dashboards personalizados que ayudarán a los líderes a identificar tendencias, evaluar el desempeño y planificar estratégicamente.

PLAN DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

Objetivo: *Ejecutar un Plan de inversión a 10 años, adecuando la infraestructura y Equipamiento de la UST a un nuevo estándar que permita mejorar la calidad de las instalaciones y los recursos asociados.*

Este proyecto se hará cargo de las necesidades presentes y futuras de la comunidad estudiantil, adecuando la infraestructura existente para afrontar los desafíos y anticipar el crecimiento esperado de matrícula, garantizando así que cada estudiante tenga acceso a un entorno educativo óptimo y estimulante.

Esto incluye mejorar la calidad de las instalaciones, elevando los estándares de comodidad, seguridad y funcionalidad.

Conscientes de la importancia del bienestar estudiantil, se mejorarán las condiciones de habitabilidad de las sedes y se aumentarán las áreas libres disponibles, creando espacios que no solo sean funcionales, sino también acogedores y propicios para el desarrollo personal y académico de los estudiantes.

El proyecto garantizará un adecuado desarrollo de las carreras de la UST y una experiencia educativa de calidad, manteniendo el equipamiento necesario, así como la bibliografía y tecnología actualizadas, con el fin de ofrecer los recursos y herramientas necesarios para la comunidad Santo Tomás.

A la vez, se implementarán sistemas para gestionar las instalaciones de manera eficiente y moderna, adoptando tecnologías y prácticas innovadoras que permitan optimizar los recursos y mejorar la experiencia tanto para estudiantes como para personal administrativo y docente.

Cabe destacar que con este proyecto se pondrá fin a los arriendos de infraestructura a partes relacionadas, consolidando así la autonomía institucional y optimizando el uso de los recursos financieros, sustituyendo los inmuebles arrendados por propiedades propias, asegurando una mayor estabilidad y control sobre las instalaciones.

MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL ST

Objetivo: *Fortalecer los distintos ámbitos del modelo de Gestión Santo Tomás, con el fin de implementar una mejora continua constante, considerando aspectos como gestión de la experiencia estudiantil, gestión de proyectos con financiamiento externo, excelencia operacional y gestión del cambio.*

Este proyecto fortalecerá la capacidad de gestión de la UST en el marco del sistema integrado de IES Santo Tomás. En particular, implementará integralmente el sistema diseñado para gestionar la experiencia del estudiante (SEIS), abarcando todos los servicios y puntos de contacto a lo largo de su ciclo de vida, implementando mecanismos y prácticas que garanticen una experiencia satisfactoria y enriquecedora, desde la admisión y hasta más allá de la titulación.

A su vez, se fortalecerá la capacidad de gestionar proyectos de distinta índole -académicos, administrativos, institucionales u otros- que contribuyan a las instituciones Santo Tomás.

Complementariamente, se implementará un sistema de gestión del cambio, que incluirá estrategias para comunicar efectivamente los cambios, capacitar al personal y gestionar la resistencia al cambio; asegurando que todos los miembros de la comunidad comprendan y apoyen las transformaciones, promoviendo una cultura de adaptabilidad y mejora continua.

Finalmente, se realizará un diagnóstico del modelo de gestión y se generarán propuestas de ajuste en caso de ser pertinentes, al final del actual ciclo estratégico.

PLAN DE EDUCACIÓN CONTINUA

Objetivo: *Consolidar la Educación Continua de la UST mejorando y expandiendo su oferta, asegurando una experiencia de aprendizaje a lo largo de la vida, que sea relevante y efectiva para estudiantes, egresados/as y clientes.*

El proyecto ampliará y mejorará la oferta educativa para profesionales y empresas, asegurando una formación de alta calidad y relevancia. Este proyecto integrará diversas dimensiones clave para garantizar una experiencia educativa excepcional y una vinculación efectiva con el mercado laboral.

Para ello, implementará un sistema integral de evaluación de la experiencia del estudiante que recoja y analice continuamente su retroalimentación. Complementariamente, se evaluará la experiencia de las empresas y organizaciones que contratan los servicios de formación continua de UST.

Además, se creará un modelo para evaluar la efectividad del aprendizaje y la transferencia de conocimientos al puesto de trabajo. Este modelo incluirá indicadores de desempeño antes y después de la formación, encuestas de seguimiento a participantes y empleadores, y estudios de caso.

En paralelo, se busca obtener certificaciones de calidad reconocidas a nivel nacional e internacional para los programas de educación continua de la UST. Estas certificaciones asegurarán que los procesos y contenidos cumplen con los más altos estándares de excelencia educativa, aumentando la credibilidad y el prestigio de la oferta formativa.

Se lanzará una oferta de programas "Plus-ST", que cubrirá todas las áreas académicas de las Instituciones Santo Tomás. Estos programas estarán diseñados para atender las necesidades de formación continua de los egresados y de profesionales, ofreciendo contenidos actualizados y relevantes para el mercado laboral.

También desarrollará e implementará un modelo efectivo de relación con empresas e instituciones, el que facilitará la colaboración y el establecimiento de convenios para la formación continua de sus empleados, asegurando que los programas respondan a las demandas del mercado y contribuyan al desarrollo profesional y organizacional.

Se creará una plataforma de inteligencia de mercado para diplomados que analizará las tendencias y necesidades del mercado laboral, identificando oportunidades de formación y áreas de crecimiento. Esta plataforma permitirá diseñar y adaptar la oferta de diplomados para maximizar su relevancia y atractivo.

