



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

Trabajo final para obtener el Grado de Magíster en Educación mención gestión de calidad.

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO DE LA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS, COMUNA DE LOS  
ÁNGELES, REGIÓN DEL BIO-BÍO.**

Candidatos a magíster: Francisca Abdala V.

Iñaki Urroz L.

Tutor disciplinar: Dra. Katihuska Mota S.

Tutor metodológico: Dra. Amely Vivas E.

Mayo del 2025

Índice de contenidos	
RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
MARCO TEÓRICO.....	5
MARCO CONTEXTUAL.....	8
MISIÓN.....	9
VISIÓN.....	9
PROPÓSITO.....	10
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	11
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	12
LIDERAZGO.....	12
FORMACIÓN Y CONVIVENCIA.....	21
GESTIÓN DE RECURSOS.....	25
PLAN DE MEJORAMIENTO.....	29
CONCLUSIÓN.....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	56

## RESUMEN

El presente trabajo realiza un análisis de las necesidades y fortalezas de la Universidad Santo Tomás, sede Los Ángeles, considerando su impacto en la calidad educativa y en la comunidad universitaria. Identificando como problema central la limitada comunicación entre estamentos, debilidades en la gestión curricular, escaso acompañamiento estudiantil y desafíos en la gestión de recursos. El objetivo fue desarrollar un diagnóstico institucional considerando cuatro dimensiones claves: liderazgo, gestión curricular, formación y convivencia, y gestión de recursos; y proponer, a partir de ello, un plan de mejoramiento educativo. La metodología fue de tipo descriptiva, utilizando una ficha técnica adaptada para la educación superior de la Universidad Miguel de Cervantes, complementada con análisis documental y observación interna. Entre los principales hallazgos se destacan el compromiso del liderazgo académico y acciones de vinculación con el medio, junto con dificultades en la comunicación interna, falta de sistematización de prácticas docentes y limitaciones en recursos materiales y apoyo psicológico. Como respuesta, se propone un plan de mejoramiento centrado en fortalecer la comunicación, mejorar la supervisión académica, ampliar el acompañamiento estudiantil y optimizar el uso de recursos, promoviendo así una comunidad educativa más articulada y orientada al mejoramiento continuo.

**Palabras clave:** diagnóstico institucional, educación superior, liderazgo, gestión curricular, plan de mejoramiento.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas enfrentan múltiples desafíos cada año, para ello se explorará a través de un diagnóstico institucional en sus cuatro dimensiones liderazgo, gestión pedagógica, convivencia y gestión de recursos. Dado este contexto, es en donde a través de la realización de un diagnóstico institucional podremos identificar las principales fortalezas y debilidades existentes en la Universidad Santo Tomás, sede Los Ángeles. Con el fin de realizar un análisis de su funcionamiento, para posteriormente realizar un plan de mejoramiento, orientado al fortalecimiento de las áreas críticas y la promoción de una gestión eficaz.

La educación superior en Chile ha ido aumentando exponencialmente su matrícula cada año, tomando como dato que entre el año 2002 a 2012 la matrícula aumentó en un 100 por ciento. Este escenario refleja que nuevas generaciones de jóvenes son los primeros miembros de sus familias en ser profesionales, situación que toma relevancia para las casas de estudios con el fin de asegurar una preparación adecuada dentro de la comunidad educativa con sus nuevos estudiantes y preparación del cuerpo docente (Yañez y Soria, 2017).

Al realizar un análisis de la calidad en instituciones de educación superior, es importante observar la preparación del cuerpo docente. Puesto que, al aumentar la matrícula se diversifica los grupos estudiantiles pertenecientes a las casas de estudios, siendo necesario implementar actualizaciones y seguir invirtiendo en la formación de profesores universitarios (Yañez y Soria, 2017).

Una temática importante para verificar la calidad en educación superior es verificar la permanencia que tienen los diferentes grupos estudiantes que se encuentran desarrollando su educación en dichas instituciones. Es por esto que se debe verificar diferentes variables que podrían estar afectando en la deserción universitario, siendo esto visto como multifactorial, incorporando variables psicosociales, socioeconómicas, ambientales y académicos (Ayala y Atencio, 2018).

El presente trabajo constará de distintos puntos que componen su estructura, como el marco teórico en donde se abordará literatura asociada a la elaboración de un diagnóstico institucional y plan de mejoramiento. Un marco contextual, en donde se

realizará la caracterización de la Universidad Santo Tomás sede Los Ángeles, involucrando las diferentes aristas y contextos que componen este centro de estudios. Se incluirá un diagnóstico institucional, con el fin de recabar información pertinente de la casa de estudio, contextualizando e identificando temáticas de importancia, para posteriormente desarrollar el análisis de resultados pertinente, en donde se hará un análisis descriptivo de los puntos importantes del diagnóstico y el contexto de la universidad. Finalmente, se propondrá un plan de mejoramiento a partir de los principales hallazgos del diagnóstico institucional, con el fin de ser aplicado y socializado con la casa de estudios, para posteriormente concluir sobre los hallazgos importantes del trabajo realizado.

## **MARCO TEÓRICO**

Una de las prioridades sociales es el mejoramiento en la educación superior, para lo cual, la Universidad Santo Tomás realiza una política de aseguramiento interno para asegurar una calidad propicia para la formación de los futuros profesionales y de esta manera contribuir al desarrollo del país. Para lo cual, esta casa de estudios busca responder a las necesidades territoriales en las cuales se encuentra inmersa, esto porque la Universidad Santo Tomás tiene sede en diferentes sedes del país, por lo que realizar planteamientos a partir de los desafíos que se encuentra en cada ciudad es pertinente para el aseguramiento de la calidad profesional (Universidad Santo Tomás, 2025).

El modelo interno utilizado es el sistema PEER (planificación, ejecutar, evaluar y retroalimentar) el cual mantiene ojo en los distintos ejes pertenecientes a la institución, como por ejemplo los estudiantes universitarios, el cual tiene una visión y expectativas con respecto a la educación superior, en donde la casa de estudios a través de su sello tomasino realiza una formación integral. También la participación comunitaria en los diferentes niveles organizativos es fundamental, con el fin de realizar mejoras continuas basadas en la evidencia científica (Universidad Santo Tomás, 2025).

Para la conformación del aseguramiento de la calidad en la educación, se evoca tres grupos que conforman el desarrollo de esta política, los cuales son las variables

estratégicas, que tienen relación con el cumplimiento legal que debe tener una casa de estudios. Como segunda variable tenemos las misionales en donde entra el valor del estudiante, tanto el de pregrado como también del estudiante de postgrado, velando por la investigación y formación científica, además de la continua formación del cuerpo docente. Como tercera variable encontramos las de apoyo, en donde se incorpora la administración financiera, recursos materiales uso de tecnologías de información y comunicación, la convivencia, equidad de género e inclusión (Universidad Santo Tomás, 2025).

Una de las áreas de estudio importante dentro de la calidad educativa es la capacidad de retención y de deserción que tienen las casas de estudios, siendo un eje importante en la adaptación de los estudiantes en instituciones de educación superior, existiendo una mayor probabilidad de desertar la carrera en los primeros dos años de cursarla y disminuyendo hacia los años posteriores (Berríos et al., 2013).

La deserción de una carrera en educación superior nos habla de la eficiencia de la casa de estudios para gestionar a sus estudiantes y futuros profesionales. Puesto que cada casa de estudio realiza un proyecto en el cual se plantean objetivos para gestionar su calidad educativa y la Universidad Santo Tomás no es la excepción a este tipo de prácticas. Por ello, el estudiar estas tasas de retención y deserción son relevantes tanto para la casa de estudios como también para el país, con el fin de reforzar ciertos ejes que permitan un mejoramiento en la calidad educativa (Berríos et al., 2013).

Uno de los elementos en el cual ha trabajado el Estado para asegurar la calidad educativa es a través de la acreditación de las universidades, esto con el fin de que las instituciones rindan cuentas sobre ciertos recursos otorgados por el Estado y así garantizar que se está cumpliendo su propósito como institución de educación. Lo anterior es atingente, debido al aumento de los profesionales del país y el intento que debiesen realizar las universidades de no ocasionar daños en la formación profesional, puesto que en cada matriculado hay sueños, familias, etc. (Ministerio de Educación, [DEG], 2019).

La educación toma relevancia como un eje primordial en el desarrollo de un país, permitiendo movilidad social y también progreso en sus habitantes. Según datos de la

OCDE, la realidad chilena tiene una tasa de cobertura de 91,5% encontrándose arriba de los demás latinoamericanos y también del promedio OCDE, el cual corresponde a un 72,8%. En ese sentido, podemos comentar que actualmente en el país la mayoría de las grandes ciudad y regiones del país tienen casas de estudios de educación superior, lo cual permite un mayor acceso por parte de la población chilena (Castilla Devoz, 2021).

En relación con lo anterior, es importante recalcar que la historia de la educación superior en Latinoamérica ha sido principalmente estatal, siendo irrumpido en los años 90 a través de las prácticas neoliberales la presencia de casas de estudios privadas. Esto fue abarcando las demandas crecientes por parte de la población y a implementar universidades en ciudades donde antes no existía acceso a educación superior y de esta manera logrando abarcar una mayor cantidad de población. Por lo cual, al existir un mayor acceso, uno de los desafíos planteados es el aseguramiento de la calidad, como uno de los motores importantes en los próximos años, para lo cual a través de mecanismos evaluativos y de acreditación se intenta evaluar o estandarizar la enseñanza en Chile (Pesántez Avilés, 2014).

En cuanto a los análisis de calidad es importante ir considerando diferentes variables que pueden afectar en la calidad educativa. Para lo cual es importante tener en consideración que las casas de estudios tengan una planificación estratégica, realicen evaluaciones institucionales de forma periódica, sean preocupadas de la constante formación de sus docentes, tengan su foco en la diversidad, en la utilización de tecnologías de la información y comunicación, con el fin de realizar un real aseguramiento de la calidad educativa a partir del contexto de la universidad (Shupingahua y Delgado 2024).

En cuanto a la educación en Chile, existe dentro de los establecimientos educacionales del país un ciclo de mejoramiento continuo, el cual hace referencia al análisis que realiza cada comunidad educativa en cuanto a su contexto. La idea es trazar los objetivos estratégicos de mejoramiento, tanto a mediano como a largo plazo y también realización de acciones anuales las cuales son definidas en su proyecto educativo institucional. A través del plan de mejoramiento, los establecimientos

educacionales planifican, implementan y evalúan sobre la educación que se imparten, con el fin de sostener mejoras en el tiempo (Ministerio de Educación, [DEG], 2019).

El diagnóstico institucional es un documento orientado hacia la comprensión del propio establecimiento, con el fin de analizar sus propias prácticas y objetivos de trabajo. Para comprender el diagnóstico institucional, debemos conocer algunos conceptos claves en la realización de este. Guiándonos por el Ministerio de Educación, Unidad de Currículum y Evaluación (2021), los estándares indicativos de desempeño tales como:

- **Liderazgo:** Hace referencia al diseño, conducción y planificación institucional, el cual está a cargo del sostenedor y miembros del equipo directivo, con el fin de asegurar un funcionamiento del establecimiento de manera organizada y sinérgica.
- **Gestión pedagógica:** Es el quehacer del establecimiento y comprende las políticas, procedimientos y prácticas como planificar, implementar y evaluar la realización de todo el proceso educativo. Considerando las necesidades que pueden tener los estudiantes y lograr los objetivos de aprendizaje que se establecen en las bases curriculares.
- **Formación y convivencia:** Son aquellas políticas, procedimientos y prácticas orientadas al favorecimiento del desarrollo personal y social, esto puede incluir ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico por parte de los estudiantes, según cada proyecto educativo.
- **Gestión de recursos:** Corresponde a las políticas, procedimientos y prácticas que debe llevar a cabo el sostenedor en conjunto al equipo directivo del establecimiento, estas se orientan hacia los recursos humanos, financieros y materiales que dispone y además redes externas que generen apoyo.

## **MARCO CONTEXTUAL**

La universidad Santo Tomás fue fundada en 1988, esta comenzó su funcionamiento en 1998 en Santiago siendo esta su primera sede la que contaba inicialmente con una oferta de 6 carreras y una matrícula de 350 alumnos, desde este

momento la universidad se centró en su desarrollo y avance académico (Universidad Santo Tomas, s.f).

En 2003 esta alcanza su autonomía entregada por el Consejo Superior de Educación, No es hasta 2004 cuando esta comienza su expansión con la apertura de 10 sedes en diferentes regiones de Chile, y también ampliar su oferta académica (Universidad Santo Tomas, s.f).

La Comisión Nacional de Acreditación entrega su primera acreditación en el año 2005 donde entrega el reconocimiento a la calidad de su proyecto educativo. Es aquí donde la universidad se encarga de crear su sello el cual se centra en una vinculación en el medio, amor a la verdad, excelencia y esfuerzo, fraternidad y solidaridad y respeto e inclusión que nacen de la inspiración y fundamento de Tomás de Aquino, donde esta apoya los valores institucionales como también la inspiración cristiana (Universidad Santo Tomas, s.f).

Este sello lleva el lema que nace desde la misión de la Universidad que es “tú puedes” donde habla de creer en la potencialidad de cada individuo centrándose en el desarrollo profesional y entrega de herramientas óptimas para el futuro personal y laboral. De acuerdo con la Universidad Santo Tomás y su Plan Estratégico Institucional (2025) su misión, visión y propósito son;

## **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, el desarrollo sostenible de las comunidades con que se vincula y una gestión de excelencia.

## PROPÓSITO

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

La universidad Santo Tomás se centra en la formación profesional con valores sólidos y los cuales tengan la capacidad de aportar desde la integridad, eficiencia, calidad y responsabilidad, es de aquí que nace su plan estratégico, el cual se centra en su propósito institucional, que nos habla de formar profesionales que tengan la capacidad de impactar de manera significativa en el entorno (Universidad Santo Tomas, s.f).

Dentro de los logros de la universidad en 2021 obtuvo el reconocimiento de la comisión nacional de acreditación, lo que conlleva a adscribir al sistema de gratuidad a partir del año 2022. Dentro de los últimos años ha creado lasos internacionales en programas de acreditación de magister y doctorados (Universidad Santo Tomas, s.f).

Actualmente la universidad cuenta con un Plan Estratégico Institucional para el año 2024 a 2028 el que consiste en experiencias transformadoras para los alumnos vinculación con la comunidad e investigación aplicada y sostenible, atracción y desarrollo por el talento y fortalecimiento de ecosistema y gestión hacia la excelencia (Universidad Santo Tomas, 2025).

Para contextualizar la universidad, Santo Tomás sede los ángeles se encuentra ubicada en Mendoza número 120, además de contar con una nueva sede en Manuel Rodríguez número 131, y su centro de atención psicológica (CAPS) y clínica jurídica, su rector académico es Roger Sepúlveda Carrasco, su director académico sede los ángeles es Rodrigo Mosquera Saez. (Universidad Santo Tomas, 2024).

Esta se encuentra inserta en el centro de la ciudad lo que permite que cuente con una ubicación geográfica estratégica que permite una buena movilización para los alumnos ya se desde la misma ciudad, como también de localidades aledañas, en 2024 la universidad contaba con una población estudiantil de 4.611 estudiantes y la admisión en el año 2025 supero las 1.500 matrículas solo en primer año. (Universidad Santo Tomas, 2025).

Cuenta con un amplio cuerpo académico, además de las 8 carreras universitarias, 6 profesionales y 12 carreras técnicas, con un horario tanto diurno como vespertino lo que permite a la comunidad educativa poder estudiar y realizar otro tipo de actividades, en el año 2024 esta cumplió 22 años en la comunidad de los ángeles, teniendo un universo de 10.000 egresados, consolidándose como el centro de estudios de educación superior más grande de la provincia (Dirección de Educación Continua, 2025).

En cuanto a su infraestructura este cuenta con salas de clases y auditorios, salas de computación, laboratorios, centros de atención clínica, biblioteca con acceso para los estudiantes tanto diurnos como vespertinos, salas de estudios, casino y cafetería (Universidad Santo Tomas, 2024).

Además de contar con centro de aprendizaje a cargo de Jorge Cuevas, el cual entrega a los alumnos ayudantías, nivelaciones y acompañamientos académicos en caso de ser requeridos, tanto por estudiantes como toda la comunidad educativa (Universidad Santo Tomas, 2024).

## **DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

El diagnóstico institucional y plan de mejoramiento han sido realizado por Francisca Abdala, psicóloga y docente en la carrera de psicología de la casa de estudios e Iñaki Urroz también psicólogo. Esto con el fin de realizar un análisis descriptivo de la Universidad, considerando los diferentes agentes que conforman la comunidad educativa.

Para la realización del diagnóstico educacional se tomará en cuenta las cuatro áreas primordiales que debe tener las instituciones educativas, las cuales corresponden con el liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar y gestión de recursos. Para ello se utilizará la ficha técnica cedida por la universidad Miguel de Cervantes la cual fue adaptada para fines universitarios, con el fin de recopilar la información necesaria para su análisis descriptivo de las distintas dimensiones.

El trabajo realizado es de carácter descriptivo, buscando realizar un análisis que detalle las diferentes características de la Universidad Santo Tomás a través del

diagnóstico institucional. Para posteriormente desarrollar un plan de mejoramiento a partir de los análisis de resultados correspondientes.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Para la realización de los resultados del trabajo realizado, se utilizó la escala evaluativa de análisis de proceso, con el fin de describir la calidad de las prácticas institucionales y también pedagógicas, además de complementar con un apartado por dimensión de pregunta cualitativa en la adaptación del instrumento. Esta escala tiene cuatro niveles, siendo 1 el nivel más bajo y el 4 siendo el indicador mayor en cuanto a calidad se refiere.

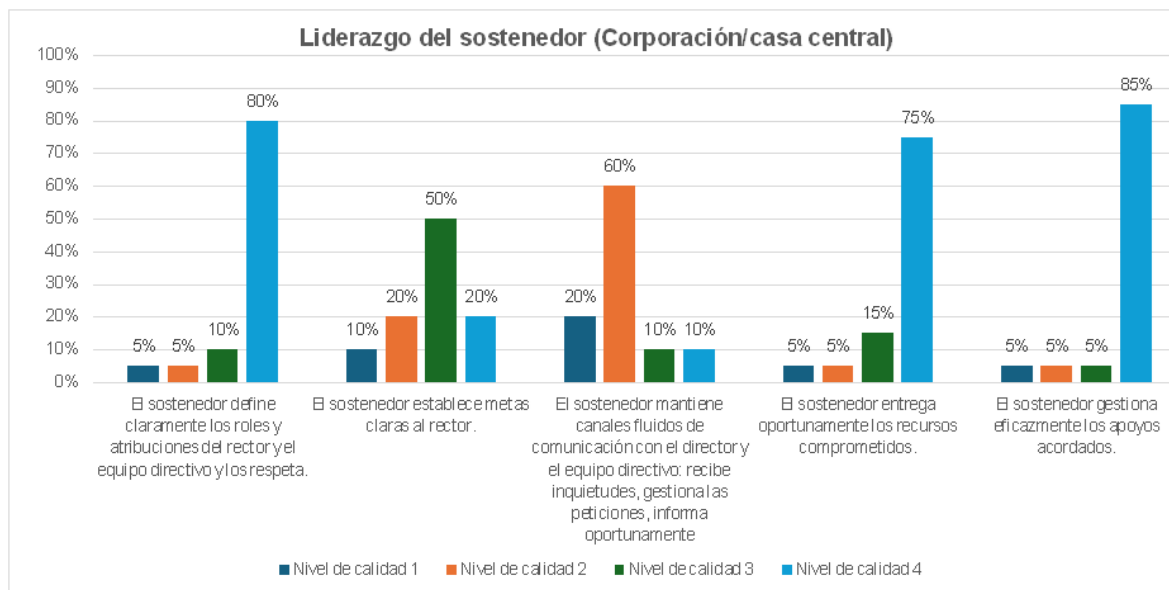
### **LIDERAZGO**

El *liderazgo del sostenedor* en la casa de estudios tiene una estructura jerárquica clara con roles y atribuciones que se respetan teniendo un 80% de preferencias en relación con el nivel 4 en el nivel de calidad de la práctica. En cuanto al establecimiento de metas en la universidad, el valor obtenido es correspondiente a un 50% de preferencias en la opción de nivel 3, siendo la mayor elección por parte de los encuestados, a partir de las comunicaciones desde la casa central de la Universidad santo Tomás hacia su sede en Los Ángeles (Ver gráfico 1).

En cuanto a comunicación en informaciones dentro de la universidad, la opción prioritaria por parte de los encuestados fue el nivel 2 con un 60% de las preferencias, evidenciando dificultades comunicativas a raíz del proceso jerárquico de la universidad, no contribuyendo a una comunicación fluida por parte de las diferentes entidades de la universidad. El 75% de los encuestados respondió en el nivel 4 sobre la entrega oportuna de recursos, siendo importante en la gestión de estos, con el fin de llevar a cabo los procesos académicos, esto condice con la siguiente pregunta en donde en cuanto a la eficacia del sostenedor sube a un 85% en el nivel 4 en donde se entregan los apoyos acordados a los miembros del equipo académico (Ver gráfico 1).

### **Gráfico 1**

*Liderazgo del sostenedor*



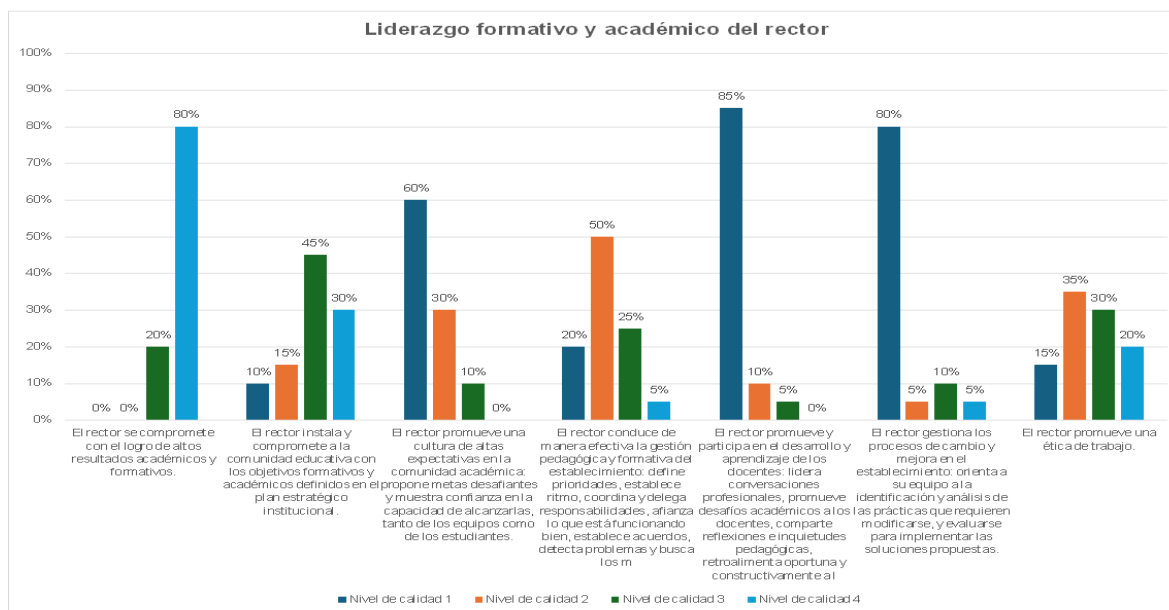
En cuanto al *liderazgo formativo y académico del directivo* este se encuentra comprometido con la comunidad universitaria en cuanto a logros académicos y formativos, teniendo un nivel de calidad 4 con un 80% de preferencia en cuanto a las respuestas de los participantes. En relación con los objetivos definidos en el plan estratégico institucional y la difusión del rector a la comunidad educativa, la preferencia mayoritaria de los participantes fue el nivel 3 con un 45% de preferencias, siendo complementado en las entrevistas a participantes que existe una noción de que el plan estratégico esa centrado en la casa central en vez de la realidad de cada sede (Ver gráfico 2).

En cuanto a las altas expectativas, metas desafiantes y la confianza en alcanzarlas, estas se encuentran en el nivel 1, con un 60% de preferencia por parte de los participantes de la encuesta, lo cual refleja a la estructura de la universidad en base a sus facultades, lo cual genera cierta independencia entre los estamentos de la universidad. La conducción de la gestión pedagógica y formativa en el establecimiento esta se encuentra baja, teniendo un nivel 2 como la mayor preferencia de los encuestados con un 50%, esto condice con lo anterior que, al tener dependencias entre facultad, existe relatividad por parte de cada director de carrera, pero no por parte del rector académico (Ver gráfico 2).

En relación con la promoción del rector en el desarrollo de aprendizaje en conjunto a los docentes de la universidad, esta se encuentra en nivel 1 de calidad con un 85%, lo cual refleja cierta desconexión en relación con las inquietudes pedagógicas y orientaciones de la casa de estudios con su cuerpo académico. El rector no genera procesos de cambios en la universidad, evidenciando un nivel 1 en las respuestas de los participantes, equivalentes a un 85%, esto refleja la poca participación del rector en los procesos académicos. En cuanto a la responsabilidad ética del rector en la universidad, esta se encuentra normada por el reglamento interno, quedando a criterio de cada una de las facultades que componen la universidad, dicho esto, el nivel de respuesta es el nivel 2 con un 35% de preferencias (Ver gráfico 2).

## Gráfico 2

### Liderazgo formativo y académico del rector



En relación con la *planificación y gestión de resultados* es importante recalcar que al ser una comunidad de educación superior existen otros lineamientos en cuanto a procesos de planificación, en el cual esta cuenta con su Plan Estratégico Institucional que abarca del año 2024 a 2028, en el cual se dan lineamientos claros en cuanto a método de trabajo, como metas y propósitos en diferentes áreas de desempeño, teniendo un nivel 4 de respuestas equivalentes a un 90%. En cuanto a la autoevaluación,

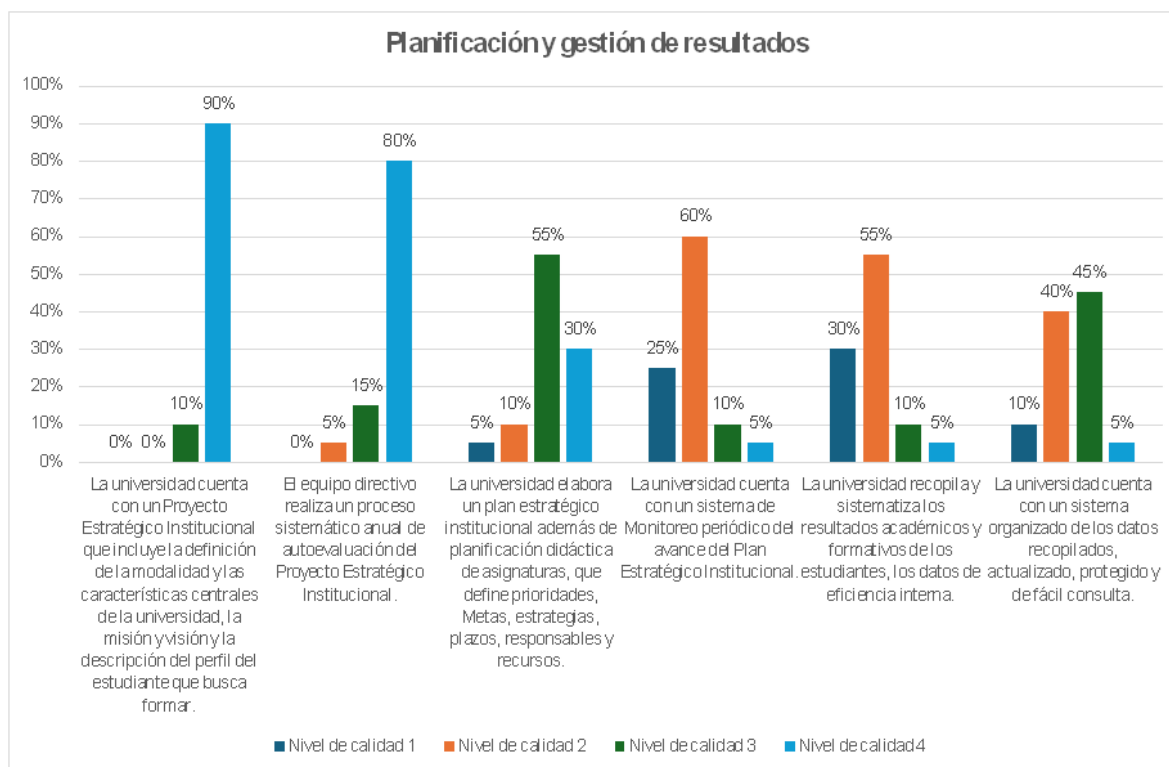
la casa de estudio recurrentemente realiza reuniones anuales entre estamentos para mantener conocimiento de las sedes, lo cual condice con la percepción de los participantes que un 80% respondió en el nivel 4 de calidad (Ver gráfico 3).

La elaboración y distribución de planificaciones didácticas en la universidad, que establece metas, estrategias, responsabilidades y recursos por cada asignatura, cuenta con un nivel de calidad 3 con un 55% de preferencias, considerándose medio alto, no obstante, en complementación con la encuesta a través de entrevistas, se puede mencionar que no siempre se entregan de manera oportuna, condiciendo con las respuestas en la encuesta. No se realiza un monitoreo anual significativo, teniendo un 60% el nivel 2 en cuanto a las respuestas obtenidas (Ver gráfico 3).

La universidad no realiza una recopilación de datos sobre resultados académicos y formativos de los estudiantes, teniendo una respuesta en el nivel de calidad 2 con un 55%, centrándose solamente en la evaluación de cada asignatura, además se cuenta con una evaluación docente, pero sin retroalimentación. El sistema organizado de datos recopilados existe, no obstante, no es de fácil acceso para los miembros de la universidad, siendo el nivel 3 el más elegido por los encuestados con un 45% (Ver gráfico 3).

### **Gráfico 3**

*Planificación y gestión de resultados*



## GESTIÓN PEDAGÓGICA

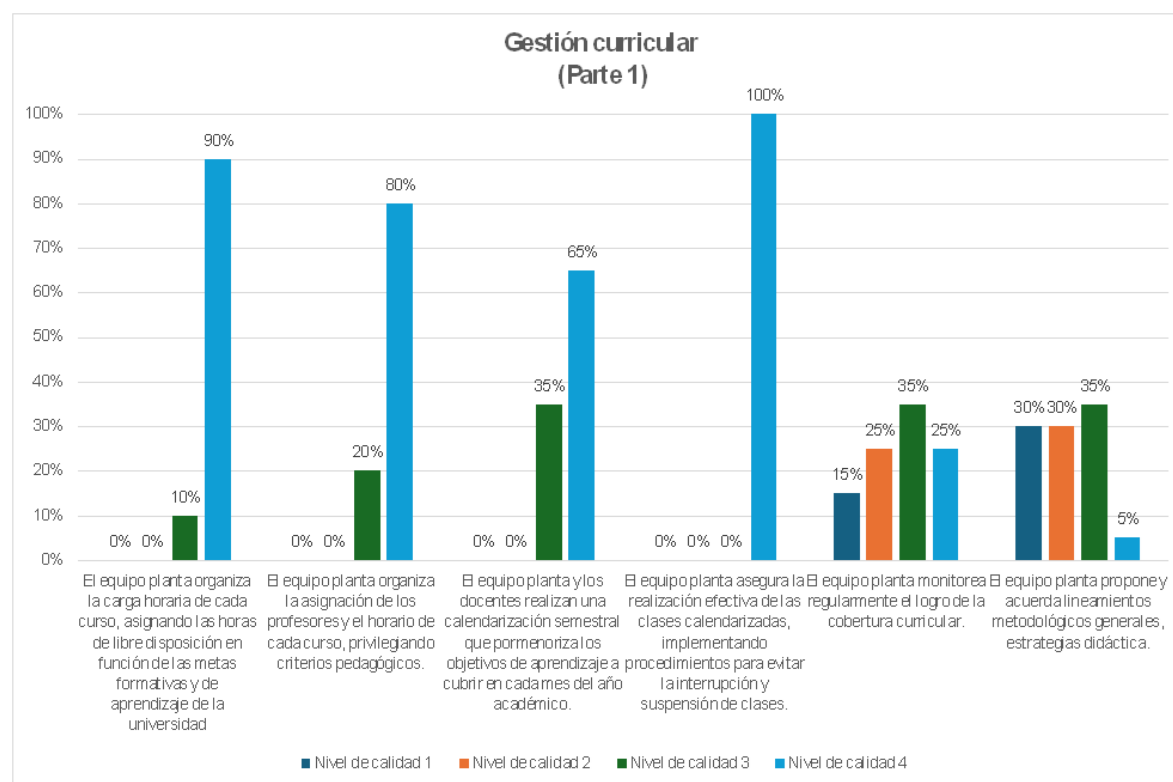
En relación con la *gestión curricular*, el equipo de planta de cada facultad a través de la figura del director y jefe de carrera realiza ajustes en la asignación horaria de cada docente, evidenciando en la encuesta un nivel 4 de respuestas con un 90% de preferencias. El director de carrera asigna los horarios a partir de la disponibilidad del docente según la asignatura que se imparte, teniendo un nivel 4 de respuestas con 80% de preferencias (Ver gráfico 4, Parte 1).

En cuanto a la calendarización que se realiza semestralmente, estas son entregada a través del calendario académico, ordenando así los objetivos por cada asignatura a través de las planificaciones didácticas, el nivel de respuesta por parte de los encuestados fue preferentemente en el nivel 4 con un 65%, no obstante, no siempre las planificaciones llegan a tiempo, obligando así al docente a ir adaptando el calendario académico, generando descoordinaciones. El equipo de planta calendariza las evaluaciones y en caso de situaciones extraprogramáticas que irrumpen en la clase, se tiene un plan de recuperación para cada clase que no se haya realizado con normalidad, teniendo un 100% de respuestas en el nivel 4 (Ver gráfico 4, Parte 1).

El seguimiento académico por parte del equipo planta de cada facultad es relativo, tomando mayor importancia según la dificultad y cantidad de créditos académicos de la asignatura, teniendo una mayor dispersión de datos, siendo la de mayor preferencia el nivel 3 con un 35%. En cuanto a los aspectos metodológicos y estrategias dinámicas no existe orientación a como trabajar en el desarrollo de clases, solamente se entrega lineamientos de acuerdo con los métodos evaluativos, pero no de enseñanza, evidenciando en la encuesta aplicada un nivel 2 con 35% de preferencias. (Ver gráfico 4, Parte 1).

## Gráfico 4

### Gestión curricular parte 1

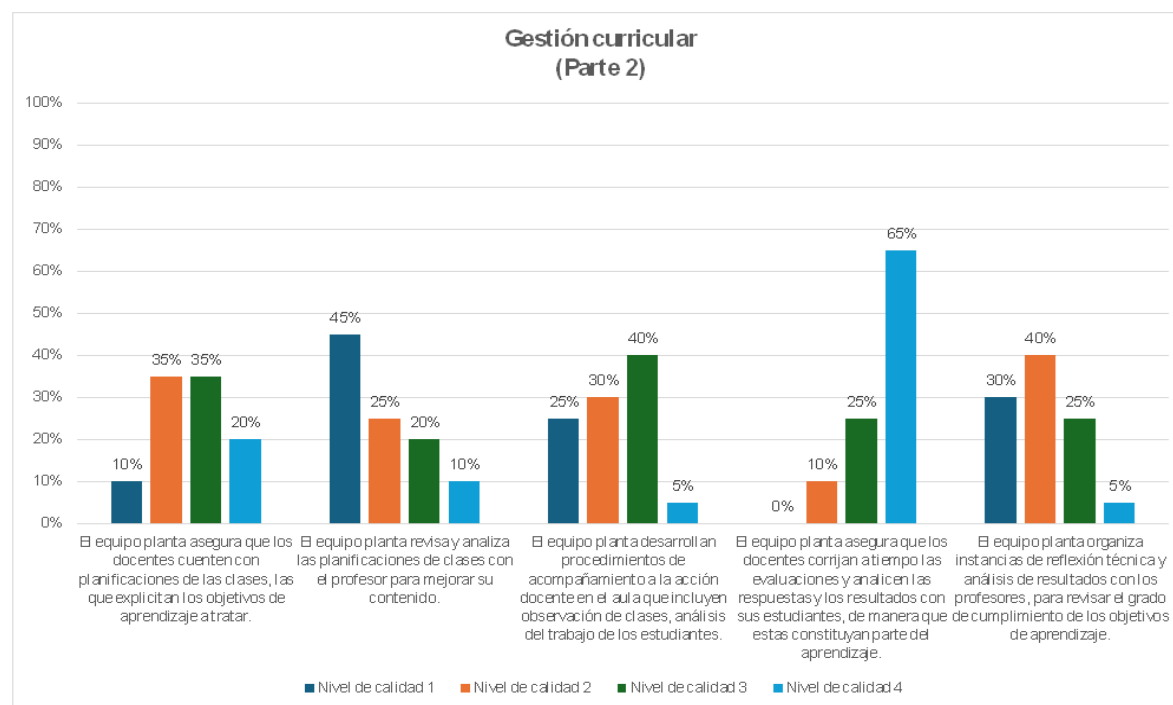


El equipo de planta de cada facultad en relación con el aseguramiento de la llegada de planificación de cada clase para los demás docentes cuenta dos preferencias en la encuesta igualadas, que es el nivel 2 y 3 con un 35% de preferencias, lo que explica que no siempre llegan a tiempo para los demás docentes, debido a la centralización de la universidad (Ver gráfico 4, parte 2).

Los docentes de planta de facultad no hacen revisión de planificación de los contenidos con los docentes adjuntos con el fin de ir supervisando, evidenciando en la encuesta un nivel 1 de respuestas con un 45% de preferencias por parte de los encuestados. En cuanto al monitoreo de las clases, el centro de aprendizaje realiza observaciones en aula con el fin de realizar retroalimentaciones a los docentes sobre las clases y recursos académicos utilizados, no obstante, el acompañamiento es de forma aleatoria, por lo que puede que existan docentes que jamás pasen por este proceso, teniendo un nivel de respuesta 3 con un 40%. El equipo de planta comunica los plazos para el correcto registro de asistencias y notas de los estudiantes, teniendo nivel de respuesta 4 con un 65%. El equipo de planta no realiza instancias de reflexión técnica y análisis para los demás docentes, con el fin de atender de manera óptima los procesos de aprendizaje de los estudiantes, teniendo un nivel 2 con un 40% (Ver gráfico 4, parte 2).

#### Gráfico 4

##### Gestión curricular parte 2



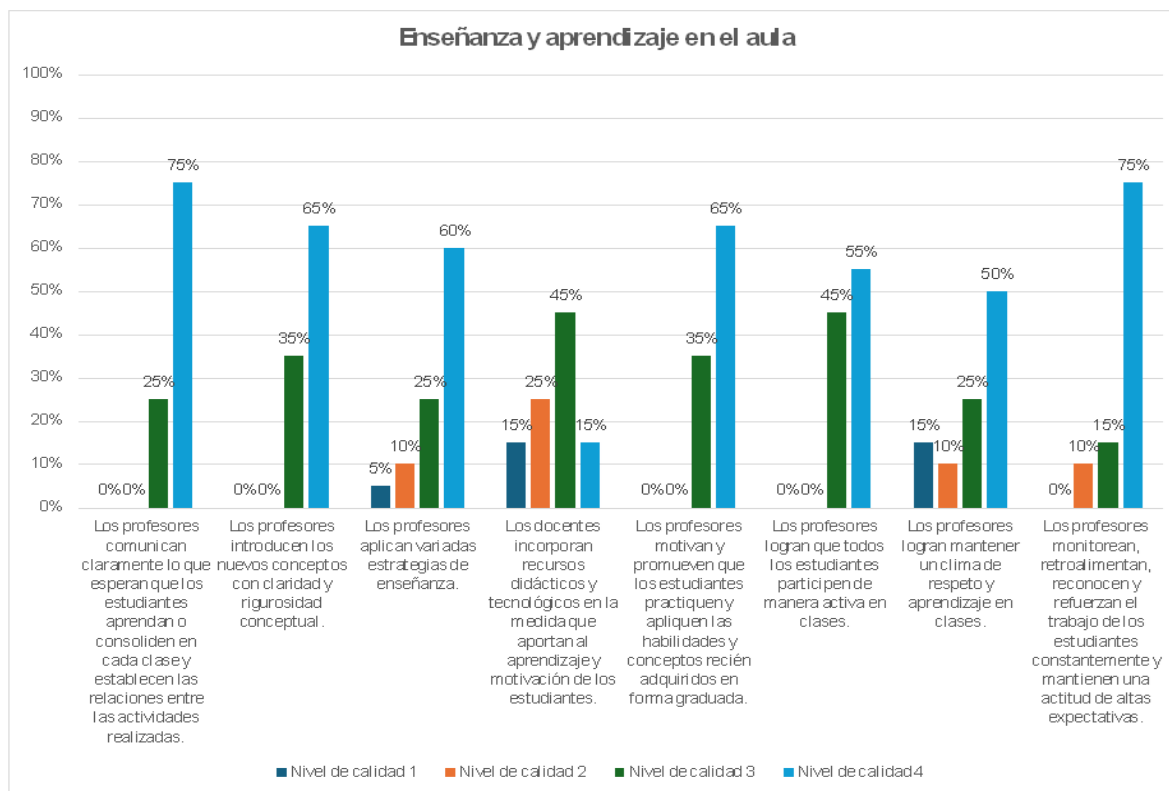
En cuanto a la *enseñanza y aprendizaje en el aula*, los profesores comunican los logros esperados y objetivos para el desarrollo de cada clase teniendo un 75% de

respuestas en el nivel 4, introduciendo conceptos con rigurosidad, basándose en textos académicos, autores validados e investigaciones científicas, contando de igual forma con un nivel 4 con un 65% de preferencias. Los profesores aplican modelos de enseñanza en base la elaboración de preguntas, clasificación de conceptos y resolución de casos, con un 60% de preferencias en el nivel 4, esto puede variar dependiendo de si la asignatura impartida corresponde a taller o a cátedras, al igual que la utilización de recursos didácticos o uso de tecnologías de la información y comunicación puede ir variando según el modelo de asignatura y también del estilo de enseñanza del docente, lo cual refleja en la encuesta un 45% en el nivel 3. Además, cabe mencionar que, con respecto a la motivación del profesor en la aplicación de conceptos a los estudiantes, con el fin de generar un aprendizaje significativo tiene como respuesta nivel 4 con un 65% (Ver gráfico 5).

Los docentes se preocupan de la participación estudiantil para el desarrollo de clases con un 55% de preferencias en el nivel 4, reflejando la importancia activa de los estudiantes como futuros profesionales. Con relación al clima de respeto, puede ser variado, existiendo casos aislados de desorden en donde el docente debe realizar un encuadre, de igual forma, si existen conductas reiteradas el docente puede elevar la información a jefatura con el fin de hacer un encuadre mayor de ser necesario y una mejor supervisión, reflejándose en la encuesta un nivel 4 con un 50% de preferencias. Dentro de la universidad cada vez que se realiza una evaluación, esta debe ir acompañada de pautas y retroalimentación que explique al alumnado sobre sus procesos de aprendizaje con un 75% de preferencias en el nivel 4 (Ver gráfico 5).

## **Gráfico 5**

*Enseñanza y aprendizaje en el aula*



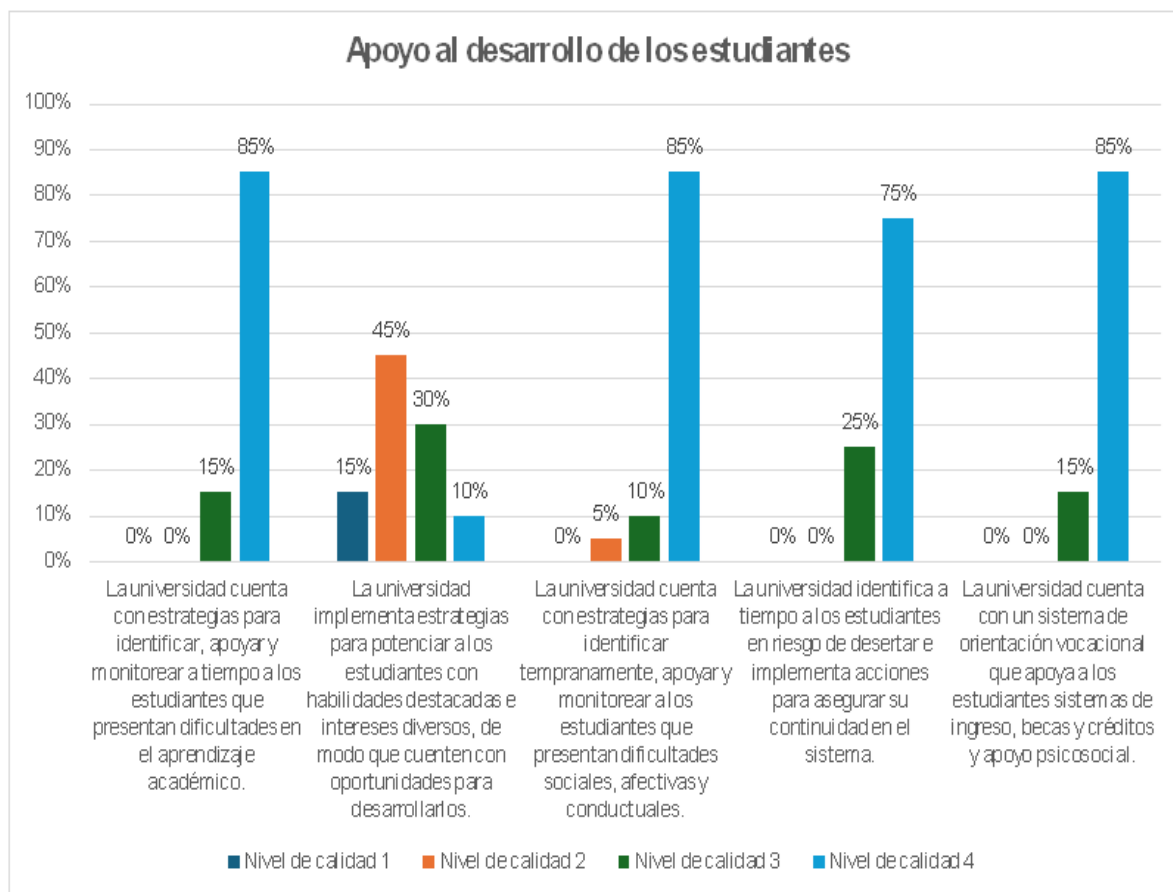
En cuanto al *apoyo al desarrollo de los estudiantes*, la universidad cuenta con estrategias para identificar dificultades de aprendizaje de los estudiantes, con monitoreo de los docentes y posterior notificación a jefaturas académicas con un 85% en el nivel 4 en las respuestas de los participantes. En cuanto a los alumnos con habilidades destacadas no cuenta con programas para incentivar a estos estudiantes, sino que queda a criterio de cada docente, las respuestas en este apartado fueron de un 45% en el nivel 2. La universidad cuenta con un sistema de mentoring inclusivo, en donde un estudiante de años superiores realiza un acompañamiento de un estudiante de primer año, con el fin de apoyarlo en su adaptación en su proceso de aprendizaje con su entorno universitario, además de realizar un trabajo colaborativo con el centro de aprendizaje con las diferentes necesidades y reforzamientos que pueda tener el alumno con un 85% de respuestas en el nivel 4 (Ver gráfico 6).

La universidad cuenta con identificación de deserción de estudiantes, generando también orientación a los estudiantes para que puedan cambiarse de carrera de así requerirlo, con un nivel de respuesta 4 con un 75% de preferencias. De igual forma, a través de la dirección de asuntos estudiantes, se cuenta con trabajadores sociales que

pueden orientar a los estudiantes a distintos tipos de becas y financiamientos o solicitudes que tengan, además de contar una psicóloga que realiza acompañamiento emocional de los estudiantes que lo necesiten, no obstante la sede de Los Ángeles cuenta con sola una psicóloga que abarca tanto la universidad, como instituto profesional y centro de formación técnica, teniendo un nivel 4 de 85% (Ver gráfico 6).

## Gráfico 6

### Apoyo al desarrollo de los estudiantes



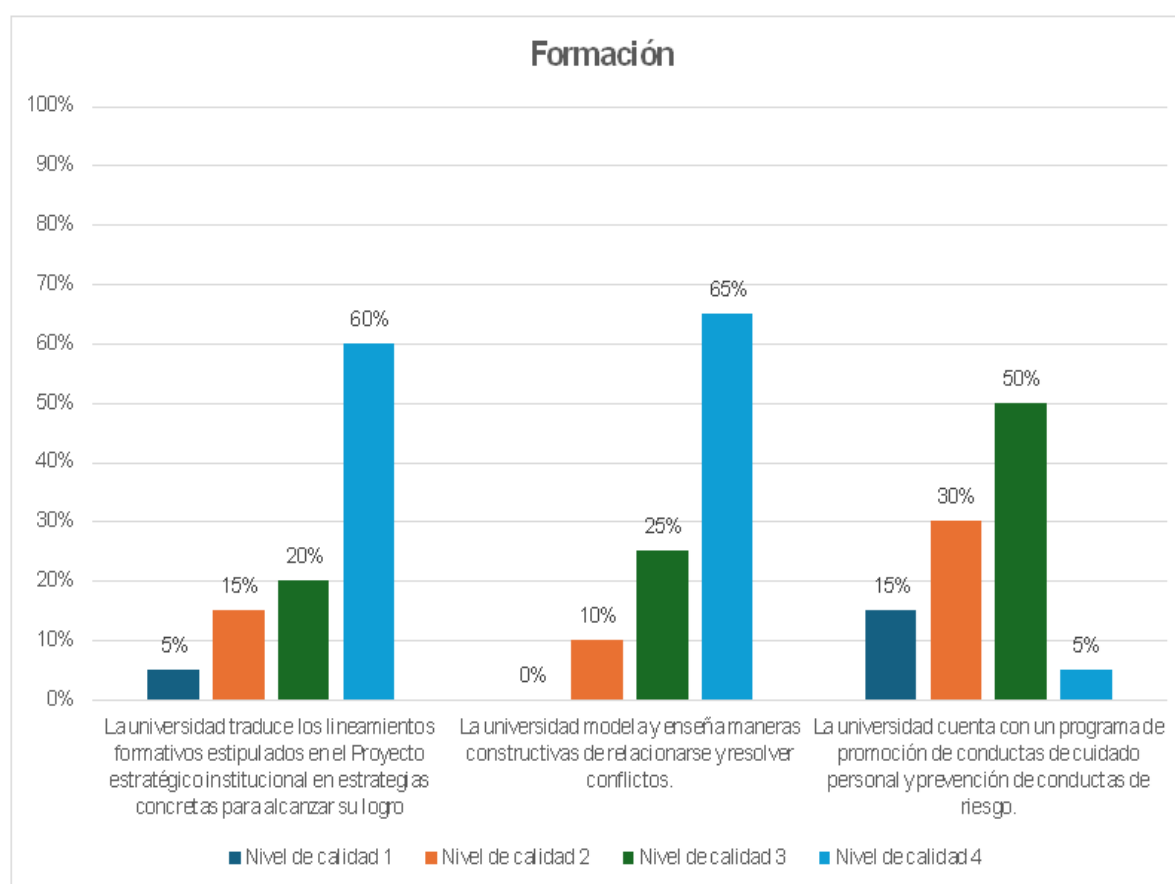
## FORMACIÓN Y CONVIVENCIA

En cuanto a la *formación* establecida en el plan estratégico institucional condice con las planificaciones semestrales, orientando así las actividades y los logros de estas, contando con un nivel 4 de calidad y con 60% de preferencias. En el contexto universitario cuenta con diferentes protocolos de actuación como un reglamento general, académico, de orden, disciplina, para estudiantes que son padre/madre y de intercambio,

teniendo un nivel 4 de respuesta con 65%. En cuanto a la dimensión protocolos de sumo de sustancia y situaciones atingentes, no se cuenta propiamente tal, pero, el reglamento interno norma a los estudiantes en que caso de ser requeridos. De igual forma se realizan ferias y conversatorios orientadas hacia los estudiantes, enfocándose en las necesidades el grupo, tales como consumo de sustancia, sexualidad, igualdad de género, entre otras, lo que genera un nivel 3 de respuesta con un 50% (Ver gráfico 7).

## Gráfico 7

### Formación

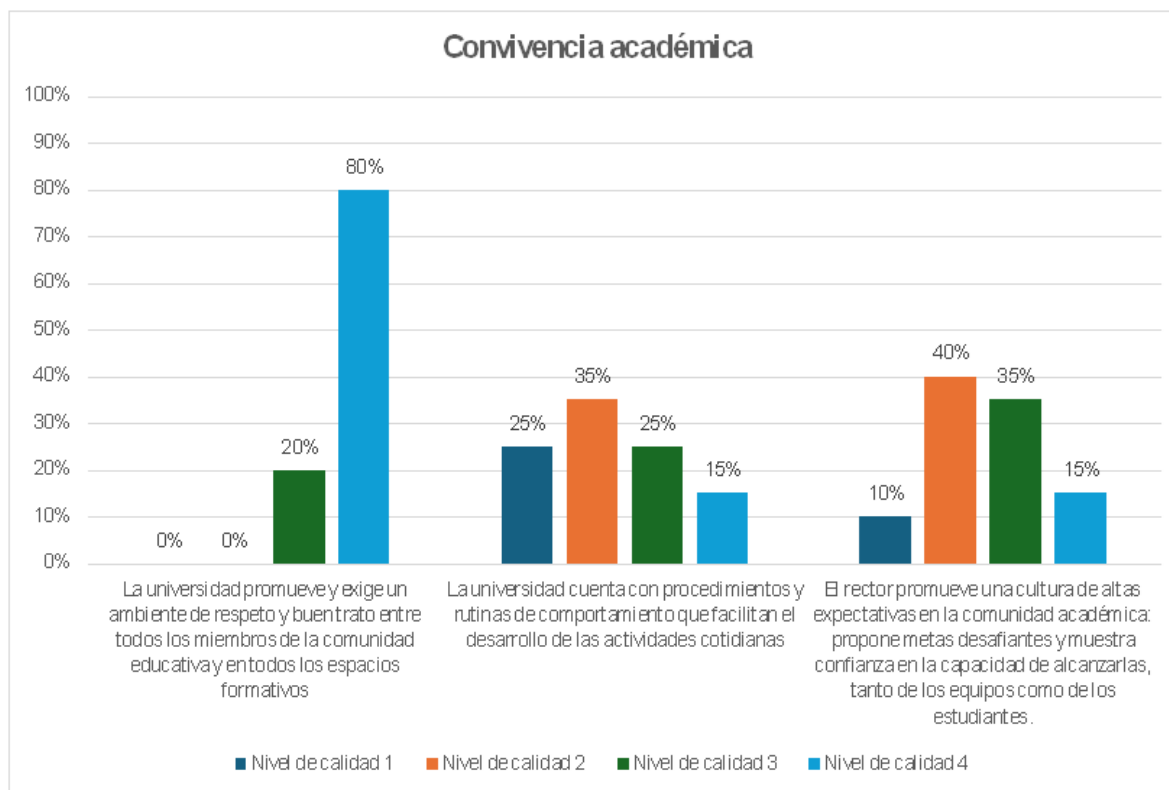


Sobre *la convivencia académica*, el establecimiento realiza lineamientos generales en el inicio del semestre académico con el fin de fomentar el respeto en el aula, como también talleres de formación que permitan generar una sana convivencia entre compañeros, además de actividades generadas por centros de estudiantes y la DAE, en donde se busca la vinculación del estudiante con el medio, con el fin de no solo

contribuir a la formación profesional, sino que también a la formación persona, teniendo un nivel de 80% de preferencias en el nivel de calidad 4. La universidad no cuenta con procedimientos y rutinas de comportamientos, más bien cuenta con lineamientos generales de acción frente a situaciones conductuales atingentes teniendo 35% de respuestas en el nivel 2. La universidad no tiene de una infraestructura adecuada siendo una limitante su espacio físico, pero si con protocolos de acción ante diversas situaciones, teniendo un nivel 2 con un 40% (Ver gráfico 8).

## Gráfico 8

### Convivencia académica

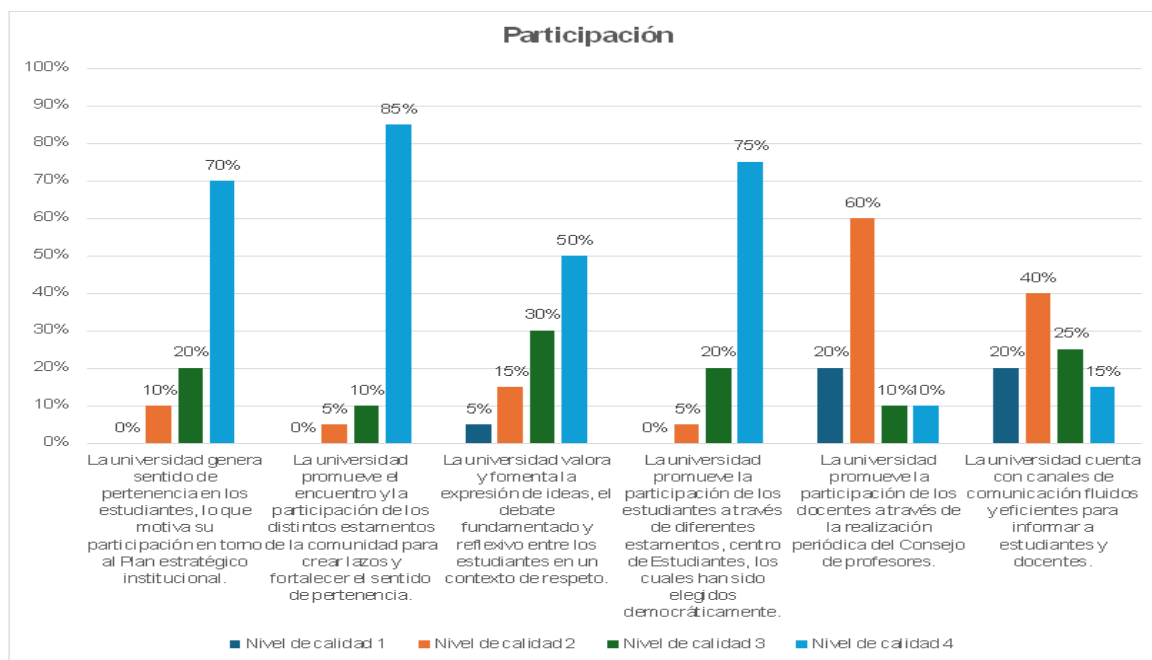


En cuanto a la *participación*, se genera pertenencia a través del sello tomasino, generando vinculación a través de actividades como voluntariados, ferias académicas y asignaturas que promuevan la filosofía de santo Tomás, situándolo en el plan estratégico institucional, teniendo respuestas en la encuesta realizada en el nivel 4 con un 70%. De igual forma, la casa de estudio genera distintas actividades extracurriculares que promueven la participación con otras casas de estudios, generando participación y

pertenencia por parte del alumno a través actividades de debate y deportivas, con un nivel 4 respuestas por parte de los encuestados con un 85%. La universidad da espacios de expresión y debate a través de jornadas extracurriculares y conversatorios, teniendo un nivel de respuesta 4 con un 50% de preferencia. A través de la DAE y cada carrera universitaria, se promueve la participación a través del centro de estudiantes, en donde a través de este estamento, los estudiantes pueden gestionar actividades en su carrera, generando un mayor vínculo, en este apartado los participantes respondieron un 75% un nivel 4. Sobre la reunión de docentes, estos son escasos, realizándose solamente al inicio del semestre académico, lo cual puede afectar en la comunicación entre profesionales, de igual forma existe comunicación vía correo electrónico, siendo esta la vía oficial para entregar información, tanto entre docentes con jefatura como también con los estudiantes, teniendo un nivel 2 con un 60% de preferencias. La universidad no cuenta con canales de comunicación fluidos entre todos los miembros de la comunidad educativa, teniendo un nivel 2 con un 40% en dicho apartado (Ver gráfico 9).

## Gráfico 9

### Participación

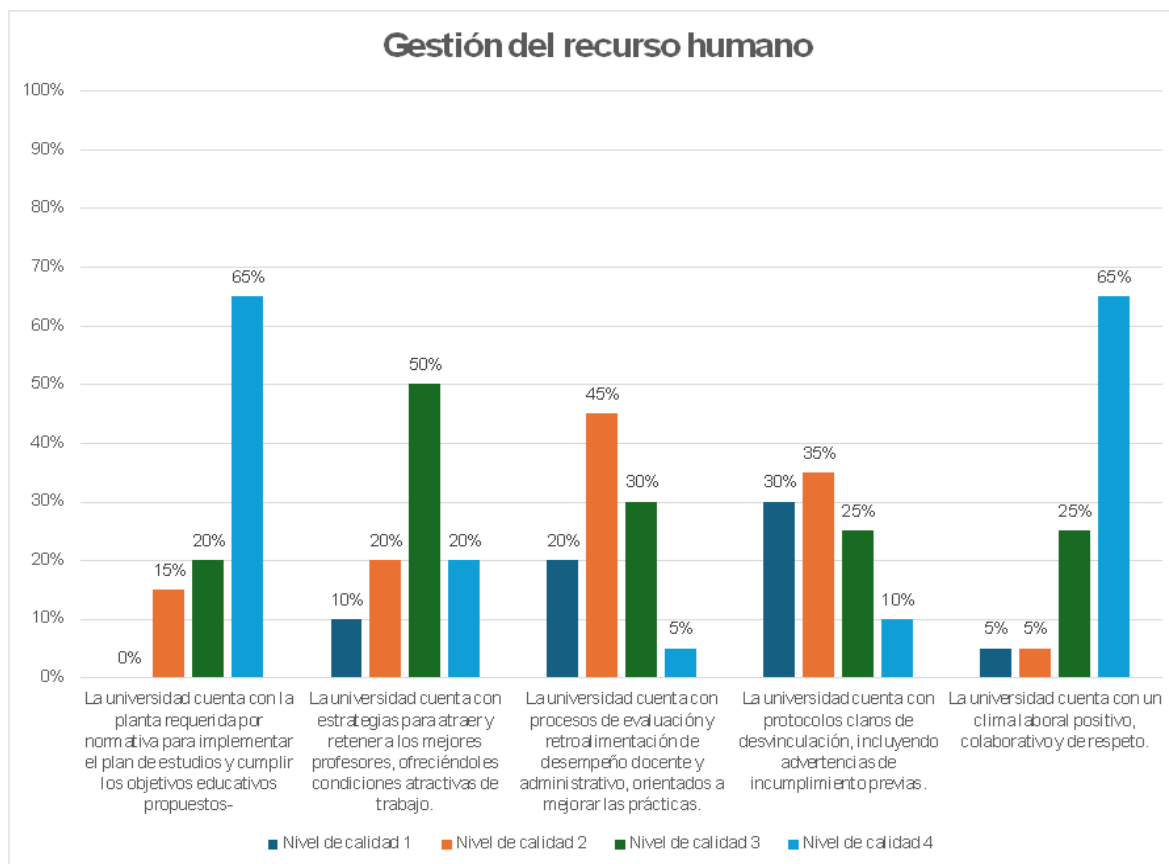


## **GESTIÓN DE RECURSOS**

En cuanto a la *gestión de recursos humanos* de la Universidad Santo Tomás cuenta con una planta de docentes que se centra en dar cumplimiento a los objetivos académicos, teniendo cargos y funciones respectivos, el nivel de respuesta es de un 65% en el nivel 4. La universidad tiene como objetivo fortalecer a su cuerpo académico, buscando incorporación de docentes con el grado de doctor, especialmente en las áreas orientadas a la investigación y clases en postgrados, aún así esto se ve en el proceso de selección de personal en vez de la retención de profesionales, condiciendo con un 50% en el nivel 3. Se cuenta con procesos de evaluación de desempeño, pero no existe retroalimentación y comunicación a los docentes evaluados, siendo solamente comunicado a jefes y directores de carrera, condiciendo con un nivel 2 como mayor preferencia de los encuestados con un 45%. En cuanto a los protocolos claros de desvinculación, la encuesta aplicada refleja un 34% en el nivel 2 explicándose la baja información o escasa notificación en cuanto a estos protocolos a docentes desvinculados. En relación con el clima laboral de la universidad, existe clima cooperativo y de respeto, aunque dicha información puede variar según las facultades, no obstante, la respuesta en la encuesta aplicada fue de un 65% en el nivel 4 (Ver gráfico 10).

### **Gráfico 10**

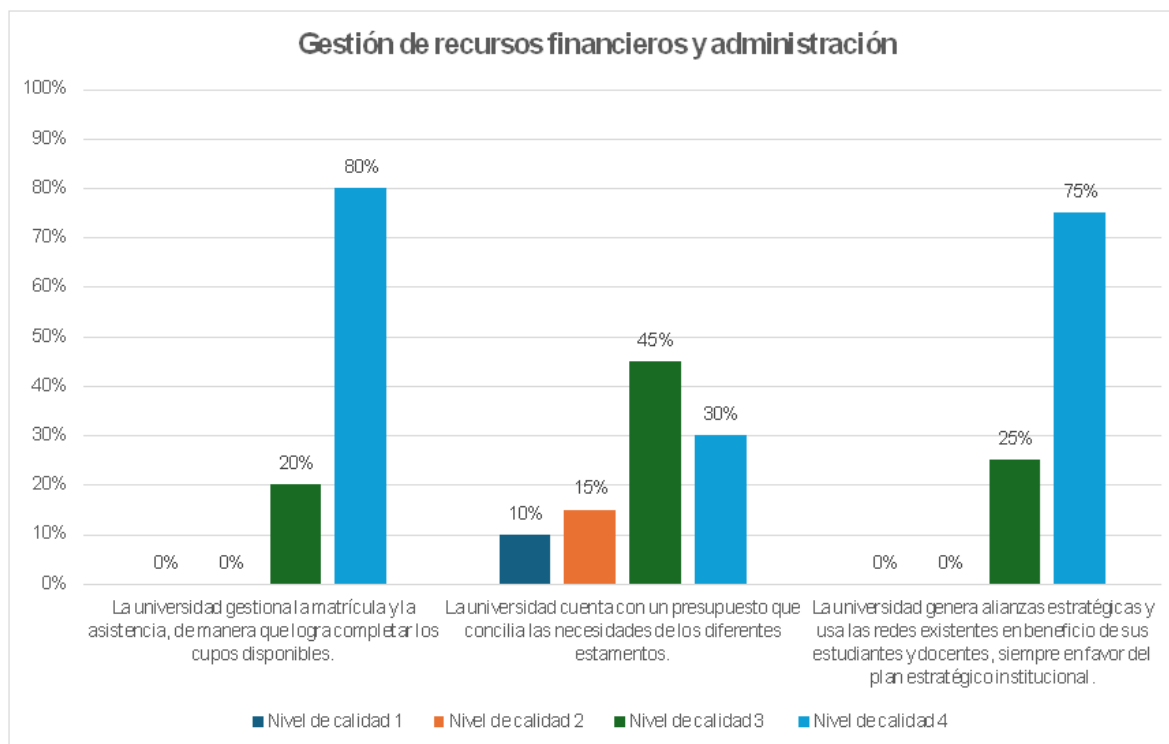
*Gestión del recurso humano*



En cuanto a los *recursos financieros y administración*, la universidad gestiona los procesos de administración, matrícula y de asistencia, con un 80% en el nivel 4, siendo importante por parte de la casa de estudios la gratuidad universitaria, como elemento de mayor aumento entre los años 2019 a 2023, logrando un avance significativo en la masividad de la matrícula. La universidad cuenta los presupuestos anuales para los diferentes estamentos que lo componen, teniendo un 45% en el nivel 3 como mayor preferencia, existiendo también desconocimiento en esta área por parte de los participantes. En relación con alianzas estratégicas, la universidad ha fomentado intercambios con otras casas de estudios en el extranjero como oportunidad para los estudiantes universitarios de cursar semestres académicos en otro país y también convenios de prácticas con entidades externas tanto privada como estatales para beneficio de los estudiantes, teniendo un nivel 4 con un 75% (Ver gráfico 11).

### Gráfico 11

*Gestión de recursos financieros y administración*



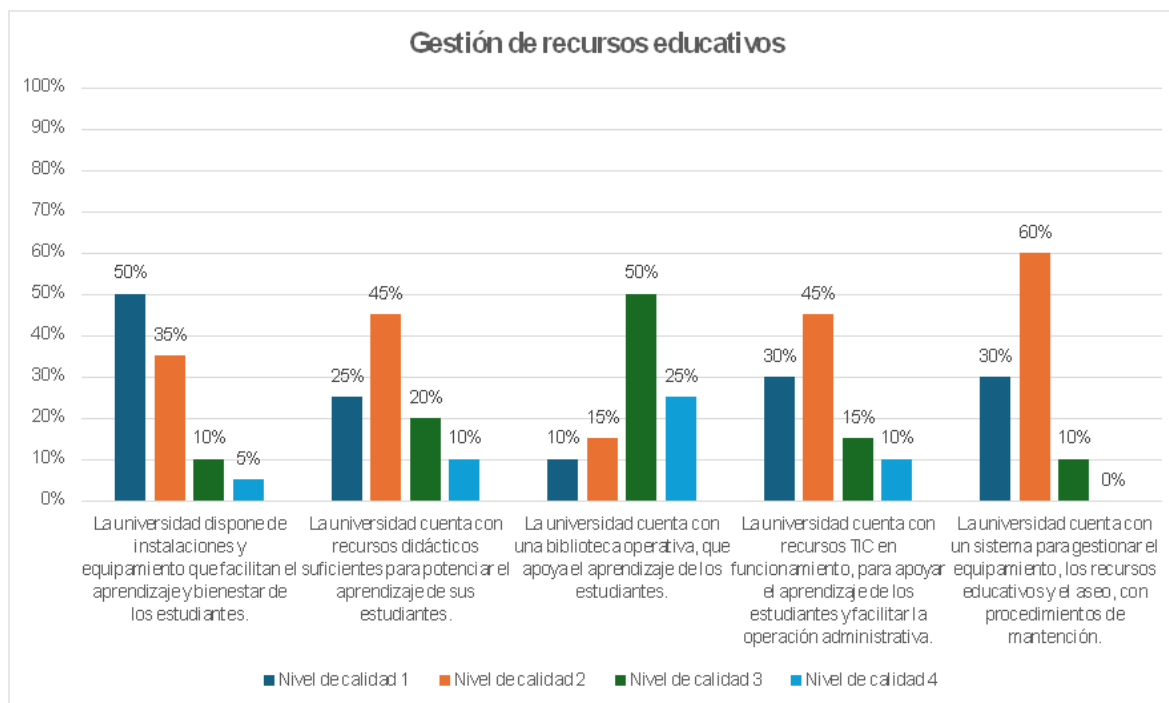
La *gestión de recursos educativos*, se encuentran orientadas hacia la implementación de un plan de 10 años sobre el mejoramiento de la infraestructura y equipamientos de la universidad. Lo anterior no condice con la realidad de todas las sedes, puesto que, si nos situamos específicamente en la sede correspondiente a la ciudad de Los Ángeles, existen problemas sobre las áreas de descanso que son inexistentes para los estudiantes y docentes adjuntos, afectando la relación académica y la vida comunitaria en el establecimiento, esto condice con la encuesta en donde un 50% tuvo el nivel 1 de respuestas. En cuanto a la accesibilidad a recursos didácticos, la utilización de test psicológicos en la sede es escasos para la cantidad de alumnos existentes, siendo una dificultad latente en la formación académica y profesional de estudiantes, afectándose el desarrollo de clases y contenidos importantes para la realización de actividades situándose en el nivel 2 con un 45%. La universidad cuenta con una biblioteca con variados recursos, no obstante es muy pequeña para la capacidad estudiantil, teniendo un 50% en el nivel 3 (Ver gráfico 12).

Sobre los espacios físicos dentro de la universidad, la población estudiantil en la sede va en aumento, generando dificultades en la accesibilidad a salas de estudios y

elementos que proporciona tanto biblioteca como centro de aprendizaje, siendo algo importante en la formación estudiantil y en la vida universitaria para llevar a cabo un éxito académico. Sobre la implementación de tecnologías de la información y comunicación (TIC), la universidad ha desarrollado nuevas plataformas a raíz de lo que fue la pandemia, tales como el uso de teams como también la actualización del sistema operativo banner, además, la universidad cuenta con salas de computación tanto para estudiantes como para los docentes adjuntos, pero es muy limitada para la cantidad de profesionales y para los estudiantes, situándose en el nivel 2 con un 45%. En cuanto al mantenimiento de la sede, se cuenta con personal de aseo y reposición alimentaria, aun así es poco para la gran comunidad estudiantil con la que cuenta la sede siendo un aspecto para mejorar, sobre todo en el mantenimiento de equipos electrónicos dentro de la sala como en los baños de la universidad, teniendo un nivel 2 con un 60% (Ver gráfico 12)

## Gráfico 12

### Gestión curricular parte 2



## PLAN DE MEJORAMIENTO

A partir de los resultados obtenidos y análisis realizado, se realiza la siguiente propuesta de plan de mejoramiento:

**Tabla 1**

*Dimensiones: Estándares indicativos de desempeño*

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>
Liderazgo	Diseñar estrategias de comunicación efectiva, con el propósito de fortalecer vínculos, prácticas y procesos de gestión, con el fin de promover participación en la comunidad educativa.	Mejorar los procesos comunicacionales desde cada área y estamento, con el objetivo de crear una bajada de información eficiente y eficaz, fortaleciendo así las buenas prácticas de trabajo procesos de gestión y participación de la comunidad, desde la participación comunitaria.
Gestión pedagógica	Incentivar la fiscalización sobre los tiempos de entrega de evaluaciones y planificaciones de clases, para generar compromisos en la relación universidad y docente.	Desarrollar estrategias efectivas a través de jefaturas académicas que permitan una comunicación fluida con respecto a la entrega de planificaciones y evaluaciones, con el fin de supervisar métodos de evaluación, procesos de aprendizaje y verificar las retroalimentaciones centradas en un aprendizaje significativo.
Formación y convivencia	Socializar con la comunidad educativa los protocolos de actuación frente las diferentes situaciones que pueden ocurrir mediante el contexto universitario.	Generar instancias reflexivas a través de actividades de formación personal, en donde tanto estudiantes como docentes conozcan sobre la actuación de la universidad frente a distintas situaciones, con el fin de conocer su plan de acción.

		Fomentando una comunidad educativa basada en el respeto y generando comunidad.
Gestión de recursos	Capacitar a los docentes con respecto al uso de TIC, cuando existan cambios de plataformas digitales.	Desarrollar talleres dirigidos a docentes que permitan conocer las plataformas digitales de la universidad, haciendo foco principalmente en los profesores adjuntos, esto con el fin de manejar de manera adecuada las plataformas y desarrollar un ambiente de trabajo óptimo.

**Tabla 2**

*Subdimensiones: Estándares indicativos de desempeño*

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
Liderazgo	Liderazgo sostenedor	Optimizar los canales de comunicación institucional, con el fin de fortalecer los procesos de gestión e información, promoviendo una transmisión oportuna, eficiente y eficaz entre las distintas entidades que	Incrementar la percepción positiva sobre el liderazgo del sostenedor en al menos un 10%, alcanzando un 90% en la próxima medición anual, mediante una comunicación más clara y directa de sus lineamientos y decisiones. Eleva el establecimiento de	Establecer un protocolo institucional de comunicación interna, que pueda definir con claridad los canales oficiales de información a difundir, la frecuencia, los responsables y los tiempos de respuesta idóneos, con el fin de estandarizar los flujos comunicacionales y reducir errores o duplicidad de	Rector y jefaturas académicas de cada carrera.

		conforman la universidad.	metas institucionales desde un 50% a un 75%, fomentando una planificación participativa con reuniones periódicas, y asegurando que estas metas se comuniquen de forma clara y con seguimiento regular. Optimizar la gestión y distribución de recursos institucionales, incrementando la percepción de entrega oportuna del 75% al 90% y manteniendo o superando el nivel actual de eficacia (85%), mediante una planificación estratégica, coordinación eficiente entre unidades y evaluación periódica	mensajes teniendo una comunicación efectiva.	
--	--	---------------------------	--	--	--

			del uso de los recursos.		
	Liderazgo Formativo y académico	Fortalecer el liderazgo académico y formativo del rector en todos los niveles de la comunidad universitaria, con el fin de promover una gestión en base a la participación, de manera articulada y descentralizada, potenciando la difusión del plan estratégico institucional y el desarrollo de las expectativas académicas de la comunidad, generando mayor vínculo entre los docentes y las unidades académicas en la universidad, con	Fortalecer el liderazgo académico y la difusión del plan estratégico, mejorando la alineación con el contexto de las sedes y elevando las expectativas académicas, alcanzando un 80% de satisfacción en estos aspectos en el próximo año. Mejorar la gestión pedagógica y formativa, y la participación del rector en el desarrollo académico, aumentando la percepción positiva sobre la conducción académica y la responsabilidad ética del rector, logrando un 70% de	Organizar encuentros semestrales entre el rector y los directores de cada sede con el fin de revisar el plan estratégico, proyecciones futuras, discutir necesidades locales y ajustar la implementación según las realidades de cada campus. Implementar un sistema de evaluación semestral de la gestión pedagógica, que permita medir la satisfacción de los docentes con respecto a las políticas educativas y la participación del rector y de los estudiantes en los procesos académicos, ajustando estrategias de ser necesario.	Rector, jefaturas académicas, docentes de planta y docentes adjuntos.

		responsabilidad ética y pedagógica.	satisfacción en estos aspectos en la próxima evaluación anual.		
	Planificación y gestión de resultados	Fortalecer los procesos de planificación, gestión de resultados académicos y formativos, así como la accesibilidad y efectividad en la recopilación y monitoreo de datos, con la finalidad de asegurar una mejora continua en la calidad educativa de la universidad.	Fortalecer la planificación estratégica y la autoevaluación institucional, manteniendo un 95% de satisfacción en la implementación del Plan Estratégico Institucional y mejorando la calidad de las reuniones anuales entre estamentos, alcanzando un 90% de satisfacción en el próximo año.  Optimizar la elaboración, distribución y monitoreo de planificaciones didácticas, así como la recopilación y	Organizar reuniones semestrales con los líderes de cada sede para evaluar el progreso del plan estratégico e ir realizando ajustes según las necesidades específicas de cada sede. Además de Incluir la retroalimentación de los diferentes estamentos de la universidad. Implementar una plataforma digital donde los docentes puedan cargar y actualizar sus planificaciones didácticas de manera eficiente, estableciendo plazos y responsabilidades claras. Asegurar la correcta distribución	El encargado de la elaboración del plan estratégico institucional, en directa comunicación con cada sede.

			acceso a datos sobre resultados académicos y formativos, aumentando la satisfacción del 55% al 75% en cuanto a la entrega oportuna de planificaciones, y mejorando el acceso a datos académicos mediante la implementación de un sistema digital de seguimiento y retroalimentación, logrando un 80% de satisfacción en el siguiente año.	de estos documentos entre los miembros del equipo académico.	
<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
Gestión pedagógica	Gestión curricular	Fortalecer la gestión curricular en las facultades de la universidad, mejorando el acceso a las planificaciones, el acompañamiento para el docente y la	Mantener la asignación eficiente de horarios de los docentes y la accesibilidad a la calendarización académica, conservando niveles de satisfacción	Monitorear cumplimiento del calendario mediante un sistema digital compartido entre los docentes de la universidad, que permita registrar desajustes y sus soluciones.	Toda la comunidad educativa, adjunta y de planta.

		<p>implementación de estrategias metodológicas, con el fin de aumentar la eficacia del proceso formativo y asegurar la calidad académica y de enseñanza.</p>	<p>superiores al 90% en estos procesos. Mejorar el seguimiento académico de las asignaturas, a través de la retroalimentación al docente, elevando el nivel de satisfacción del 35% actual al 60% en cuanto a monitoreo efectivo y acompañamiento docente en el desarrollo de clases y formación académica. Fortalecer la orientación metodológica y estrategias dinámicas para los docentes, aumentando del 35% al 70% durante el próximo año. Aumentar la coordinación y retroalimentación</p>	<p>Asignar a un docente de planta como referente de seguimiento por carrera y por nivel cursado, que sea responsable de mantener contacto con los docentes para revisar avances. Diseñar una guía metodológica institucional, que ofrezca orientaciones en el desarrollo de metodologías activas y estrategias de enseñanza para distintas áreas.</p>	
--	--	--	--	---	--

			<p>entre docentes de planta y adjuntos, elevando el nivel de supervisión y acompañamiento del 45% actual al 70% en los niveles de calidad para el año 2026.</p> <p>Establecer espacios regulares de reflexión técnica pedagógica, incrementando del 40% al 75% la participación docente en instancias de análisis didáctico y mejora continua en la formación académica para el próximo semestre.</p>		
	Enseñanza y aprendizaje en el aula.	Fortalecer las prácticas de enseñanza y de aprendizaje en el aula mediante la utilización de estrategias didácticas e	Aumentar al 85% la implementación de clases que comuniquen claramente sus objetivos en clases, manteniendo la utilización de	Realizar revisiones anuales de los programas de asignatura para verificar el uso de bibliografía validada y actualizada para el	Jefaturas de carreras y docentes de planta y adjuntos

		<p>innovadoras, contando con una participación del estudiante y la utilización pertinente de recursos pedagógicos, con el fin de asegurar la eficacia en los procesos de formación profesional y promover un clima de respeto y retroalimentación constante en la comunidad educativa.</p>	<p>contenidos académicos validados y aplicando modelos activos de enseñanza.</p> <p>Incrementar en al menos un 70% el uso efectivo de recursos tecnológicos y didácticos, con el fin de promover estrategias que fortalezcan la motivación y el aprendizaje significativo en los estudiantes para el próximo año académico.</p> <p>Alcanzar un 80% de evaluación con respecto a las clases con participación del estudiante, generando un clima</p>	<p>desarrollo de las clases.</p> <p>Organizar talleres prácticos sobre la utilización de herramientas TIC aplicadas a la enseñanza en el aula. Monitorear durante el semestre el cumplimiento de las prácticas como la participación del estudiante, clima de respeto constante y retroalimentación formativa prácticas mediante encuestas estudiantiles y revisión de materiales entregados.</p>	
--	--	--	---	---	--

			de respeto constante y retroalimentación formativa entregada con pauta clara en las evaluaciones respectivas durante el próximo semestre.		
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes.	Mejorar los mecanismos institucionales de acompañamiento académico, emocional y social, asegurando una atención oportuna y equitativa frente a las diversas necesidades de los estudiantes durante la trayectoria universitaria.	Mantener y consolidar el nivel actual obtenido, asegurando un 90% de satisfacción en la identificación y seguimiento de dificultades de aprendizaje en los estudiantes para diciembre de 2025.  Implementar un programa de fomento al talento académico en la universidad, con el objetivo de alcanzar un 70% de satisfacción en la	Supervisar y retroalimentar a los docentes, al menos una vez por semestre, sobre las planificaciones académicas en cuanto a claridad de objetivos y coherencia metodológica de enseñanza y evaluación. Implementar talleres semestrales sobre el uso pedagógico de TIC y recursos interactivos para desarrollo de las clases. Implementar un sistema articulado de	Centro de aprendizaje, jefaturas académicas y la dirección de asuntos estudiantiles.

			<p>atención a estudiantes con altas capacidades, con el fin de comenzar a implementarlo durante el año 2026.</p> <p>Fortalecer un sistema inclusivo de acompañamiento estudiantil que integre el mentoring, la detección oportuna de riesgos de deserción y el acceso efectivo a profesionales del área psicosocial, con el fin de aumentar la cobertura y percepción positiva del 85% actual al 90% para el próximo año.</p>	<p>acompañamiento estudiantil que integre el mentoring inclusivo, la detección temprana de riesgos de deserción y el acceso a apoyo psicosocial, mediante la coordinación entre el centro de aprendizaje, dirección de asuntos estudiantiles y las jefaturas académicas, con seguimiento mensual y evaluación semestral de su impacto en el acompañamiento efectivo.</p>	
<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>

Formación y convivencia	Formación	<p>Consolidar una formación universitaria coherente con el plan estratégico institucional, fortaleciendo la implementación de protocolos y promover espacios formativos orientados al bienestar estudiantil y la prevención de conductas de riesgo en la población universitaria.</p>	<p>Aumentar del 60% al 80% la percepción de coherencia entre la formación establecida en el plan estratégico institucional y las planificaciones semestrales para el próximo año.</p> <p>Aumentar el 65% de aprobación respecto a la claridad y aplicación de los protocolos institucionales a un 75% (académico, disciplinario, estudiantes padres/madres, etc.) durante el año 2025, mediante difusión semestral.</p> <p>Incrementar del 50% al 75% la valoración de las actividades</p>	<p>Capacitación a docentes de planta y adjuntos sobre los objetivos del plan estratégico y su relación con la planificación didáctica de cada asignatura y proyectos de la sede. Elaboración de infografías claras y amigables para toda la comunidad educativa sobre cada protocolo de actuación para tener una mayor comprensión. Planificación anual de ferias y conversatorios con temáticas relevantes a realizar durante el semestre (salud mental, igualdad, sexualidad, etc.) coordinadas con estudiantes y facultades respectivas.</p>	<p>Espacios físicos de la sede, plan general de organización de la semana de inducción y académicos y cuerpo docente.</p>
-------------------------	-----------	---	--	---	---

			preventivas y formativas (ferias, conversatorios, etc.) sobre temáticas como consumo de sustancias, sexualidad e igualdad de género durante el próximo semestre.		
	Convivencia académica	Fortalecer la convivencia académica y el respeto mutuo en el aula, implementando procedimientos específicos y protocolos de actuación frente a situaciones conductuales, con el fin de crear un entorno seguro en la comunidad educativa, incentivando el desarrollo integral	Incrementar del 80% al 90% para finales del año 2025, con el fin de mejorar la percepción positiva de los estudiantes sobre las actividades de fomento al respeto y convivencia académica mediante la realización de talleres, actividades de centros de estudiantes, etc. Desarrollar e implementar acciones de	Ampliar la oferta de talleres temáticos relacionados con la convivencia universitaria, integrando expertos en salud mental, resolución de conflictos y trabajo en equipo. Difundir el protocolo de forma clara y visible a través de plataformas internas, murales en la universidad, con el fin de lograr una mayor accesibilidad para estudiantes y docentes.	Centros de estudiantes, DAE, directivos académicos

		de los estudiantes.	<p>conocimientos sobre el protocolo de actuación para abordar situaciones conductuales en el aula, alcanzando un nivel de 70% de conocimiento y aplicación entre los docentes y estudiantes para el próximo año.</p> <p>Mejorar la infraestructura física para crear espacios adecuados para la convivencia académica, aumentando la satisfacción de los estudiantes sobre las condiciones físicas de los espacios comunes del 40% del nivel 2 a un mínimo de 60% en el nivel 4 de calidad durante los próximos tres años.</p>	<p>Realizar un diagnóstico de las condiciones físicas actuales de los espacios comunes y aulas, identificando las áreas más críticas para la convivencia académica y urgentes para trabajar en los proyectos de los próximos años.</p>	
--	--	---------------------	--	--	--

Participación	Promover una cultura institucional que incentive la participación de toda la comunidad educativa y optimice los canales de comunicación interna entre los distintos estamentos, mediante estrategias de vinculación y diálogo efectivo, con el fin de realizar una comunicación efectiva.	Incrementar del 70% al 85% la percepción positiva sobre la vinculación al sello tomasino establecidas en el plan estratégico institucional y las actividades que promueven la identidad institucional, mediante acciones participativas y formativas durante el año académico 2025. Aumentar del 50% al 75% la valoración de los espacios de expresión y debate estudiantil, mediante la implementación de al menos 3 jornadas extracurriculares por semestre que incluyan foros, conversatorios y paneles entre estudiantes de la	Diseñar e implementar un plan anual que integre actividades vinculadas al sello tomasino y al plan estratégico institucional en donde se realicen jornadas de expresión estudiantil, espacios regulares de retroalimentación entre docentes y jefaturas Desarrollar o adaptar una plataforma digital (intranet o app institucional) que centralice la comunicación entre estudiantes, docentes y autoridades académicas, con el fin de optimizar los canales de comunicación.	Toda la comunidad educativa
---------------	---	---	--	-----------------------------

			<p>universidad con el fin compartir perspectivas de diferentes áreas de estudio.</p> <p>Elevar del 60% al 85% la satisfacción con la comunicación entre docentes y jefatura, a través de la realización de al menos 3 reuniones por semestre y la mejora del uso de plataformas internas para intercambio de información, con el fin evitar malentendidos y realizar comunicación efectiva.</p> <p>Mejorar del 40% al 70% la percepción sobre la existencia de canales de comunicación fluidos entre todos los estamentos de la comunidad educativa, mediante</p>		
--	--	--	---	--	--

			la creación y difusión de un protocolo formal de comunicación interna para el desarrollo académico del próximo año.		
<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
Gestión de recursos	Gestión de recursos humanos	Optimizar la gestión del talento humano en la Universidad Santo Tomás se Los Ángeles, mediante la mejora en los procesos de evaluación, retroalimentación, retención y comunicación interna, promoviendo un ambiente laboral sano, que sea cooperativo y alineado con el desarrollo	Incrementar al 80% la satisfacción del cuerpo docente respecto a la coherencia entre sus funciones asignadas y los objetivos académicos institucionales para junio de 2026, con el fin de mejorar el clima laboral.  Aumentar al 70% la satisfacción del cuerpo académico respecto a las estrategias de retención y desarrollo profesional de	Implementar un sistema digital de seguimiento y actualización semestral de funciones y responsabilidades, accesible para todos los docentes y supervisores.  Diseñar e implementar un plan de carrera académica que incluya incentivos para la permanencia de doctores, programas de formación continua, y mentorías en investigación con el fin	Jefaturas de cara, docentes de plana y docentes adjuntos

		profesional del cuerpo docente.	<p>docentes con grado de doctor para diciembre de 2026, mediante la implementación de planes de carrera, incentivos académicos, económicos y oportunidades de investigación. Mejorar los procesos de retroalimentación de la evaluación docente y la comunicación de los protocolos de desvinculación, aumentando al 60% el nivel de satisfacción de los docentes en estos ámbitos para diciembre de 2026, mediante la implementación de informes personalizados de desempeño por cada profesional</p>	<p>de mejorar el desarrollo profesional.</p> <p>Establecer reuniones de retroalimentación personalizadas posteriores a cada evaluación docente, con entrega formal de resultados y propuestas de mejora por parte de jefaturas.</p> <p>Realizar jornadas semestrales orientadas en la integración y bienestar organizacional por cada facultad, realizando actividades de formación en comunicación efectiva, resolución de conflictos y reconocimiento entre pares.</p>	
--	--	---------------------------------	--	--	--

			<p>adjunto y de planta de la universidad, mediante una socialización clara y oportuna de los procedimientos institucionales. Aumentar al 80% el nivel 4 sobre el clima laboral en todas las facultades de la sede para diciembre de 2026, mediante la implementación de espacios regulares de diálogo, actividades de bienestar laboral y encuestas semestrales de seguimiento.</p>		
	Gestión de recursos financieros	Promover la transparencia financiera y administrativa de la Universidad Santo Tomás, optimizando el uso de recursos y	Optimizar los procesos de matrícula y asistencia, mejorando la accesibilidad y eficiencia, con un aumento del 10%	Desarrollar una plataforma comunicativa accesible para todos los miembros de la universidad que permita visualizar los presupuestos anuales,	Dirección académica y DAE

		<p>consolidando alianzas estratégicas nacionales e internacionales que favorezcan el desarrollo integral de la comunidad educativa al año 2026.</p>	<p>en la satisfacción de los miembros de la comunidad educativa, sobre la facilidad y claridad de estos procesos, alcanzando un 90% para el año 2026. Mejorar la comunicación y acceso a la información sobre los presupuestos anuales de la universidad, logrando un al menos un 70% de satisfacción en la claridad y disponibilidad de la información por parte de los miembros de la comunidad educativa para el año 2026 Aumentar las alianzas con instituciones extranjeras y organizaciones</p>	<p>el estado de los recursos, y las inversiones realizadas, con el fin de fomentar la participación y conocimiento de la comunidad educativa sobre las decisiones financieras. Fomentar la creación de nuevos convenios con universidades (nacionales e internacionales) y empresas en áreas clave como investigación, prácticas profesionales y apoyo estudiantil, a fin de consolidar las redes de la universidad y aumentar las oportunidades de formación y empleo para los estudiantes.</p>	
--	--	---	---	--	--

			nacionales para promover intercambios, convenios de prácticas y proyectos conjuntos, logrando un 90% de satisfacción en la comunidad educativa sobre las oportunidades de intercambio y prácticas para el año 2026.		
	Gestión de recursos educativos	Mejorar las condiciones de infraestructura, equipamiento, mantenimiento y acceso a recursos educativos y tecnológicos de la sede Los Ángeles de la Universidad Santo Tomás, promoviendo un entorno académico	Incrementar en un 25% la valoración positiva (nivel 3 o superior) sobre los espacios de descanso y salas de estudio para estudiantes y docentes adjuntos en la sede Los Ángeles, durante los próximos dos años. Aumentar en un 80% la disponibilidad y uso de test psicológicos	Realizar un diagnóstico participativo con estudiantes y docentes sobre las necesidades de áreas de descanso y de estudio, para orientar el rediseño de espacios comunes. Establecer un plan anual de adquisición de test psicológicos y otros materiales según carreras, con el fin de ir priorizando aquellos requeridos en	Rector de casa central y de sede, equipos directivos, docentes de planta y adjuntos

		<p>inclusivo, funcional y adecuado para estudiantes y docentes</p>	<p>y materiales especializados en la sede, mejorando su acceso y distribución al año 2026. Mejorar en un 60% el acceso a salas de computación y plataformas tecnológicas para estudiantes y docentes, especialmente en cantidad de equipos y funcionalidad de sistemas, al año 2026. Eleva en un 25% la valoración de los recursos y espacio físico de la biblioteca y centro de aprendizaje, mediante ampliación o redistribución de espacios para el año 2026 con el fin de mejorar la</p>	<p>asignaturas clave, según matrícula por carrera. Ampliar los horarios y reorganizar el uso del espacio físico de la biblioteca para optimizar su capacidad de atención a los estudiantes. Gestionar la adquisición de equipos tecnológicos adicionales y renovar los existentes en salas de computación, según estándares de uso al 2025. Realizar campañas de formación en el uso efectivo de plataformas como Teams y Banner, orientadas a estudiantes y docentes de primer año o ingreso reciente. Aumentar el personal de aseo y soporte técnico durante las horas de mayor</p>	
--	--	--	--	---	--

			<p>experiencia universitaria. Reducir en un 50% los reportes de deficiencias en mantención de baños, equipos electrónicos y espacios comunes, asegurando condiciones básicas para el año 2026, beneficiando a todos los miembros de la comunidad educativa.</p>	<p>demanda, con el fin de garantizar limpieza continua y funcionalidad mínima en equipos y baños.</p>	
--	--	--	---	---	--

## CONCLUSIÓN

El diagnóstico institucional realizado en la Universidad Santo Tomás, sede Los ángeles, nos permite identificar los diferentes aspectos que inciden en el funcionamiento de esta comunidad educativa, enfocándonos en las dimensiones como liderazgo, gestión curricular, convivencia y gestión de recursos. Siendo abordada de manera descriptiva, permitiendo conocer fortalezas y debilidades de la institución.

En la dimensión de *liderazgo* se evidencia una estructura jerárquica clara y una adecuada gestión de recursos por parte del sostenedor, aspectos valorados positivamente por la comunidad académica. No obstante, se identifican debilidades significativas que afectan a los miembros de la universidad como la comunicación interna, la conducción pedagógica y la vinculación del rector con el cuerpo académico.

La escasa participación del rector en los procesos académicos, la limitada promoción del aprendizaje y la baja percepción respecto a la existencia de metas desafiantes revelan una desconexión con las necesidades formativas locales de la sede, siendo la centralización en cuanto al planteamiento de objetivos y metas una de las grandes debilidades de la casa de estudio. Asimismo, si bien existen avances en relación con la planificación institucional y procesos de autoevaluación, se presentan deficiencias en el monitoreo anual, en la entrega oportuna de planificaciones y en el uso accesible de datos académicos para la retroalimentación y mejora continua de los académicos.

Frente a estos resultados, el plan de mejoramiento plantea tres objetivos fundamentales: optimizar los canales de comunicación institucional para fortalecer la gestión y garantizar una transmisión eficiente entre las distintas entidades; potenciar el liderazgo académico y formativo del rector mediante una gestión participativa, articulada y descentralizada, promoviendo el vínculo entre docentes y unidades académicas; y finalmente, fortalecer los procesos de planificación, gestión de resultados y monitoreo de datos, asegurando con ello la mejora continua de la

calidad educativa. Estos lineamientos permitirán avanzar hacia una universidad más eficiente, con desarrollo de un liderazgo efectivo y una gestión centrada en el desarrollo académico integral de su comunidad educativa.

El análisis realizado en la *gestión curricular* en la universidad presenta fortalezas en la organización en cuanto a horarios y calendarización académica, con un alto nivel de cumplimiento (nivel 4), sin embargo, persisten debilidades en la entrega oportuna de planificaciones y evaluaciones, evidenciando nuevamente dificultades comunicativas, estas dificultades afectan la coordinación docente y generan desajustes en la implementación curricular. También se observa una baja supervisión metodológica y escasa retroalimentación estructurada, lo que genera una necesidad de fortalecer la articulación entre docentes de planta y adjuntos, para realizar un trabajo óptimo. El monitoreo de clases es aleatorio y no garantiza una mejora continua, al no existir retroalimentaciones en cuanto al cuerpo docente.

En el ámbito del apoyo al estudiante, se destaca la existencia de mecanismos eficaces para la detección de dificultades de aprendizaje y una estrategia de mentoría inclusiva que favorece la adaptación académica para estudiantes que lo necesiten. No obstante, se carece de programas institucionales orientados a potenciar a estudiantes con habilidades sobresalientes. Asimismo, se valoran positivamente las acciones de acompañamiento ante la deserción y el apoyo socioemocional, aunque este último presenta limitaciones por falta de personal especializado para la cantidad de estudiantes existentes en la universidad. Frente a estos hallazgos, se propone como objetivo incentivar la fiscalización sobre los tiempos de entrega de evaluaciones y planificaciones de clases, y desarrollar estrategias efectivas desde las jefaturas académicas para promover una comunicación fluida en el cuerpo docente. Esto permitirá supervisar los métodos de evaluación, monitorear el aprendizaje y asegurar retroalimentaciones significativas, contribuyendo a un mejoramiento en la calidad de los procesos educativos.

Los resultados obtenidos en *convivencia* evidencian que la universidad cuenta con una base sólida en formación valórica y académica, alineada al plan estratégico institucional, así como con reglamentos y protocolos generales que

orientan la convivencia universitaria. Sin embargo, se identifican debilidades en la existencia de procedimientos específicos frente a situaciones complejas como el consumo de sustancias y conductas disruptivas, lo cual se traduce en respuestas más bajas (niveles 2 y 3) No obstante se realizan actividades y conversatorios preventivos según la importancia que le de la casa de estudios y el alumnado.

En cuanto a la convivencia y participación, se observa una valoración positiva hacia las actividades formativas, los conversatorios y talleres orientados a la vida universitaria y el sello tomasino, con un alto nivel de adhesión (nivel 4) Asimismo, las actividades extracurriculares y el trabajo de los centros de estudiantes fomentan el sentido de pertenencia por parte de la comunidad educativa. No obstante, se señala que existe una falta de infraestructura adecuada para el desarrollo académico y además canales de comunicación internos poco fluidos, afectando la coordinación y vinculación efectiva entre docentes y estamentos académicos (nivel 2 de preferencias).

En respuesta a estas brechas, se establece como objetivo socializar con la comunidad educativa los protocolos de actuación frente a distintas situaciones del contexto universitario, promoviendo instancias reflexivas a través de actividades de formación personal dirigidas a estudiantes y docentes, con el fin de fortalecer el conocimiento del plan de acción institucional y fomentar una comunidad educativa cohesionada en base al respeto y vinculación con la comunidad.

La *gestión de recursos* en la sede Los Ángeles de la Universidad Santo Tomás muestra avances en la estructura académica, el fortalecimiento del clima laboral y la administración financiera, destacando la alta valoración de los procesos administrativos (nivel 4) y las alianzas estratégicas por parte de la universidad (nivel 4). Sin embargo, presenta desafíos relevantes en cuanto a la retroalimentación docente, la claridad de protocolos de desvinculación para los profesores, el acceso a recursos didácticos y tecnológicos, y la infraestructura física, especialmente en áreas comunes y de estudio tanto para el alumnado como para el cuerpo académico adjunto. Estos resultados sustentan los objetivos propuestos en el plan de mejoramiento, con el fin de proyectarlo hacia el futuro, tales como optimizar la

gestión del talento humano fortaleciendo procesos de evaluación, comunicación y retención; promover la transparencia en el uso de recursos y consolidar alianzas estratégicas; y mejorar las condiciones de infraestructura, equipamiento y acceso a tecnologías, con el fin de garantizar un entorno académico inclusivo y de calidad para la comunidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ayala Reyes, M, y Atencio Abarca, I. (2018). Retención en la educación universitaria en Chile. Aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista de la Educación Superior*, 47(186), 94-118. Recuperado de: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-27602018000200093&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-27602018000200093&script=sci_arttext)
- Berríos Arroyo, R., Duarte Reyes, J., y Córdova Villanueva, E. (2013). Retención y deserción en la Educación Superior chilena. ¿Por qué estudiarlas? *Revista Iberoamericana De Educación*, 61(3), 1–11. Recuperado de: <https://doi.org/10.35362/rie6131078>
- Castilla Devoz, p. (2021). *La educación superior en tiempos de transformación*: (ed.). Corporación Universitaria Minuto de Dios. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/198415?page=1>
- Dirección de Educación Continua, DEC. (2025). Santo Tomás Los Ángeles da la bienvenida a más de 1.500 nuevos estudiantes, Recuperado de: <https://enlinea.santotomas.cl/santo-tomas-en-la-prensa/notas-en-medios/santo-tomas-los-angeles-da-la-bienvenida-a-mas-de-1-500-nuevos-estudiantes/309282/#:~:text=Esto%20refuerza%20la%20calidad%20institucional,que%20supera%20los%201.500%20matriculados.>
- Ministerio de Educación, División de Educación General. (2019). Plan de Mejoramiento Educativo. Recuperado de: <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/03/PME-orientaciones-generales.pdf>
- Ministerio de Educación, Unidad de Currículum y Evaluación. (2021). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Recuperado de: [https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508\\_estandar.pdf](https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508_estandar.pdf)
- Pesántez Avilés, F. (2014). *Indicadores de gestión y calidad en la educación superior: un modelo de evaluación para la Universidad Politécnica*

*Salesiana*: (ed.). Ediciones Abya-Yala.  
<https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/79155?page=1>

Universidad Santo Tomás. (2025). Política de Aseguramiento Interno de la Calidad. Recuperado de: <https://www.ust.cl/web/wp-content/uploads/sites/6/2025/03/Politica-Aseguramiento-Calidad-UST.pdf>

Universidad Santo Tomás. (2025). *Plan estratégico Institucional*. Recuperado de: <https://www.ust.cl/informacion-institucional/acerca-de/plan-estrategico/>

Universidad Santo Tomás. (s.f). *Historia*. Recuperado de: <https://www.ust.cl/informacion-institucional/acerca-de/historia/>

Universidad Santo Tomás. (2024). *Nuestra sede*. Recuperado de: <https://www.ust.cl/sedes/los-angeles/>

Shupingahua, L. y Delgado, J. (2024). Estrategias de gestión para mejorar la calidad educativa en la educación superior; una revisión sistemática. *Revista Cubana de educación Superior*, 43(3), 549–561. Recuperado de: <https://research.ebsco.com/c/3za3mf/viewer/pdf/42jst3jkbb>

Yáñez Galleguillos, Luz M, y Soria Barreto, Karla. (2017). Reflexión de Buenas Prácticas Docentes como eje de Calidad en la Educación Universitaria: Caso Escuela de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Norte, *Formación universitaria*, 10(5), 59-68. Recuperado de: <https://research.ebsco.com/c/3za3mf/viewer/pdf/rtnq7rg2zz>