Finalmente, se establecerán convenios de doble certificación de diplomados con universidades internacionales de prestigio, que permitirán a los estudiantes obtener certificaciones adicionales reconocidas globalmente, mejorando su competitividad y proyección profesional.

PLAN DE TECNOLOGÍAS EDUCATIVAS

Objetivo: *Desarrollar una oferta académica flexible, principalmente en modalidad a distancia o semipresencial, con características propias de Santo Tomás. A su vez, levantar, diseñar e implementar plataformas y metodologías necesarias para el despliegue de la oferta no presencial o híbrida, o para mejorar los servicios a estudiantes, exportables al resto de la organización.*

El proyecto ampliará y mejorará la oferta educativa para profesionales y empresas, asegurando una formación de alta calidad y relevancia. Este proyecto integrará diversas dimensiones clave para garantizar una experiencia educativa excepcional y una vinculación efectiva con el mercado laboral.

Este proyecto implementará y optimizará los procesos y plataformas de base tecnológica de Santo Tomás, para que soporten las operaciones diarias y faciliten la gestión académica y administrativa, o el servicio a estudiantes. Estas plataformas permitirán una mayor eficiencia y una mejor experiencia para estudiantes y personal de la institución.

En paralelo, se desarrollará una plataforma a distancia de apoyo personalizado al estudiante, brindándoles acceso a recursos educativos, tutorías y servicios de asesoramiento académico en cualquier momento y lugar. Establecerá también, una plataforma nacional de soporte a los sistemas de evaluación para estandarizar y optimizar los procesos de calificación y retroalimentación, asegurando que sean justos, transparentes y eficientes.

Además, creará una plataforma nacional para la oferta de cursos y contenidos a distancia, permitiendo que los estudiantes accedan a una educación de calidad sin importar su ubicación geográfica. A su vez, abordará e implementará metodologías formativas innovadoras, asegurando que los estudiantes adquieran competencias y conocimientos de manera eficiente y significativa.

Conjuntamente, creará una unidad de desarrollo de contenidos digitales, garantizando que los materiales educativos estén actualizados y sean interactivos y accesibles, mejorando así la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.

Finalmente, como parte de este proyecto, se incorporarán los lineamientos del Digital for Tertiary Education Program (D4TEP) de la International Finance Corporation (IFC), con el propósito de garantizar una transformación digital integral en Santo Tomás. Este enfoque permitirá optimizar los procesos tecnológicos y académicos mediante la adopción de herramientas digitales avanzadas que faciliten la accesibilidad, promuevan la eficiencia operativa y mejoren la experiencia estudiantil. Asimismo, su orientación está en mejorar los resultados de aprendizaje, incrementar la empleabilidad de los estudiantes y garantizar modelos educativos eficientes y financieramente sostenibles.





Resumen PEI - One Page Strategy (OPS)

Propósito:
Formamos personas con las competencias para transformar sus vidas e impactar positivamente en sus entornos.

Misión:
Contribuir al desarrollo sostenible del país mediante la formación de personas a lo largo de la vida, inspirada en valores cristianos, la generación de conocimiento y la vinculación con el medio.

Visión:
Ser una universidad reconocida por su compromiso con la transformación de sus estudiantes y el desarrollo sostenible de las comunidades con que se vincula, y una gestión de excelencia.

Valores:
Amor a la Verdad, Excelencia y Esfuerzo, Fraternidad y Solidaridad, Respeto e Inclusión.

Focos Estratégicos

Experiencia transformadora del estudiante, para la vida	Vinculación con la comunidad e investigación aplicada para el desarrollo sostenible	Atracción y desarrollo de talentos	Fortalecimiento del ecosistema ST y gestión de excelencia
Objetivos y KPI	**Objetivos y KPI**	**Objetivos y KPI**	**Objetivos y KPI**
Consolidar una oferta académica que favorezca la trayectoria formativa y laboral del estudiante • Tasa de titulación por cohorte • % sobre-duración de los estudios • % de empleabilidad (base SIES) **Fortalecer la efectividad del proceso formativo y la satisfacción del estudiante** • Tasa de retención de 1° año • Tasa de retención de 2° año • Índice de satisfacción del estudiante	**Contar con una VCM que sea referente nacional** • Índice de percepción del aporte de la VCM al entorno • Índice de percepción de aporte de la VCM al Proceso Formativo **Fortalecer la capacidad institucional para generar investigación aplicada e innovación** • N° proyectos de investigación adjudicados (fondos nac. C&T) • N° publicaciones en revistas indexadas	**Fortalecer los atributos del cuerpo académico** • % académicos con doctorado • % académicos con magister **Ser percibidos como un buen lugar para trabajar** • % rotación académicos • Índice de clima laboral	**Consolidar la capacidad institucional para la gestión integrada y excelencia operacional** • % de cumplimiento plan de inversiones • % de cumplimiento de estándares de equipamiento • Índice de funcionalidad proyecto Vector **Desarrollar un modelo de sostenibilidad financiera, social y ambiental** • % Cumplimiento Plan Socioambiental • Margen operacional
Proyectos Estratégicos	**Proyectos Estratégicos**	**Proyectos Estratégicos**	**Proyectos Estratégicos**
• Emplea Red • Modelo de formación actualizado	• Vincular para Transformar • Red integrada de Clínicas docentes	• Plan de Fortalecimiento del cuerpo Académico • Plan de Desarrollo de postgrado • BienSTar "Nuestra Cultura Organizacional"	• Vector 2.0 • Plan de Infraestructura y equipamiento • Modelo de gestión integral ST • Plan de Educación Continua • Plan de Tecnologías Educativas



UST

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

VICERRECTORÍA DE DESARROLLO Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD