



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
ARICA, REGIÓN DE ARICA Y PARINACOTA**

Candidato a Magíster: Jacqueline Salgado Castillo
Tutor Disciplinar: Dra. Amely Vivas Escalante
Tutor Metodológico: Dra. Amely Vivas Escalante

Octubre, 2024

INDICE

Índice	
Resumen	3
Introducción	4
Marco Teórico	5
Marco Contextual	21
Diagnóstico Situacional	44
Análisis de Resultados	65
Plan de Mejoramiento	82
Conclusiones	94
Bibliografía	95

RESUMEN

Uno de los grandes desafíos que presenta un establecimiento educacional, es diseñar, presentar y ejecutar un Plan de Mejoramiento Educativo, que permita dar respuesta a las diversas agrupaciones de contenidos institucionales y pedagógicos relevantes del área, mediante la identificación y descripción de los temas y criterios más específicos que deben ser abordados mediante las Prácticas educativas.

El presente trabajo describe la elaboración, las fases y actividades de un Diagnóstico y Plan de Mejoramiento Educativo para la Universidad Santo Tomás Sede Arica en la región de Arica y Parinacota. Con la finalidad de contextualizar a la institución e identificar sus principales problemáticas, con respecto a las mejoras educativas, se estableció un diagnóstico. Se analizaron datos propios del establecimiento, abordando las dimensiones de acuerdo al modelo de aseguramiento de la calidad en donde se encuentran Gestión de Curriculum, Liderazgo, Convivencia, y Gestión de Recursos, para posteriormente elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo y así, de esta forma, contribuir al progreso del quehacer institucional y pedagógico impactando explícitamente en la construcción de las trayectorias educativas de cada uno de los estudiantes, mejorando con estas acciones la calidad educativa que propone el Proyecto Educativo Institucional, sus objetivos y sellos con los que busca posicionarse el centro educativo.

INTRODUCCIÓN

La excelencia de una institución se ve reflejada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria, por ello los Planes de Mejoramiento Educativo, son promovidos y exigidos por el Ministerio de Educación del Gobierno de Chile y forman parte de la materialización de los principios de la reforma educativa.

El desafío al que se ve enfrentado hoy nuestro sistema educativo es que las escuelas, colegios, liceos y universidades del país brinden una educación de calidad e inclusiva, que promueva los aprendizajes y la formación integral de todas y todos los estudiantes (MINEDUC,2019).

Dentro de este marco, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de estos centros. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME.

El Plan de Mejoramiento Educativo inicia con una etapa de Diagnóstico, donde los establecimientos deben analizar los resultados educativos y la autoevaluación de la Gestión Institucional. Para realizar un diagnóstico, es necesario contar con una recopilación de datos del establecimiento, siendo estos: historia, resultados académicos, curriculares, financieros, infraestructura, recursos humanos, entre otros., en su conjunto representan la realidad del establecimiento educacional, y se sustenta en la valoración y evaluación que hacen los propios actores de las prácticas y procesos desarrollados.

Una vez analizados los resultados del diagnóstico, corresponde la elaboración de un plan estratégico, donde se identificarán los elementos críticos, es decir, aquellos aspectos de la Gestión Educacional débiles que no son aplicables al contexto y debilitan la comunidad, puesto que se ponen en juego la calidad de la educación que se entrega y, eventualmente la supervivencia de la institución en el tiempo.

A partir de esto, se formularán las líneas de acción, luego sigue una etapa de planificación, en la que el establecimiento planifica lo que se desea realizar en un año para mejorar los resultados y las practicas institucionales y pedagógicas, esta etapa requiere que el establecimiento fije metas y objetivos que le permitan establecer hacia donde quiere llegar con las acciones que deben diseñar.

Como el Plan de Mejoramiento Educativo orienta a los establecimientos al mejoramiento continuo de los aprendizajes de todos los estudiantes, es importante la participación y el trabajo de toda la comunidad educativa para el mejorar los resultados de un establecimiento y sus Practicas Institucionales y pedagógicas. Y así poder abordar cuatro áreas de proceso que consideran el quehacer habitual de un establecimiento, estas áreas son: Gestión del Curriculum, Liderazgo, Convivencia y Gestión de Recursos.

En conformidad a lo señalado, el presente informe que se enmarca en el Trabajo de Grado del Magister en Educación con mención en Gestión de Calidad de la Universidad Miguel de Cervantes, tienen el propósito de presentar el Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo de la Universidad Santo Tomas, sede Arica.

En concordancia a lo señalado, el presente informe se estructura de acuerdo al siguiente esquema, en primer lugar, se presentan los antecedentes generales del informe, luego da a conocer el Marco Teórico que orienta al diagnóstico, posteriormente se presentan los datos de la Universidad; más adelante se exponen el análisis del diagnostico situacional en base a las áreas y dimensiones, siguiéndole el desarrollo y análisis de resultados y finalmente el plan de mejoramiento institucional.

MARCO TEÓRICO

Uno de los principales desafíos que presentan los sistemas educaciones se relaciona con su calidad y las variables que afectan el proceso educacional. Actualmente existe un amplio debate sobre el aseguramiento de la calidad de la educación tanto a nivel macro, quiere decir a nivel nacional, como a nivel micro, en donde se encuentran los establecimientos educacionales e instituciones de educación superior.

En la medida que Chile ha ido avanzando a nivel de cobertura escolar y en el acceso a la educación superior, uno de los puntos más importantes en el sistema educativo ha cambiado paulatinamente dirigiéndose hacia la mejora de la calidad, la que hoy en día ha tomado un rol sumamente impórtate.

Es así que se crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), que se crea con el propósito de asegurar una educación de calidad para todos los párvulos y estudiantes del país a los largo de su trayectoria educativa, mediante la evaluación, fiscalización, orientación, apoyo y acompañamiento constate a los establecimientos educacionales, concentrando los esfuerzos en el desarrollo de capacidades profesionales e institucionales que favorezcan situar al centro la formación de los niños y estuantes.¹

El plan SAC 2020 -2023 pretende entregar mayor espacio y flexibilidad a los establecimientos educacionales, para asegurar la entrega de una educación de calidad para todos, de acuerdo con sus contextos idearios. La autonomía de los establecimientos educacionales y la confianza en la comunidad educativa son factores clave en la construcción de un sistema educativo diverso, que refleje la pluralidad de la sociedad, donde todos y cada uno de los niños, niñas y adolescentes puedan construir conocimientos, habilidades y actitudes que les permite contar con herramientas para

¹ https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2020/07/SAC-2020-2023_vf.pdf PLAN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD DE LA EDUCACION JUNIO 2020 p.7

trazar su trayectoria educativa y alcanzar plenitud en su vida, con el apoyo de la familia y la escuela.²

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad está conformado por cuatro instituciones que trabajan en forma coordinada y colegiada.³

- **El Ministerio de educación:** es el órgano rector del SAC y la instancia encargada de implementar la política educacional con una mirada sistémica. Una de las principales funciones es orientar los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) mediante el apoyo técnico pedagógico que brinda al establecimiento, y el acompañamiento y asesoría que otorga a los sostenedores.
- **La Agencia de Calidad de la Educación,** cumple el rol de evaluar, orientar e informar al sistema educativo y a la comunidad sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y el desempeño de los establecimientos respecto a los indicadores de calidad educativa.
- **La Superintendencia de Educación** contribuye al ejercicio del derecho a la educación parvulario y escolar, mediante acciones de fiscalización orientadas al cumplimiento de la normativa educacional, la transparencia y el adecuado uso de los recursos proporcionados por el Estado. También gestiona denuncias, responde consulta, atiende reclamos y solicitudes de mediación; provee información a la comunidad educativa; acompaña y orienta a los establecimientos en el cumplimiento de la normativa, resguardando así los derechos de los miembros de sus comunidades, potenciando el buen trato y la sana convivencia
- **El Consejo Nacional de Educación,** en su función de revisar, evaluar y aprobar las bases curriculares, planes y programas, estándares y otros referentes, se

² https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2020/07/SAC-2020-2023_vf.pdf PLAN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD DE LA EDUCACION JUNIO 2020

³ <https://www.supereduc.cl/contenidos-de-interes/sistema-nacional-de-aseguramiento-de-la-calidad-de-la-educacion-desafios-a-futuro/> sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación: desafíos a futuro

encarga de cautelar que se entregue una educación de calidad en todos los niveles de amparo de los Criterios de Calidad del Consejo.

Las instituciones que integran el SAC, han desarrollado conjuntamente y de manera coordinada estrategias para avanzar y continuar fortaleciendo la calidad de la educación, los aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes. Por ello, el Plan de Aseguramiento de la Calidad de Educación 2020 -2023, ha señalado la necesidad de replantear acciones y objetivos propuestos inicialmente. Dentro de los nuevos desafíos que indica el Plan de Aseguramiento de la Calidad de la Educación 2020 - 2023 son:

- Repensar estrategias, metodologías y recursos que aseguren oportunidades de desarrollo a todos los estudiantes del sistema educacional.
- Cautelar el clima de convivencia escolar, relevando la importancia del aprendizaje socioemocional.
- Poner especial énfasis en acompañar el trabajo de las comunidades educativas y escuelas con mayor necesidad de apoyo, focalizando los esfuerzos del Estado en los grupos más vulnerables.
- Trabajar para aumentar el acceso a la educación parvularia y crear programas, herramientas y fondos de innovación para mejorar la calidad en dicho nivel.
- Mejorar la conectividad en los centros educativos, desarrollar competencias en el uso de la tecnología y herramientas TI que apoyen procesos administrativos y optimicen la entrega de información a los establecimientos.
- Fortalecer los vínculos entre la escuela y la familia a través de la mejora de los espacios de comunicación para que los apoderados puedan tomar un rol activo en la educación de sus hijos.
- Impulsar acciones focalizadas sobre la base de un diagnóstico integral en aquellas escuelas que más lo necesiten, con el objetivo de disminuir las brechas existentes.

- Crear mecanismos que permitan identificar a estudiantes en riesgo de abandonar el sistema escolar.
- Entregar información oportuna y orientaciones a las escuelas y a las familias para prevenir la deserción, fortaleciendo alternativas de reingreso para aquellos que se han ido.
- Que todas las modalidades y niveles educativos cuenten con contenido pertinente y adaptable.
- Formar y desarrollar profesionales que puedan desplegar prácticas instruccionales efectivas y crear ambientes propicios para el aprendizaje, velando por el desarrollo emocional de los párvulos y estudiantes.

Proyecto educativo institucional

Dentro de este marco general, el proyecto Educativo Institucional (PEI) de cada establecimiento educacional constituye el instrumento que permite establecer una mirada común de lo que se busca proporcionar como educación de calidad y define los principios orientadores del quehacer institucional y pedagógicos de cada comunidad educativa.

Cabe resaltar que el Proyecto Educativo Institucional debe responder a las necesidades y aspiraciones de toda la comunidad educativa, y plantear de manera consistente las estrategias a desarrollar para afrontar las debilidades y amenazas que rodean a toda institución educativa. En ese sentido, los mismos autores⁴, Miranda y Olano (1999)⁵, manifestaron que en “el proyecto educativo se expresa de manera explícita y ordenada la utopía que una colectividad

⁴ <https://research.ebsco.com/c/3za3mf/viewer/pdf/xqco5dtdqf> el proyecto educativo institucional y su relación con la gestión educativa de calidad de la institución educacional Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lirigancho- Lima Dilcia María Vicente Fernández (2019) vol. 25 p83 -90

⁵ Miranda, A. y Olano, E. (1999). Proyecto Educativo Institucional Estratégico. Serie Innovaciones Educativas - Instituto de Pedagogía Popular. Lima - Perú.

educativa desea lograr para responder a las necesidades y aspiraciones de una comunidad determinada.

Estudiosos del Proyecto Educativo, comparten lo establecido por la Ley: “El proyecto educativo institucional, es un instrumento que prevé y organiza acciones administrativas, de planeación, técnico-pedagógicas y otras, para resolver necesidades y expectativas de la comunidad educativa, enmarcadas en las políticas y disposiciones legales nacionales y regionales” (Serrano, 1995)⁶.

Como ya sabemos el Proyecto Educativo es un instrumento que ordena y da sentido a la gestión del establecimiento educativo. Ordena, porque todas las acciones, normas, estructuras y procesos de la institución escolar tienen que ser coherentes con los postulados del proyecto. Da sentido porque el Proyecto Educativo expresa la voluntad formativa de la comunidad educativa. La Ley General de Educación⁷ establece que el propósito compartido de toda la comunidad educativa expresa en el Proyecto Educativo. Este propósito compartido es contribuir a la formación y el logro de aprendizaje de todos los y las estudiantes, para asegurar su pleno desarrollo ético, moral, afectivo, intelectual y físico.

Un establecimiento educacional en donde su comunidad logra asumir su Proyecto Educativo, obtiene un sello que logra definirlo, esto genera mayor adhesión y sentido de pertenencia en sus miembros, una vez que el PEI se encuentra definido, apunta a un norte más claro en donde encamina al establecimiento, indicando la ruta que se desea seguir como comunidad, generando las condiciones propicias para la participación, la gestión institucional y curricular, de esta forma se obtienen las normas y reglamentos, los proyectos con los que se compromete el establecimiento.

⁶ Angarita, Serrano. T; Chávez, López F (1995). Proyecto Educativo Institucional. Colombia Bogotá. Magisterio

⁷ Art 9° Ley General de Educación

Estructura básica del PEI

No hay una estructura única para formalizar un Proyecto Educativo. Existen diferentes miradas o enfoques. En general, se pueden observar algunas o todas de las siguientes partes:

Visión: se trata de visualizar el fenómeno educativo actual en un contexto amplio, y establecer de qué manera los cambios sociales, culturales, tecnológicos y políticos están afectando a la educación y a los estudiantes.

Contexto: otorga la identidad. El establecimiento está situado en un medio social, económico y cultural determinado, dentro de una comuna, de una provincia o región.

Misión: lo que se quiere lograr. Es el objetivo general o el enunciado sintético de la meta que el establecimiento desea lograr. La misión debe ser precisa y concisa. Debe dar cuenta de modo claro lo que se quiere lograr.

Enfoque pedagógico: el núcleo del quehacer escolar cotidiano es lo pedagógico, es decir, lo formativo. Todo lo que se hace en el establecimiento tiene como finalidad estar al servicio de la formación de los niños, niñas y jóvenes. Esto sea en la sala de clase, patios, biblioteca, laboratorios, talleres, todo lo que ocurre y las interacciones que se producen, tendrán un propósito formativo.

Gestión del PEI: las propuestas establecidas en el Proyecto Educativo se tienen que transformar en una práctica cotidiana, de otro modo quedan reducidas a una declaración de principios: para que se transformen en práctica, deben impregnar el clima organizacional, las normas, las estructuras, los procesos y las interrelaciones entre las personas.

En consecuencia, se concibe el PEI como el instrumento que permite mediante su función direccionar los procesos educativos, aportar más conocimiento de lo que se ha de hacer y cómo hacerlo. Contribuye a medir los logros y la ejecución de las actividades, involucra y da sentido de pertenencia. La puesta en marcha de mecanismos de seguimiento y control dará a cada institución, un claro panorama que evitará las improvisaciones de sus miembros, conducirá a saber si lo que se hace

responde a las necesidades de la población que se desea formar y si esto se está logrando.

PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

El concepto de Plan, según “Andrés E. Miguel conceptualiza el Plan como la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas.” (Zubia, 2005)⁸.

Según el concepto anterior se puede decir que el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que las escuelas, colegios y liceos desarrollan constituye una herramienta relevante para orientar, planificar y materializar procesos de mejoramiento institucional y pedagógico de los centros escolares. Estos procesos se orientan de manera distinta en cada institución en función de su PEI y, además, de la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME.

Las estrategias orientadas hacia el logro de este objetivo han sido motivo de una profusa discusión y debate. La discusión considera diferentes planos de análisis, incluyendo la pregunta sobre qué se entiende por mejoramiento educativo, cuál es el rol del estado en él, cómo debe organizarse el sistema educativo, de las escuelas y los profesionales de la educación para el logro de ese propósito, cuáles son los tipos de desempeño que dan cuenta del mejoramiento educativo, y cómo se miden, entre otros

⁸ Zubia, V. O. (JUNIO de 2005). ENCICLOPEDIA VIRTUAL. Recuperado el 05 de ABRIL de 2020, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>

tópicos que han sido altamente polémicos en la discusión sobre las políticas educativas (Macbeath, 2011).⁹

El plan mejoramiento educativo se ha enfocado en ganar conocimiento respecto de cómo se produce este proceso de cambio educativo, enfatizando en los procesos, factores y estrategias que pueden incidir en las transformaciones positivas de los sistemas, escuelas y actores educativos (Fullan, 1982, 2002)¹⁰

Una de las características más relevantes del enfoque de mejoramiento educativo es su naturaleza procesual, lo que ha propiciado una particular atención a la forma en que se realiza el cambio en educación y no únicamente a sus resultados finales. Anderson et al. (2012)¹¹

Observar que los caminos que puede desarrollar el mejoramiento educativo no siguen necesariamente las mismas vías y que tampoco se dan de una forma necesariamente lineal. Pese a ello, sí se puede constatar que es necesario que exista una ruta o camino hacia el mejoramiento, lo que ha motivado a la generación de múltiples propuestas de etapas o ciclos de mejoramiento (Hallinger y Heck, 2011).¹²

⁹ MACBEATH, J. Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela. Santiago: Fundación Chile, Fundación CAP, 2011

¹⁰ FULLAN, M. Los nuevos significados del cambio en la educación. Barcelona: Octaedro, 2002.

¹¹ ANDERSON, S. E. et al. No one way: differentiating school district leadership and support for school improvement. *Journal of Educational Change*, v. 13, p. 403-430, 2012.

¹² HALLINGER, P.; HECK, R. Exploring the journey of school improvement: classifying and analyzing patterns of change in school improvement processes and learning outcomes. *School Effectiveness and School Improvement. International Journal of Research, Policy and Practice*, v. 22, n. 1, p. 1-27, 2011

FASE ESTRATEGICA

Pertenece a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo. Se releva como una instancia participativa en la que los actores de la comunidad educativa definen, lo que quieren abordar para alcanzar una mejora sostenida de la calidad de la educación en el mediano plazo (cuatro años). Las etapas de esta fase son:

1. **Análisis del PEI**
2. **Autoevaluación institucional**
3. **Planificación estratégica**

ANALISIS DEL PEI

En esta etapa, la invitación es a que las comunidades educativas, en las distintas instancias en las que se reúnen, analicen y reflexionen sobre cómo se potencia el logro de los aprendizajes de sus estudiantes a través de este instrumento. Contando con 3 momentos reflexivos y de registro.

1.- Síntesis de los componentes del PEI: Este momento busca que la comunidad educativa rescate y revise la Misión, Visión y Sellos educativos de su Proyecto.

2.- Vinculación de los sellos del PEI con el modelo de gestión: en este momento es donde se verán reflejados sus sellos en las cuatro dimensiones del modelo de gestión

- **Liderazgo:** aquí es donde se ven involucrados el sostenedor, director y equipo directivo de cada establecimiento, instaurando metas en el establecimiento, así como planificar y evaluar los principales procesos de gestión en función de los resultados. Aquí es donde se contempla el liderazgo del director y del sostenedor, teniendo como responsabilidad la rendición de cuentas y asumir responsabilidades entorno al establecimiento
- **Gestión Pedagógica:** En él se comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación de la

enseñanza, considerando las necesidades de todos los estudiantes mediante acciones concretas, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y concordancia. De aquí se logra desprender el objetivo central y se contemplan las siguientes dimensiones, gestión curricular, enseñanza y aprendizaje en el aula y apoyo a los estudiantes.

- **Formación y convivencia:** Considera las políticas asociadas, procedimientos y prácticas necesarias para la formación integral de los estudiantes, posibilitando la integración social y una preparación para la vida cívica y democrática. La dimensión contempla: Formación, convivencia, participación y vida democrática.
- **Gestión de recursos:** Se deben implementar para que cada unidad educativa cuente con el personal calificado e idóneo. Ordena los recursos económicos de la institución y oportunidad de contratación de personal de apoyo, alianzas y redes para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. La dimensión contempla: Gestión del personal, gestión de recursos financieros, gestión de recursos educativos

3.- Vinculación de los sellos del PEI con los planes requeridos por normativa: Con el fin de que la comunidad educativa pueda tener una mirada sistémica en su proceso de planificación, se la invita a pensar cómo se verán reflejados sus sellos en uno o más de los seis planes requeridos por normativa.

AUTOEVALUCION INSTITUCIONAL

La Autoevaluación institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de la gestión educativa y pedagógica y de sus resultados, proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos. Los momentos de esta etapa son los siguientes

Autoevaluación de la Gestión Educativa. La comunidad educativa debe ser capaz de reflexionar sobre los logros y desafíos detectados en los procesos previos a la construcción del actual plan, para lo cual debe utilizar fuentes de información como: las descripciones de las dimensiones y subdimensiones de los estándares indicativos de desempeño definidos por el Ministerio de Educación, los resultados de la etapa de evaluación del último PME implementado, el informe técnico producto del proceso de verificación de la implementación del PME, el Marco para la Buena Enseñanza y el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar y por último el informe de visita y ordenación entregado por la Agencia de la Calidad de la Educación.

Autoevaluación de la Implementación de planes por normativa. Dado que las acciones de integración y trabajo que están detrás de cada uno de los seis planes es algo que el establecimiento debe abordar por normativa, es fundamental revisar el estado de situación de su implementación en esta etapa, con el fin de que puedan integrarlos sistémicamente a su proceso de mejora.

Autoevaluación de la Gestión Curricular. Se debe analizar la implementación del currículum y estimar cuáles son los énfasis que se han puesto en su gestión, en función de los sellos del Proyecto Educativo Institucional y de las necesidades del estudiantado.

Análisis de resultados obtenidos: Información y evidencia cuantitativa y cualitativa sobre la situación actual del establecimiento educacional, fundamentalmente respecto de los aprendizajes obtenidos por sus estudiantes.

Análisis de Fortalezas y oportunidades de Mejoramiento. Una vez recopiladas y analizadas todas estas fuentes de información, los actores de la comunidad educativa contarán con un conjunto de evidencias que permitirá: Identificar fortalezas y oportunidades de mejora de los procesos institucionales y pedagógicos en cada una de las dimensiones y en el área de resultados y, a partir de ello, en el avance respecto de sus objetivos y metas estratégicas. Y elaborar hipótesis explicativas sobre el estado de situación del establecimiento en las dimensiones del modelo de gestión educativa.

Conclusiones de la Autoevaluación Institucional. Debe apuntar a una síntesis y registro de los aspectos relevantes recogidos.

Planificación estratégica

El propósito de esta etapa, consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de estrategias para alcanzar dichos objetivos y de esta forma identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo, y que orientarán el diseño de los sucesivos periodos anuales. Para formular la planificación a mediano plazo es necesario abordar los siguientes componentes:

Objetivos estratégicos: Se construyen sobre la base de las necesidades, problemáticas y desafíos identificados en la etapa anterior para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos del

Metas estratégicas: Definir metas a mediano plazo implica establecer un indicador cuantitativo que permita evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo

Estrategias: plantear las líneas de acción genéricas para un periodo anual, permitiendo acercarse de manera progresiva al logro de los objetivos y metas. Las estrategias dan sentido al periodo anual en la medida que su diseño e implementación mediante las acciones anuales, permitan cumplir cada uno de los objetivos trazados para las dimensiones

FASE ANUAL

Priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar progresivamente la propuesta a mediano plazo. Cada una de las etapas de los periodos anuales implica analizar en detalle los aspectos planteados en la Fase Estratégica y determinar cuál de ellos se abordará. Las etapas de esta fase son:

Planificación anual: etapa en la que se deben establecer prioridades para la propuesta de mejoramiento del año. Esta etapa cuenta con dos momentos:

- **Vinculación** Este momento permite vincular dos elementos relevantes a la hora de planificar: las estrategias y la propuesta anual de mejoramiento. En este sentido, lo que se espera es que se determinen cuáles serán los subdimensiones del modelo de gestión educativa que serán impactadas por las acciones de mejoramiento.
- **Planificación Anual de Acciones** permite operativizar las acciones de mejora de la comunidad educativa en pos del mejoramiento de los aprendizajes, teniendo en cuenta el PEI, objetivos estratégicos trazados y estrategias anuales definidas en la fase estratégica. Para ello se requiere trabajar dos elementos:

1.- Indicadores de Seguimiento. Es el elemento cuantificador de las estrategias y permite establecer el nivel de contribución de las acciones para el cumplimiento de la estrategia anual, durante su implementación.

2.- Elaboración de acciones para la mejora escolar. Las acciones deben incorporar en su formulación los siguientes aspectos:

- **Nombre de la acción:** identificar la acción durante el proceso de implementación del Plan de Mejoramiento Educativo.
- **Descripción de la acción:** especificación de sus aspectos centrales, detalla en qué consiste, cómo se desarrollará y a quiénes está dirigida (cursos o niveles, asignaturas o núcleos de aprendizaje, algún grupo específico de estudiantes, etc.).

- **Fechas:** periodo en que se desarrollará la acción, fecha de inicio y término.
- **Programa asociado:** Se podrán considerar programas, estrategias e iniciativas promovidas por el Mineduc e iniciativas del establecimiento o definidas por el sostenedor.
- **Responsable:** encargado de asegurar que la acción se implemente de acuerdo con lo planificado. Además, deberá estimar y comunicar si dicha acción está aportando a la fase de desarrollo para la cual fue diseñada; en caso contrario, será necesario que el equipo de gestión decida adecuarla para cumplir con el propósito o bien, deshabilitarla.
- **Recursos para la ejecución de la acción:** descripción de los recursos humanos, pedagógicos y técnicos que se necesitan para ejecutar la acción.
- **ATE:** indicar si para la realización de esta actividad necesitará la contratación de una Asistencia Técnica Educativa
- **TIC:** indicar si la acción a realizar necesitará del uso de TIC (Tecnologías para la Información y Comunicación) y en qué espacio del establecimiento será utilizada o no.
- **Plan asociado:** corresponde a los otros planes que se exigen por normativa: Plan de Sexualidad, Afectividad y Género; Seguridad Escolar; Formación Ciudadana; Convivencia Escolar; Plan de Desarrollo Profesional Docente; Plan de Inclusión; ninguno.
- **Medios de verificación:** fuente de información que permite evidenciar la contribución de la acción al logro del objetivo y el impacto de la acción en la mejora continua.
- **Montos asociados:** Una vez terminada la planificación, se debe realizar la revisión del total de acciones, recursos y tiempos comprometidos, cautelando la coherencia de la Fase Estratégica con la Planificación Anual y la capacidad de gestión con que se cuenta para su implementación.

Una vez terminada la planificación, se debe realizar la revisión del total de acciones, recursos y tiempos comprometidos, cautelando la coherencia de la Fase Estratégica con la Planificación Anual y la capacidad de gestión con que se cuenta para su implementación.

Implementación, monitoreo y seguimiento

La etapa de Implementación contempla procesos de monitoreo y seguimiento que permiten estimar, durante la ejecución del PME, el impacto de las acciones planificadas y realizar ajustes que permitan el logro de la propuesta de mejoramiento.

Monitoreo de las acciones

Proceso sistemático que se realiza en momentos definidos previamente y que se orienta a establecer el nivel de ejecución de las acciones e identificar las causas que lo explican. Tiene como propósito recoger información relevante que permita mejorar y asegurar el desarrollo de las acciones, teniendo como referentes los objetivos y las metas estratégicas definidas a mediano plazo. Esta etapa se realiza a partir de la revisión mensual de componentes como fechas de inicio y término, disposición oportuna de los recursos con y sin financiamiento, y de variables organizativas tales como información, implementos, dependencias.

Seguimiento

Proceso que permite identificar, analizar y evaluar las condiciones que obstaculizan y/o favorecen la implementación de la propuesta de mejoramiento. Se realiza en momentos definidos por la institución, de acuerdo con el avance en la implementación de las acciones.

Seguimiento a las estrategias anuales

Resultado del proceso de Monitoreo, utilizando la información obtenida a partir de la implementación de acciones y de la aplicación del indicador de seguimiento. Esto permite, al final del periodo anual, estimar el grado de cumplimiento de la programación anual, además de identificar qué aspectos del Objetivo Estratégico se están cumpliendo y cuáles se deben reforzar en la propuesta anual siguiente.

Evaluación

Esta etapa implica realizar una revisión crítica (de aspectos cualitativos y cuantitativos) al final de cada periodo. Aquí, el equipo directivo y técnico lidera un trabajo colectivo de análisis sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a las estrategias y, por ende, a la propuesta a mediano plazo.

MARCO CONTEXTUAL

Desde su fundación en 1988, la Universidad Santo Tomás se ha consolidado como una de las instituciones líderes en el sistema de educación superior chileno, gracias a su presencia nacional y cobertura. Inició sus actividades en 1990 en Santiago, impartiendo seis carreras y alcanzando una matrícula de 350 estudiantes.

A partir de ahí, comenzó a avanzar en su desarrollo institucional, lo que le significó obtener en 2003 su autonomía por parte del Consejo superior de Educación. Al año siguiente inicia su proceso expansión, con la inauguración de diez sedes en regiones, e incorpora nuevas carreras a su oferta académica. En 2005, en tanto, obtiene su primera acreditación de parte de la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado, asegurando con ello la calidad de su proyecto educativo. En la actualidad, cuenta con 13 sedes desde Arica hasta Puerto Mont, más de 27 mil estudiantes y cerca de 45 mil egresados de sus ocho facultades.

Una de las características diferenciadoras de la Universidad es su potente vinculación internacional, especialmente con China. La UST es la primera institución en Latinoamérica en contar con un Instituto Confucio, inaugurado en 2007 en la sede de Viña del Mar y que está presente hoy en 19 ciudades del país. Asimismo, mantiene convenios de intercambio con más de 110 casas de estudio en 29 países y es una de las fundadoras del Consejo Internacional de Universidades en el Espíritu de Santo Tomás de Aquino, ICUSTA, creado en 1993.

Por otra parte, gracias a la creación de nueve centros de investigación aplicada e innovación, se ha proporcionado como una de las universidades con proyección en Investigación del país, siendo reconocidas en el ranking Scimago 2019 en el puesto número 12, entre los planteles de educación superior chilenos.

A inicios de 2021, la UST se acredita en un nivel avanzado por 4 años ante la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) en las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado, y forma parte del nuevo Sistema de Acceso a la Educación Superior, el cual fue creado en el marco de la LEY de Educación Superior.

Luego de cumplir con todas las exigencias establecidas en la ley y de este exitoso proceso de acreditación, la UST ingresa a la gratuidad, la que se hará efectiva desde el año 2022 para sus actuales y futuros estudiantes, quienes deberán cumplir con los requisitos exigidos para obtenerla.

En tanto, el Doctorado en Conservación y Gestión de la Biodiversidad de la Facultad de Ciencias de la UST, es acreditado por un período de dos años – de un máximo de tres, por ser un programa sin graduados aún- por parte de la CNA.

La sede de la Universidad Santo Tomás, ubicada en el centro de la ciudad de Arica, cuenta con carreras profesionales del área de la salud y las ciencias sociales, impulsada a través de un proyecto académico pertinente y en la búsqueda permanente por aportar a los desafíos productivos y sociales de la provincia, la región y el país. La Universidad cuenta con una sólida red de convenios con diversas instituciones públicas y privadas de la región garantizando campos de práctica en diferentes especialidades y áreas, proceso apoyado por sus directores y jefes de carrera, como por la coordinadora de campos clínicos de la sede.

Ubicado en Avenida 18 de septiembre N.º 1191, sus instalaciones están diseñadas para entregar un espacio que permita el correcto desarrollo de todas las actividades académicas en cada una de las carreras impartidas. Cuenta con una biblioteca, sala computación y de estudios, una amplia terraza para actividades de esparcimiento, una capilla y un casino, además de laboratorios con estándares adecuados para su funcionamiento y acorde a las necesidades de casa una de las carreras, para asegurar una buena educación y formación de los estudiantes.

El 2019 se extiende la Sede hacia el sector norte de nuestra ciudad, con la Sede Santa María, en donde se encuentra el Centro de Simulación Clínica y las nuevas dependencias del Centro de Atención Psicológicas, las que se suman al Centro de Atención de Kinesiología y de Terapia Ocupacional.

El cuerpo docente de la Universidad Santo Tomás Arica está conformado por profesionales con vasta trayectoria académica y reconocido prestigio laboral que están comprometidos con el acompañamiento y formación de cada uno de sus estudiantes.

La UST complementa su excelencia académica con diversos programas y actividades de vinculación con la comunidad, buscando fomentar el desarrollo integral en los estudiantes.

Objetivos generales

Desarrollar la formación de profesionales con valores sólidos y capaces de contribuir la integridad, eficacia, calidad y responsabilidad social al desarrollo de sus familias y de la comunidad.

Objetivo estratégico

- Fortalecer experiencia integral del estudiante
- Vincular experiencia de aprendizaje con el mundo de trabajo
- Contar con programas articulados en los distintos niveles
- Fortalecimiento en el acceso, permanencia y logro del estudiante
- Desarrollar investigación aplicada y de relevancia
- Consolidar la articulación académica con el sector productivo, de servicios y de políticas públicas.
- Fortalecer la capacidad institucional para una gestión integrada
- Generar una cultura de trabajo colaborativo y con gestión de la información

Visión

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

Misión

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

Valores Institucionales, de inspiración Tomista

Cada persona posee un gran valor por el puro hecho de ser persona. Ser persona es lo más perfecto de la naturaleza, y por eso es digno del mayor respeto y constituye el fundamento de la educación que en instituciones Santo Tomás se enmarca en los siguientes 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.

Fraternidad y Solidaridad: Consiste en valorar, acoger y apoyar como comunidad Santo Tomàs 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 de cada persona de manera adecuada, acogiéndola e integrándola positivamente en orden a incrementar su riqueza como persona

SELLO SANTO TOMÀS

La inspiración y fundamento de nuestra misión educativa la encontramos en Tomás de Aquino, connotado sabio y gran santo a quien también debemos en nombre de nuestra institución.

Lo que nos caracteriza como sello brota de la mirada y valoración de la persona que tenía Santo Tomás de Aquino, y desde ahí se vive el “exigir, valorar y apoyar”, que se concreta en una formación integral en competencias técnicas, de empleabilidad y valóricas. Por eso, no sólo el nombre de nuestra institución sino la inspiración y fundamento de nuestra misión educativo la encontramos en este connotado sabio y gran santo.

En la Italia del siglo XIII, Santo Tomás de Aquino como fraile dominico, dedicó su vida a la investigación y disfunción de la verdad, que plasmó en numerosos escritos entre los cuales destaca la Suma Teológica. Además, fue un gran predicador y pedagogo.

Como inspiración de nuestro quehacer en todos los niveles, hacemos nuestra su doctrina sobre la persona y la educación, que concibe como una ayuda para el máximo desarrollo de nuestras facultades y para ponerlas al servicio del bien propio de la sociedad, es decir, de nuestra felicidad. Esta visión se aplica de manera privilegiada a las personas que estudian en instituciones Santo Tomás.

Santo Tomás de Aquino propone además el ejercicio del buen ejemplo y de las virtudes como herramientas educativas. En nuestras instituciones promovemos esas

cualidades o disposiciones habituales para crecer como personas responsables, justas, reflexivas, respetuosas, alegres y con dominio propio.

El modelo de formación UST se sustenta en tres ejes fundamentales:

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

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

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

Metas

Fruto de su aprendizaje institucional y participación continua en diversos procesos de acreditación, la UST ha definido un sistema interno de aseguramiento de la calidad, coordinado y monitoreado por la VRDAC. Esta ha integrado las funciones de análisis institucional, planificación estratégica y aseguramiento de la calidad, de modo de cautelar que la información interna y externa que se genere se utilice para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo. En el marco del del PEI 2019-2023, la UST establece un conjunto de objetivos estratégicos, asociados a casa uno de los focos

estratégicos identificados, que indican lo que la institución quiere lograr de manera prioritaria en el periodo. Para el logro de esos objetivos y metas, se ha definido de 12 proyectos estratégicos.

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

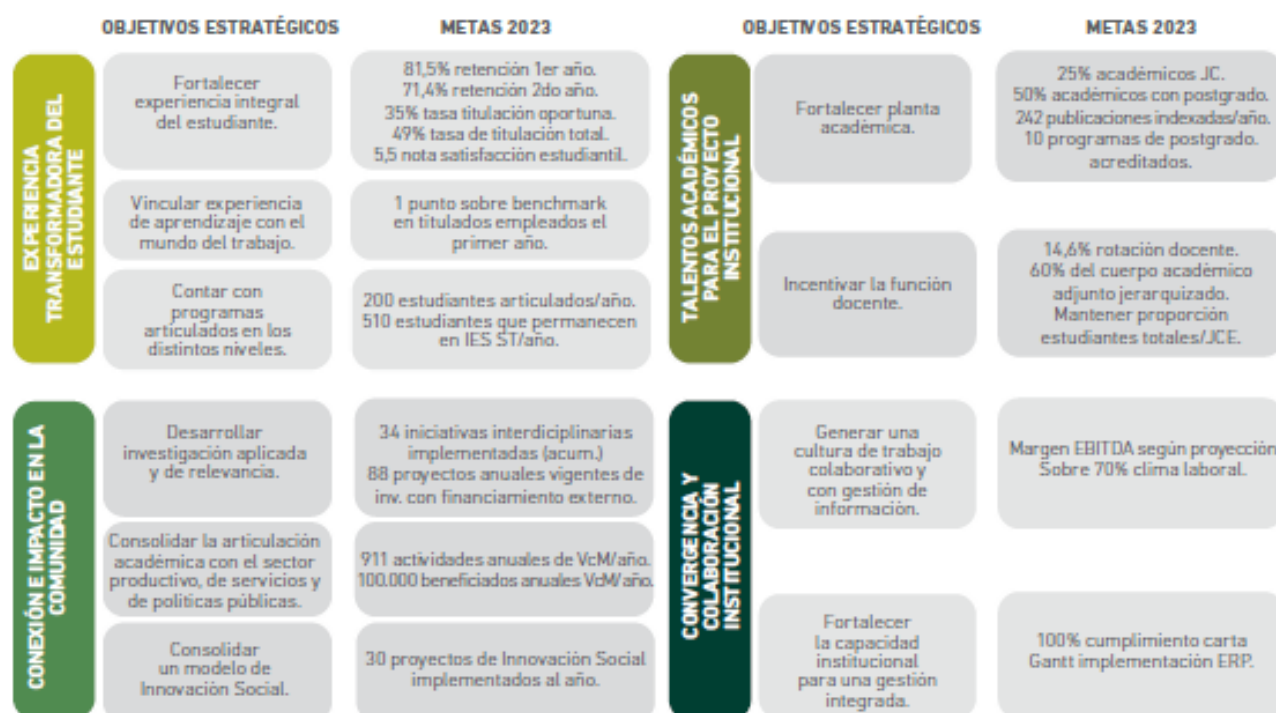


Figura 1 Metas institucionales UST PEI 2019-2023

Líneas de acción, programas y/o proyectos específicos

La UST se ha enfocado en establecer 4 líneas de acción que se encuentran presentes en el PEI estas son

a). Experiencia transformadora del estudiante: (transformarse para transformar su entorno). El paso por la universidad debe ser para todos los estudiantes una experiencia transformadora, no sólo para convertirse en profesionales competentes y con las herramientas y conocimientos disciplinarios necesarios para insertarse con éxito

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

El primer eje se abordará a través de consolidar un sistema de apoyo al estudiante que abarque todo su ciclo formativo, desde su ingreso a la institución hasta su egreso y entrada al mundo laboral. Dicho sistema mantendrá un seguimiento al progreso del estudiante durante su vida universitaria, entregando apoyo académico de acuerdo con los requerimientos específicos de cada etapa y servicios que den satisfacción a sus requerimientos y necesidades formativas (disciplinarias y personales) para el logro del perfil de egreso que se busca. Para ello deberemos fortalecer servicios y apoyo tanto a nivel curricular como extracurricular.

El segundo eje busca permitir que el proceso formativo de los estudiantes se vaya vinculando tempranamente al entorno laboral, por medio de profundizar experiencias que signifiquen aprendizaje y que a la vez permitan entregar un servicio que satisfaga necesidades del entorno, generando en ellos compromiso social. Se busca de esta forma generar una relación estrecha entre los contenidos de los cursos y las necesidades del medio. El vincular el aprendizaje a la realidad del medio agrega valor al proceso formativo, ya que permite a los estudiantes experimentar y entender de mejor forma su rol y aporte al desarrollo de las comunidades en las cuales luego entregarán sus servicios como profesionales. Esta experiencia se complementará con un proyecto que profundizará en la implementación y evaluación progresiva del desarrollo de las competencias del perfil de egreso, y que intencionará más directamente la adquisición

de competencias de empleabilidad y sello valórico en Talleres de Desarrollo Personal y otras asignaturas de los planes de estudio.

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

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

Este cuerpo académico debe estar impregnado del sello institucional y altamente fidelizado con el proyecto institucional, lo que se logra a través de un conjunto de incentivos. En este contexto la universidad se ha planteado como desafío estratégico mejorar la calidad del cuerpo académico que interactúa con los estudiantes, desde la perspectiva de su conocimiento y aporte al desarrollo disciplinar, de su quehacer docente, y su tiempo de dedicación. Se busca generar condiciones para que los

profesores encuentren espacios para su desarrollo y crecimiento, fidelizándolos con el proyecto educativo UST, y desde allí puedan transformarse en los agentes de cambio que buscamos. Para lograrlo, hemos establecido 2 ejes de acción que apuntan, por un lado, a incrementar el número de investigadores que aporten al desarrollo de sus respectivas disciplinas, y por otro, a desarrollar espacios que permitan a los profesores mejorar su quehacer docente en la sala de clases, abriéndoles instancias de desarrollo.

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

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

c). Conexión e impacto en la comunidad. (impacto, aprendizaje y servicio) Este tercer foco busca fortalecer nuestras actividades de vinculación con el medio, para así mejorar nuestra contribución a la sociedad y al bien público. Sus objetivos estratégicos son consolidar la articulación académica con el sector productivo, de servicios y de políticas públicas, así como establecer la innovación social como una forma de trabajo. Los resultados de este esfuerzo se observarán en distintos indicadores, entre los que se encuentran: Número de proyectos de innovación social por carrera sede; progresión de atenciones clínicas, de convenios activos y proyectos colaborativos con instituciones públicas y privadas; número de alianzas estratégicas con proyectos relevantes, cantidad de beneficiados y resultados de encuestas de satisfacción, entre otros.

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

Un segundo eje se basa en que nuestra institución desarrolla – como parte del proceso de formación - una cantidad importante de atenciones a la comunidad. Dado que tenemos una variedad de sedes y, carreras y que los ambientes locales son distintos, queremos sistematizar esta experiencia para elaborar un modelo que permita fortalecer la orientación pública de las clínicas docentes.

Las clínicas docentes insertas en la comunidad permiten a nuestros estudiantes realizar su trabajo práctico más allá de las simulaciones habituales, interactuar con profesionales del área, y dar servicio a la comunidad; en definitiva, constituyen una experiencia importante en su formación. Finalmente, un tercer eje de este foco busca priorizar la innovación, con acento en su dimensión social. Al respecto, en Santo Tomás entendemos la innovación social como soluciones -sean productos, servicios o procesos- que responden a necesidades sociales y que están asociadas a un mejor uso de los recursos. Con este propósito, desarrollaremos un conjunto de actividades tendientes a que esta dimensión sea cada vez más importante y transversal en las

instituciones Santo Tomás, promoviendo que nuestros profesores participen en forma activa y entusiasta intercambiando conocimientos. Se busca en el largo plazo certificar a la UST como institución de innovación social.

d). Convergencia y colaboración institucional (sinergia para generar eficiencia e impacto) Este foco se centra en forjar una ventaja competitiva en torno a la disposición y capacidad de trabajar de manera efectiva, integrada y colaborativa a través de nuestros equipos de diferentes funciones, áreas y niveles, así como a través de nuestras sedes a lo largo del país. Sus objetivos estratégicos son fortalecer la capacidad institucional para una gestión integrada y generar una cultura de trabajo colaborativo. Este foco estratégico es fundamental como eje facilitador de todos los restantes focos de nuestro PEI, ya que apunta a fortalecer las capacidades institucionales en los aspectos organizacionales, de gobernanza y de gestión requeridas para implementar una estrategia coherente y eficaz que asegure la mejora continua de la formación y experiencia de nuestros estudiantes, el desempeño de nuestros académicos, así como el impacto en las comunidades y grupos de interés externos con los que nos relacionamos. Una clave para el logro de estos propósitos será la integración de tecnología y la simplificación de los procesos.

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

Un segundo eje – fundamental para los cambios que impulsa el PEI - implica dotar a la institución con tecnologías que nos permitan avanzar en la generación de información de calidad y oportuna para la gestión en los diferentes niveles y para distintos procesos, considerando estudiantes, administrativos y académicos. Buscamos

también que estas tecnologías mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje, con el propósito de aumentar el nivel de satisfacción de los estudiantes

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

Dimensión organizativa operativa

La junta Directiva de la UST está compuesta por 5 directores nominados por la Asamblea de socios, a lo que se pueden sumar hasta cinco directores independientes, asegurando de este modo la autonomía del Gobierno Corporativo y la orientación hacia el cumplimiento de propósitos declarados. La Rectora Nacional y la secretaria general, que actúan como ministro de fe, participan en la junta directiva solo con derecho a voz. Así, los integrantes de la Junta Directiva tienen la responsabilidad de un director profesional, su rol fundamentalmente es fijar las políticas generales para la gestión y control de la UST y cuidar su integridad patrimonial.

La junta directiva aprueba el presupuesto, la estructura organizacional y el reglamento general, la planificación estratégica y los planes de mejora institucional. La

junta directiva nombra al rector Nacional, al secretario general y al contralor, así como a propuesta de la rectora nacional a los vicerrectores.

La UST cuenta con una estructura académica exclusiva: Rectoría Nacional, VRAIP, Facultades, directores nacionales de escuela (DNE) y Consejo Académico Superior (CAS), a nivel central; directores académicos (DA) y directores y jefes de carrera de sede. La estructura organizacional de tipo matricial contribuye a coordinar el desarrollo de las distintas disciplinas que cultiva la UST (organizadas en 8 facultades), articulando las funciones del nivel central, las estructuras académicas y sus 13 sedes.

El modelo matricial del gobierno favorece la instalación de un ecosistema que permite facilitar la toma de decisiones, orientada hacia el rendimiento de los recursos y la optimización de resultados. Las estructuras integradas y el diseño de tipo matricial se refuerzan mediante distintos cuerpos colegiados, detallados en las siguientes secciones, que se han establecido para promover la cooperación, coordinación y sinergia institucional, cuyo funcionamiento se apoya en las tecnologías que facilitan una comunicación sincrónica permanente. Esas instancias ayudan a retroalimentar el funcionamiento institucional y promover su mejoramiento continuo.

Cabe destacar que el 90% de los directivos de la UST estima que la institución cuenta con una estructura organizacional formalizada que es funcional al cumplimiento de la Misión y propósitos. Por su parte, un 96% de los académicos declaran que tanto la institución como las carreras cuentan con una estructura organizacional definida y conocida.

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

El estatuto y el reglamento general definen la estructura organizacional de la UST, identificando claramente los roles y funciones de las diferentes instancias y autoridades, los mecanismos de control, rendición de cuentas y contrapesos, resguardo e

incentivando el cumplimiento de las responsabilidades, la mejora continua y el desarrollo institucional. La marcha académica y administrativas de la UST es liderada y supervisada por la rectora nacional, a quien corresponde, además, velar por el cumplimiento de la misión y propósitos de la universidad, liberar y coordinar las políticas, programas y actividades académicas, de investigación e innovación y de vinculación con el medio que desarrolle la universidad y presidir el Consejo Académico (CAS). La rectora es nombrada por cuatro años, pudiendo ser reelegida indefinidamente, y rinde cuenta anual ante la junta directiva de su gestión, la marcha del plan estratégico y el funcionamiento del sistema interno de aseguramiento de calidad.

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

La vicerrectoría de desarrollo y aseguramiento de la calidad, deben implementar el proceso de planificación, control y seguimiento de la estrategia institucional y velar por el cumplimiento del plan estratégico; proporcionar información relevante para el análisis y toma de decisiones; proponer, diseñar e implementar políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad en la UST, promoviendo el mejoramiento continuo y planificado, coordinado y controlando los procesos de evaluación y acreditación institucional.

La vicerrectoría de vínculo con el medio y comunicación debe proponer, velar por el desarrollo y evaluar las políticas institucionales de relacionamiento con el entorno, favoreciendo la creación y mantención de relaciones bidireccionales o de cooperación mutua con las comunidades en las que se inserta la UST; como también diseñar, implementar y evaluar las estrategias de marketing y comunicaciones, fortaleciendo su aporte y reputación a nivel local, regional, nacional e internacional.

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

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

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

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

La secretaria general se desempeña como ministro de Fe y certifica como tal la autenticidad de las resoluciones, decretos, acuerdos, entre otros; lleva el Libro de Actas de la Junta Directiva y un registro de la documentación oficial de la Institución; coordina

los asuntos corporativos y lleva los registros académicos y otorga las certificaciones académicas de la UST.

El Contralor es designado por la Junta Directiva y reporta a ese órgano. Su función es planificar y dirigir los procesos anuales de auditoría interna de la UST, así como el modelo de prevención de delitos, con la finalidad de asegurar la protección del patrimonio, la seguridad y eficiencia operacional y el cumplimiento de estándares de los servicios educacionales ofrecidos. De la Rectoría Nacional dependen la Dirección de Proyectos Internacionales, encargada de establecer y fortalecer las relaciones con IES extranjeras; así como la Dirección de Formación e Identidad, responsable de velar por el cumplimiento del plan de formación valórico y actividades académicas de contenido formativo dirigidas a los estudiantes y miembros de la Institución, con el fin de contribuir al desarrollo de una identidad conforme al art. 3° de los Estatutos.

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

ORGANIGRAMA II.1
Estructura (organigrama) nivel central

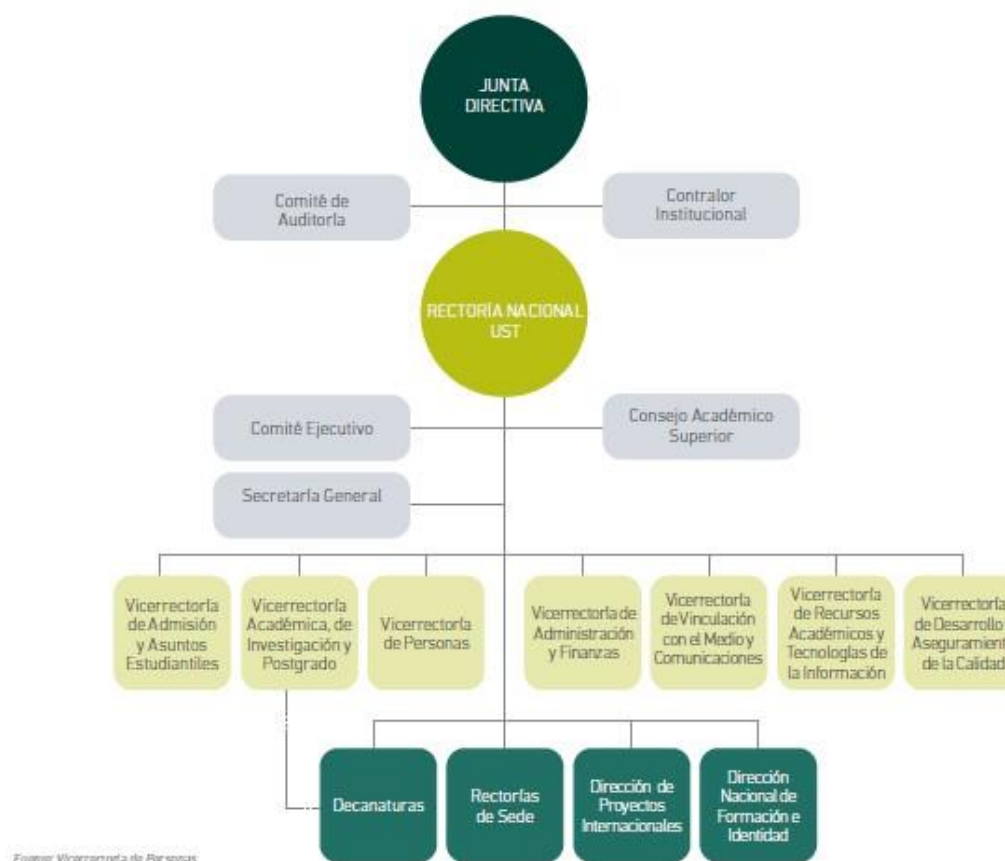


Figura 2 *Organigrama Estructura a nivel central*

Acorde con el diseño matricial, para facilitar y asegurar la coherencia y pertinencia en la toma de decisiones, su implementación y seguimiento, desde las estratégicas hasta las de alcance local, en las sedes se replica a menor escala el esquema del nivel central. El rector de sede es la máxima autoridad administrativa de una sede, ejerciendo su dirección y gestión en conformidad con las políticas generales emanadas de la Junta Directiva y de los directivos superiores, en el ámbito de sus respectivas funciones. En el marco de tales políticas y definiciones institucionales, es responsable del funcionamiento de la sede a su cargo, liderando, organizando y controlando las condiciones y recursos necesarios para el correcto despliegue del Modelo de Formación y la oferta de servicios educacionales, debiendo establecer una estrecha

relación, comunicación y alineamiento con la Casa Central y coordinación con otras sedes, con miras a asegurar el desarrollo sustentable de la sede y su posicionamiento junto al de la Institución, como un actor relevante de su entorno.

La Dirección Académica (DA) reporta jerárquicamente al rector de sede y funcionalmente a la VRAIP, a través del DGA. Le corresponde especialmente velar por la gestión académica de la sede, el cumplimiento de los planes y programas de estudio y la calidad de la docencia impartida. El director de Administración y Operaciones (DAO) reporta jerárquicamente al rector de sede y funcionalmente aplica las políticas definidas por la VRAF y la VRP. Debe dirigir, controlar y coordinar la administración de los recursos humanos, financieros y materiales de la sede; así como coordinar y ejecutar las acciones asociadas al manejo de las relaciones laborales y la resolución de necesidades que afecten al personal de la sede.

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



Figura 3 *Organigrama Estructura a nivel de sede.*

Dimensión administrativa financiera

La Universidad Santo Tomás otorga a sus alumnos una serie de beneficios internos que consisten en descuentos que se aplican sobre los aranceles anuales o sobre su saldo, según corresponda. Además, la Universidad Santo Tomás por encontrarse acreditada, los alumnos pueden acceder a las becas que entrega el Ministerio de Educación (Mineduc).

Los beneficios y becas internas no son compatibles, ni acumulables entre sí. Los alumnos que cumplan con los requisitos para obtener más de un beneficio podrán optar a aquel que le dé un porcentaje mayor de descuento final en el arancel de su carrera. El porcentaje de descuento se aplica sobre el arancel, después de descontadas las becas MINEDUC.

Gratuidad: La Universidad Santo Tomás, acredita Nivel Avanzado por 4 años por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), está actualmente adscrita a la gratuidad, beneficio que otorga el estado por medio del Ministerio de Educación. Esta es una ayuda estudiantil que aporta en el financiamiento de los estudios de nuestros alumnos, en la medida que cumplan con los requisitos para su asignación y mantención.

Beca PAES: La beca PAES, es un beneficio que está enfocado a premiar a los alumnos que obtuvieron puntajes destacados en la prueba de admisión a la Educación Superior PAES. El descuento porcentual sobre el arancel en la Universidad Santo Tomás dependerá del puntaje promedio obtenido entre las pruebas de lenguaje y matemáticas. Este descuento será asignado sobre el saldo pendiente de pago que resulte luego de la aplicación de las becas de arancel otorgadas por organismos externos, tal como becas del Ministerio de Educación, según contrato de matrícula.

Beca Excelencia Académica: es una beca de hasta un 50% del arancel anual de la carrera, y se entregara en forma anual por un año académico. Se otorga al mejor promedio ponderado de una carrera según la sede en que se imparta. Solo aplica para alumnos antiguos y no requiere postulación. Está dirigida a alumnos de 2º año en adelante, y se otorga a aquellos alumnos que obtengan el mejor promedio ponderado de su carrera, para determinada sede. Esta beca se aplica en forma masiva, y es la Dirección de Apoyo y Financiamiento, quien realiza esta aplicación una vez determinada la nómina final de los alumnos beneficiados. Se destina para el año académico siguiente y no es renovable por un nuevo periodo, no obstante, el alumno puede volver a ser beneficiado los años posteriores, manteniendo el mejor promedio de su carrera.

Beca Deportista Destacado: es un beneficio al que se postula y es asignado por un comité interno de Santo Tomás, quien asigna las becas en base a los antecedentes deportivos y los cupos disponibles en casa sede, esta beca entrega una rebaja porcentual en el arancel del estudiante. Consiste en un descuento de que va desde un 50% a un 100% del saldo pendiente que resulte luego de la aplicación de las Becas de Arancel otorgadas por organismos externos.

Becas otorgadas por MINEDUC: Para postular a estos beneficios se debe completar el Formulario Único de Acreditación Socioeconómica (FUAS), en las fechas establecidas y publicadas cada año. Becas a las cuales se puede postular **Beca Juan Gómez Millas (BJGM). Beca Juan Gómez Millas para Estudiantes Extranjeros**

(BJGME). Beca para Hijos de Profesionales de la Educación (BHPE). Beca Titulares Valech. Beca Traspaso Valech. Beca de Alimentación.

Crédito con garantía estatal (CAE): es un beneficio del Estado que se otorga a estudiantes de probado merito académico, y que necesiten apoyo financiero para iniciar o continuar una carrera en alguna de las instituciones de educación superior (IES) acreditadas, que forman parte del Sistema de Crédito con Garantía Estatal. Se encuentra regulado por la ley 20.027.

Fases de acción y seguimiento y evaluación

Con el objetivo de realizar la evaluación y supervisión de la implementación del PEI, la Universidad Santo Tomas tiene constituido un Comité de seguimiento del Plan Estratégico, liderado por la Contraloría y compuesto por la Rectoría Nacional, la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría de Aseguramiento de la calidad, la Vicerrectoría de Finanzas, dos rectores de Sede y la jefatura de Gabinete de la Rectoría Nacional.

En lo operativo, es la Contraloría la unidad responsable de controlar el avance de los proyectos estratégicos, verificando el logro de las entregables y de los indicadores Estratégicos que responden a los objetivos trazados por la Universidad el avance en el PEI es controlado mediante la medición de indicadores estratégicos. Cada uno de estos indicadores tiene una unidad de medida, una fórmula de cálculo, un valor base, una meta y un responsable.

Una vez al año, la Contraloría revisa el nivel de avances de cada uno de los Proyectos Estratégicos del PEI a la luz de la Carta Gantt de ejecución, así como un estado del arte de los indicadores alcanzados en el año en relación a las metas establecidas. De esta manera, el proceso de planificación se ve fortalecido por la implementación de mecanismos formales de seguimiento, permitiendo medir el nivel de logro alcanzado y, al mismo tiempo, detectar las brechas en sus avances. En concordancia con los resultados del análisis interno y externo, la información obtenida

permite retroalimentar el proceso de planificación estratégica actual, proyectar e ir adecuando el desarrollo de los proyectos y hacerse cargo de las desviaciones que se puedan producir.

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Diagnóstico, es una palabra, que, en su etimología griega, significa “apto para conocer”, se trata de un “conocer a través”, de un “conocer por medio de”. Referencia de la estructura verbal del término que nos proporciona una aproximación al contenido y alcance de esta primera fase, haciendo mención a la caracterización de una situación mediante el análisis, el estudio de algunas características y la aplicación de técnicas y estrategias que nos acercarán al objetivo de conocer esa realidad. (INDES, 2000)¹³

El diagnóstico situacional es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa.

En ese contexto, la evaluación supone considerar “objetos” singulares; de lo cual se deriva la necesidad de contextualizar las orientaciones metodológicas en relación con los objetivos priorizados en el diseño propuesto y las características propias de lo que se focaliza y recorta como objeto del proceso realizado.

El proceso de Diagnóstico constituye una instancia de reflexión colectiva para el establecimiento educacional, en torno a aquellas Prácticas que se abordarán para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. (González, 2012)¹⁴.

En consecuencia, el presente diagnóstico situacional recoge datos tomados de la aplicación de pauta de niveles de calidad, realizada por 5 docentes de planta y 21 docentes a horarios que corresponden a los docentes que desempeñan funciones en la Escuela de Salud de la Universidad Santo Tomás.

13

¹⁴ González, R. P. (Octubre de 2012). Guía para para el diagnóstico Institucional. Santiago, República de Chile

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Análisis de las áreas de proceso

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				X
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)			X	
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.			X	

4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.		X	
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.		X	
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.		X	
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.			X
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.		X	
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar		X	

capacidades.				
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.			X	
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.			X	
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.		X		
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.			X	

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.			X	
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			X	
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.			X	
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.		X		
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.			X	
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			X	
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención				X

y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.			X	

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.			X	
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.			X	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.			X	
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y			X	

seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.		X		
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				X

Área Liderazgo Escolar

1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				X
2. El sostenedor establece metas claras al director.				X
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente			X	
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.			X	
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos				

acordados.			X	
------------	--	--	---	--

1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				X
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				X
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.			X	
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				X
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta			X	

oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				X
7. El director promueve una ética de trabajo.				X

1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				X
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				X
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				X

4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				X
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.			X	
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.			X	

Área Convivencia Escolar

1.1. Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).			X	
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con				

funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.			X	
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.		X		
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.	X			

1.2. Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				X

2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				X
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				X
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				X
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).			X	
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.			X	
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.			X	

1.3. Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				X
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				X
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				X
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				X
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.			X	
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.			X	
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los delegados de curso.	X			

8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				X
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.			X	
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.			X	

Área Gestión de Recursos

1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				X
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.		X		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.			X	

4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.			X	
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.			X	
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.		X		
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				X
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				X

1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				X
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes			X	

estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				X
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				X
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				X
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				X
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				X

1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				X
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y			X	

uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				X
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				X
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				X

Resultados de análisis FODA de cuatro dimensiones de la gestión escolar de la Universidad Santo Tomás – Sede Arica

Para clarificar cuales han sido los aspectos más deficientes y los más sobresalientes de la evaluación efectuada al establecimiento, se ha realizado un análisis FODA de los resultados obtenidos, tomando como referencia los niveles de calidad y clasificando como fortalezas aquellos aspectos favorables que reflejo el ejercicio y como debilidades las dimensiones que se encuentran distantes a los estándares de calidad, estos desprendidos de la Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Dimensiones	Aspectos por el Análisis	Fortalezas	Oportunidad de mejoramiento
	Procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo	Cuerpo docente de excelencia con alta competencia profesional y académica que planifican sus clases y cumplen con los	Sistematización del monitoreo de la labor docente y acompañamiento al aula, a través de la calendarización.

<p>Gestión de Curriculum</p>	<p>de todos los estudiantes</p>	<p>requerimientos de gestión académica que la universidad ha normado.</p> <p>Docentes que facilitan la complementación del currículo con diferentes actividades y metodologías dirigida a los estudiantes.</p> <p>Docentes que incorporan una formación socio-crítica en sus relaciones docente – estudiante, son respetuosos, fijan normas y responsabilidades.</p> <p>Cuerpo académico que coopera con la gestión de la carrera y constituyen un gran apoyo en el desarrollo de las metas impuestas por la universidad</p> <p>Monitoreo del cumplimiento en la planificación, realización de las clases y evaluación de los aprendizajes. Las rutinas pedagógicas, equipos de aulas, lineamientos pedagógicos en los consejos de profesores y acompañamiento docente.</p>	<p>Entregar lineamientos institucionales en relación al proceso de evaluación y retroalimentación.</p> <p>Entregar lineamientos sobre clases diversificadas. Participación en capacitaciones.</p>
	<p>Articulación, conducción y planificación institucional</p>	<p>Promueve la participación en el desarrollo profesional de todos los docentes y</p>	<p>Mejorar la difusión de los elementos orientadores de nuestra Comunidad</p>

<p>Liderazgo</p>	<p>cargo del sostenedor y el equipo directivo</p>	<p>asistentes de la educación.</p> <p>Responsabilidad compromiso y dedicación por velar que la Universidad cumpla de la mejor manera, integrando a todos los miembros de la comunidad educativa, favoreciendo el clima institucional.</p> <p>Fortalecimiento de la estructura organizacional, metas exigentes claras y justas.</p>	<p>educativa.</p> <p>Socialización de roles y funciones del personal que forman parte de la organización escolar.</p> <p>Normar los medios de comunicación y redes sociales.</p>
<p>Convivencia Escolar</p>	<p>Procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes, incluyendo su bienestar físico, psicológico y emocional</p>	<p>Beneficiosa relación de la comunidad educativa promoviendo valores institucionales de inspiración Tomista</p> <p>Reglamento de Convivencia y Planes por normativa.</p>	<p>Monitoreo efectivo de los estudiantes inasistentes a clase o talleres</p> <p>Monitoreo constante de los estudiantes en el aspecto biopsicosocial.</p>
<p>Gestión de Recursos</p>	<p>Procedimientos y prácticas dirigidas a contar con las condiciones adecuadas, tanto de los recursos humanos, financieros y educativos para el</p>	<p>Recursos humanos idóneos para la atención de los estudiantes en las distintas áreas y cada vez que lo requieran.</p> <p>Recursos tecnológicos</p>	<p>Impacto en la buena utilización de recursos educativos con los que cuenta el establecimiento.</p>

	desarrollo de los procesos educativos	y materiales para el personal docente y estudiantes, para que pueda desarrollar clase en aula, taller o simulación clínica.	
--	---------------------------------------	---	--

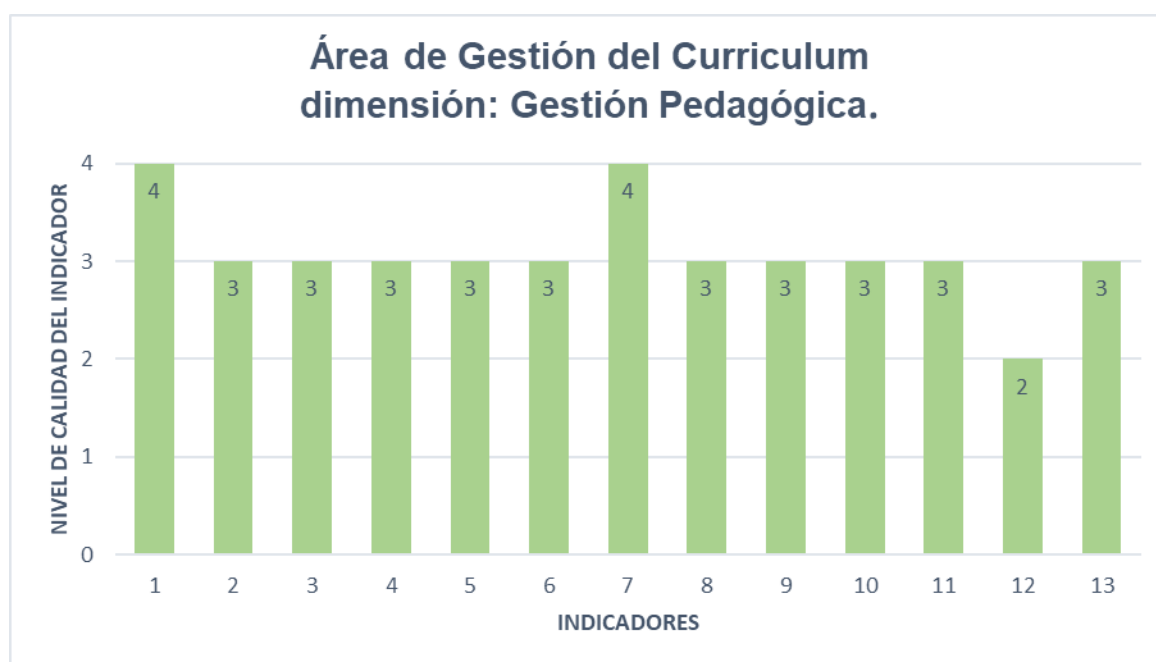
ANALISIS DE RESULTADOS

Una de las formas en que podemos contextualizar la temática institucional de la Universidad Santo Tomas Sede Arica, fue a través del análisis de la pauta aplicada en donde se evalúa los estándares de calidad que esta institución presenta mediante las 4 áreas que están compuestas por: Gestión de Curriculum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar, Gestión de Recursos y sus respectivas dimensiones en donde a continuación se realizará un análisis en cada una de ellas

1. Área Gestión de Curriculum

1.1 Dimensión Gestión Pedagógica

Gráfico N.º 1

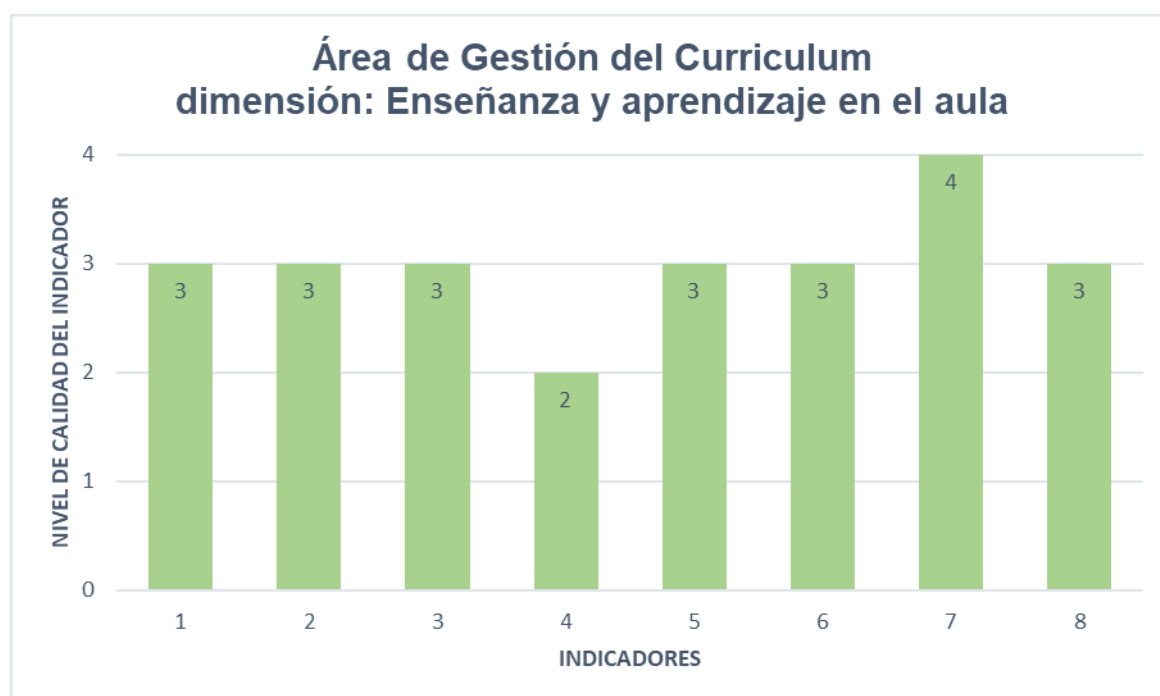


El equipo de docentes de planta y honorarios considera que en la dimensión **Gestión Pedagógica** el 15,3% de estas prácticas están en un nivel 4 ya que cumple eficazmente con la organización de la carga horaria de cada curso, asignado horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes, y asegurándose que los docentes cuenten con planificaciones de clases, las que explican los objetivos de

aprendizaje. Por otro lado, el 76,9% de estas prácticas están en un nivel 3, si bien están en un buen nivel de calidad, los docentes consideran que aun se debe mejorar, y por último el indicador 12 representado por un 7,6% es vista por los docentes como el nivel de calidad mas deficiente de esta dimensión en donde se deben mejorar las instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas y análisis de dificultades en el ejercicio docente.

1.2 Enseñanza y aprendizaje en el aula

Gráfico N.º 2

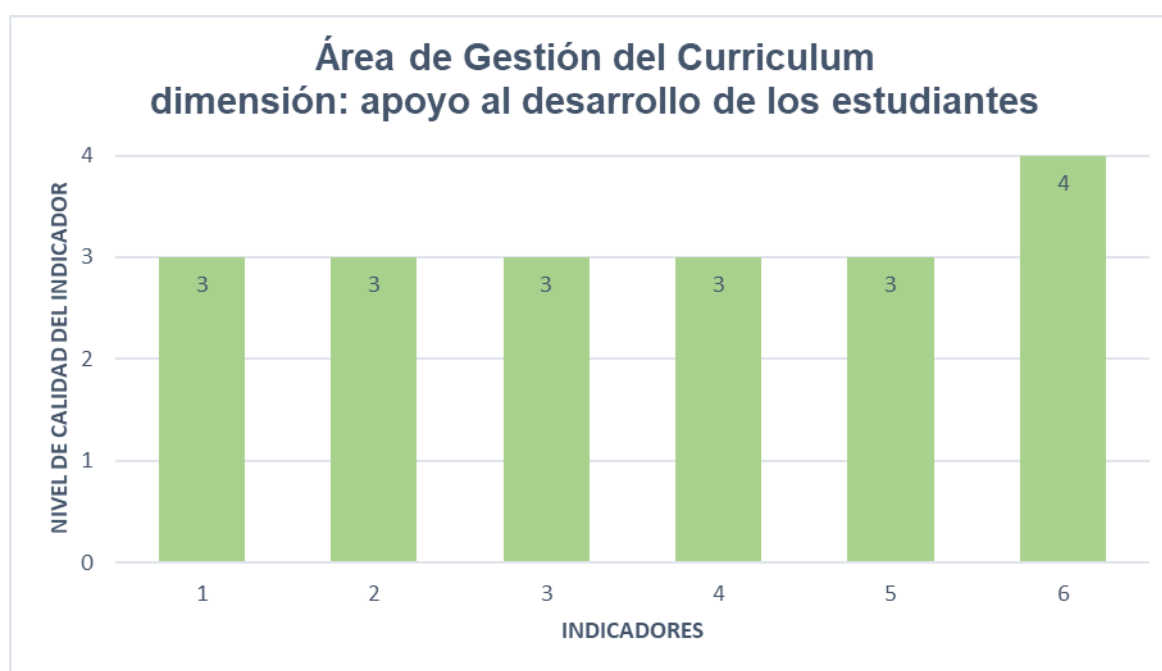


El equipo de docentes de planta y honorarios considera que en la dimensión **Enseñanza y aprendizaje en el aula**, el 12,5% de estas prácticas están en un nivel 4 ya que cumple eficazmente con lograr mantener un clima de respeto u aprendizaje en clases. Y volver a conseguir la atención y retomar el trabajo sin grandes demoras, así también el 75% de estas prácticas se encuentran en el nivel 3 en donde se debe mejorar las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clase para asegurar el

logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes. Y por último el indicador 4 que se encuentra representado por el 12,5 % que se encuentra en un nivel de calidad 2 en donde se debe mejorar e incorporar recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.

1.3 Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Gráfico N.º 3



El equipo de docentes de planta y honorarios considera que en la dimensión **Apoyo al desarrollo de los estudiantes** el 16,6% de estas prácticas está en el nivel 4 ya que cumple con un sistema de orientación vocacional que apoya los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores orientando en la institución, sistema de ingreso, becas y créditos. Por otro lado, el 83,3% de estas prácticas están en el nivel 3 en donde se debe mejorar las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Análisis General de Resultado por Área

Área Gestión de Curriculum

De acuerdo a lo observado en el análisis de la pauta aplicada el diagnóstico institucional plantea la necesidad de capacitación hacia los docentes en el desarrollo de habilidades y estrategias de mejoramiento continuo que se puedan aplicar en función del programa de estudios y de esta forma alcanzar el aprendizaje planteado en la planificación de cada ramo, la planificación es realizada a nivel nacional para que todos los alumnos que son parte de la Universidad en todo Chile reciban los mismos contenidos, solo se entrega la planificación a los docentes para que se guíen por esta y así entreguen los conocimientos a los estudiantes y no se hace participe a los docentes en la formación de la planificación de cada ramo, pudiéndose obtener mayores beneficios con la colaboración de los docentes que dictan las clases.

En los acompañamientos al aula realizados por el centro de aprendizaje, se pudo percatar que hay débiles estrategias pedagógicas en la parte de retroalimentación de los aprendizajes, no se apunta al desarrollo de habilidades cognitivas más complejas y desafiantes para los estudiantes, la metodología, en la mayoría de los casos, es expositiva y el rol que tienen los estudiantes de carácter más pasivo en la construcción de sus aprendizajes, falta un espacio para la reflexión y evaluación de su proceso.

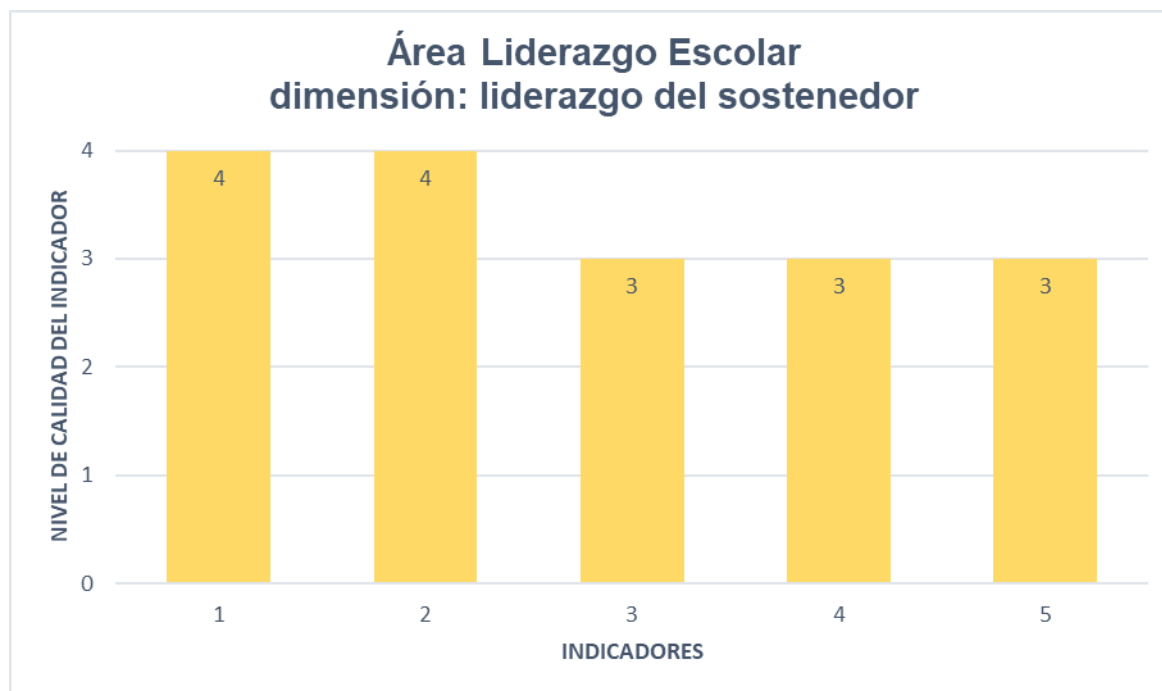
Las acciones de apoyo pedagógico para los estudiantes está dada por el centro de aprendizaje que está conformado por distintos profesionales entre ellos docentes de las distintas áreas, psicopedagogos, psicólogos, los alumnos tienen la facilidad de acercarse al centro, en donde pueden pedir una hora y ser orientados, ya sea en formas de estudios, en ámbitos de la salud física y mental que puedan presentar, desde aquí se realiza una derivación oportuna si el alumno así lo requiere, esto puede ser pedido por el alumno o por el jefe de carrera y así poder realizar una evaluación y diagnóstico, en el caso que el alumno requiera aprender técnicas de estudio se le citará fuera de su horario de clase. Lo que se debiese mejorar es lograr identificar a tiempo a los estudiantes de presentan riesgo de desertar, lamentablemente los primeros años de

carrera es el mayor número de deserciones que se tiene y eso se debe a que no se cuenta con una herramienta que nos permita identificar este tipo de situaciones.

2. Área Liderazgo Escolar

2.1 Dimensión Liderazgo del Sostenedor

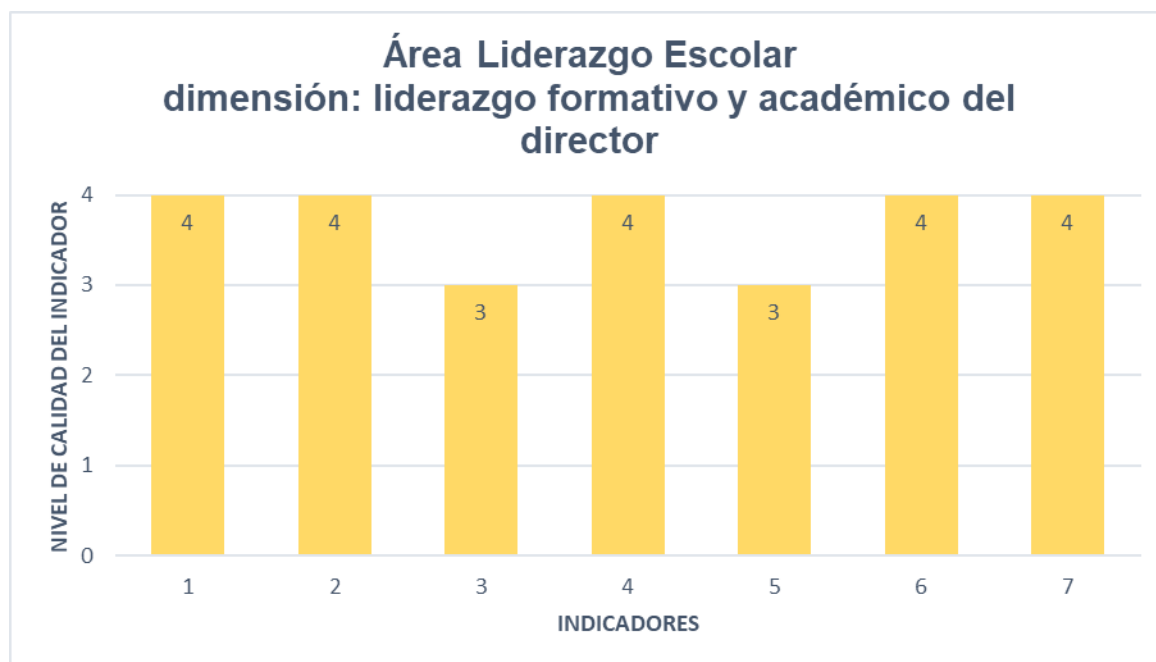
Gráfico N.º 4



El equipo de docentes de planta y honorarios considera que en la dimensión **Liderazgo del sostenedor** el 40% de estas prácticas están en un nivel 4 ya que cumple con el rol atribuciones y metas del director y el equipo directivo y los respeta. A su vez el 60% de estas prácticas están en el nivel 3 en donde se debe mejorar los canales de comunicación, la entrega de recursos y gestiones de apoyo.

2.2 Dimensión liderazgo formativo y académico del director

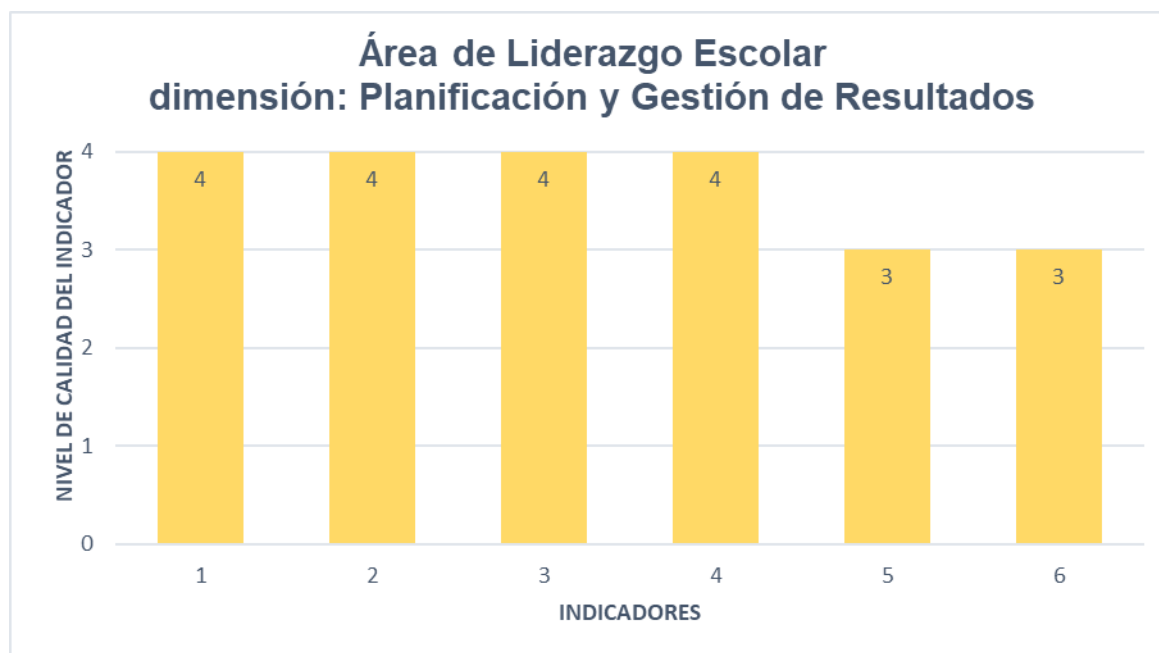
Gráfico N.º 5



El equipo de docentes de planta y honorarios considera que en la dimensión **Liderazgo formativo y académico del director** el 71,4% de estas prácticas están en un nivel 4 ya que cumple con el proyecto educativo, el desarrollo de los docentes y el mejoramiento de las prácticas. A su vez el 28,5% de estas prácticas están en un nivel 3 en donde se debe mejorar promover una cultura de altas expectativas en la comunidad y promover el desarrollo y aprendizaje de los docentes.

2.3 Dimensión planificación y gestión de resultados

Gráfico N.º 6



El equipo de docentes de planta y honorarios considera que en la dimensión **Planificación y Gestión de Resultados**, el 66,6% de estas prácticas están en el nivel 4 ya que cumplen con los lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de metas. A su vez el 33.3% se encuentra en un nivel 3 en donde se debe mejorar la recopilación y análisis de datos, datos de eficiencia interna y satisfacción de padres, para la toma de decisiones y la gestión educativa.

Análisis General de Resultado por Área

Área de Liderazgo Escolar

El sostenedor a cargo de la Universidad Santo Tomas establece acciones de apoyo y orientación para la gestión educativa, en donde realiza una visita presencial a la sede una vez al año y vía telemática programada cada 3 meses, en donde se entrega información y se realiza la monitorización del PME.

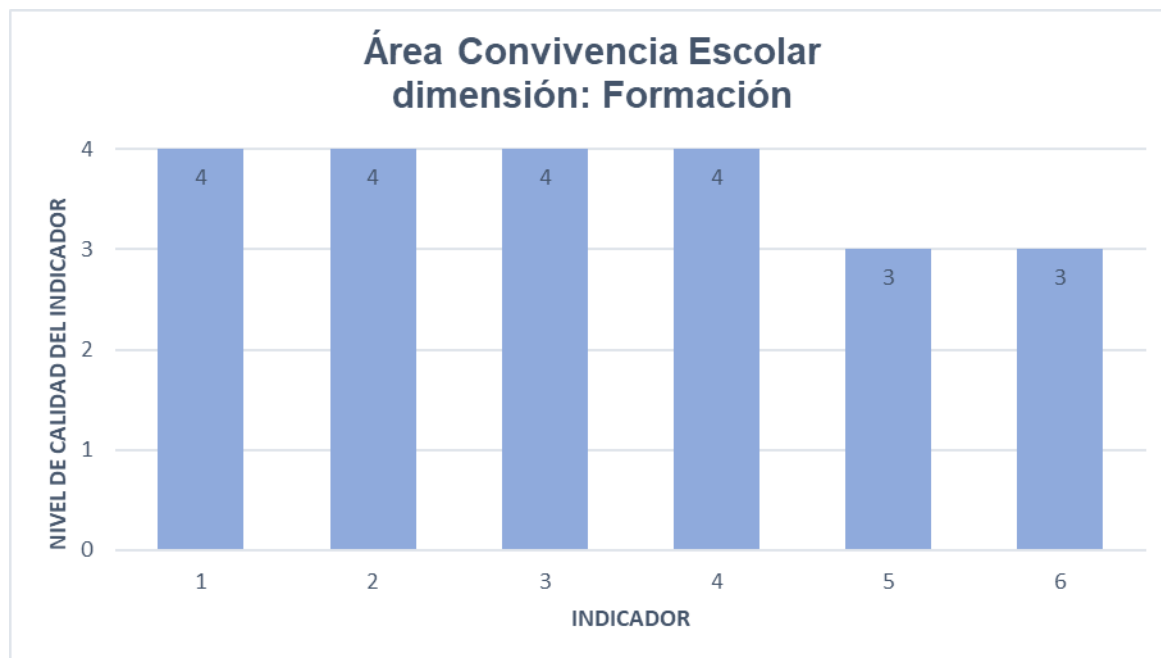
La gestión directiva es eficiente y está orientada al logro de los aprendizajes y las metas que se ha planteado la institución, siendo estas trabajadas de forma colaborativa por la comunidad universitaria, estas son comunicadas y entregadas por la directora a todo el equipo directivo, al centro de aprendizaje y a cada uno de los docentes que desempeña funciones en la institución.

La Universidad cuenta con una política de trabajo colaborativo y por área, lo que ha generado un aprendizaje positivo por parte de los estudiantes, sin embargo, aún falta consolidar esas redes de trabajo para sean realmente significativas para la comunidad universitaria. La universidad cuenta con Centro de Aprendizaje que facilita y crea estrategias didácticas para la mejora de los aprendizajes de los alumnos y alumnas. Sobre la gestión de recursos, es importante mencionar que los recursos con los que se cuenta son utilizados en el desarrollo tanto de la comunidad universitaria, pero debiese poner mayor énfasis en el desarrollo profesional docente ya que si bien se cuenta con horas de capacitación estas son muy pocas semestralmente en donde se puedan entregar herramientas y estrategias para poder abordar de mejor forma los contenidos para ser entregados al alumnado.

3. Área Convivencia Escolar

3.1 Dimensión formación

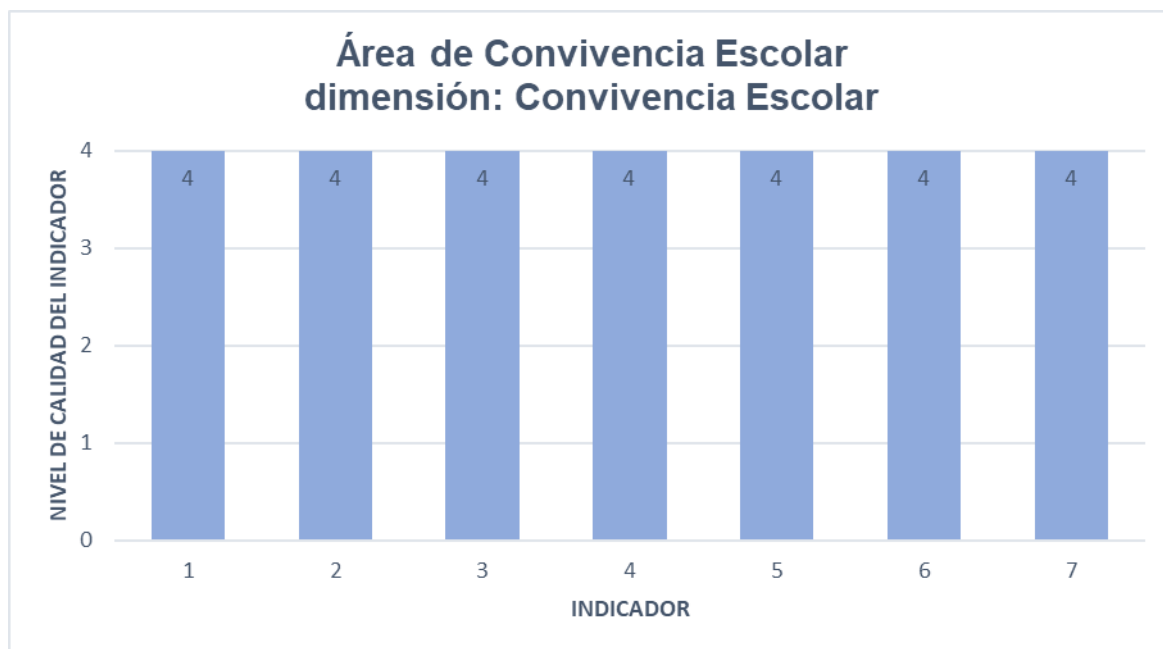
Gráfico N.º 7



El equipo de docentes de planta y honorarios considera que en la dimensión **Formación** el 66,6% de estas prácticas están en un nivel 4 ya que cumplen con las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes. A su vez el 33,3% de estas prácticas están en el nivel 3 en donde se debe mejorar la promoción de conductas de cuidado y de riesgo, y de igual forma involucrar y orienta a los padres del proceso formativo de su hijo.

3.2 Dimensión convivencia escolar

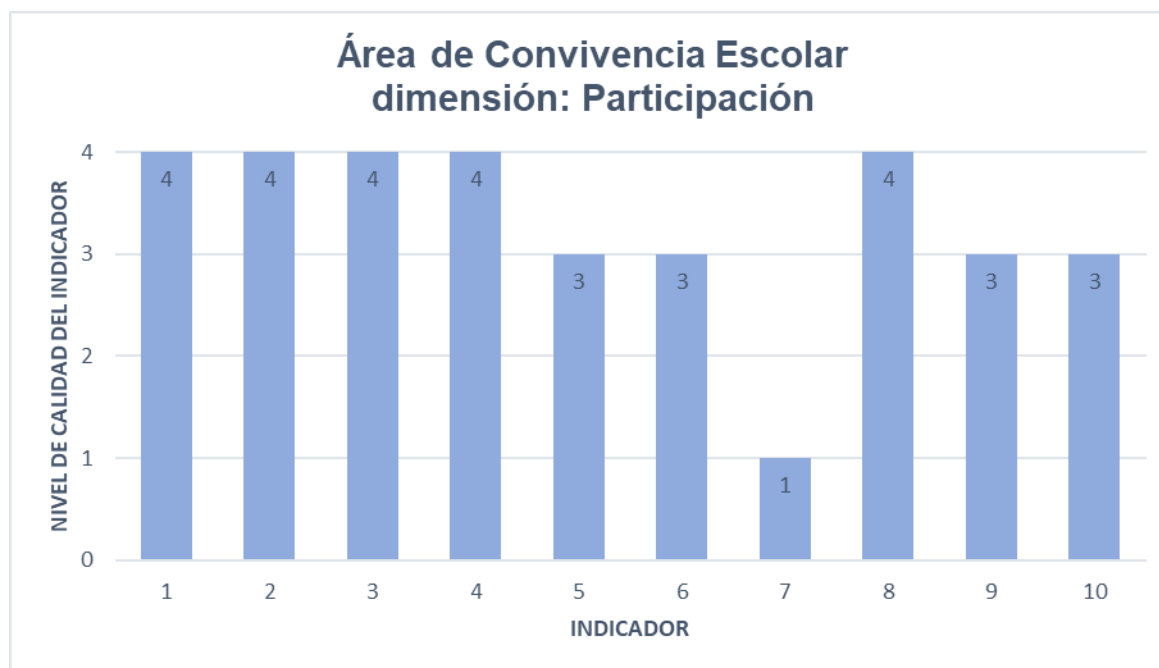
Gráfico N.º 8



El equipo de docentes de planta y honorarios considera que en la dimensión **Convivencia Escolar** el 100 % de estas prácticas están en un nivel 4 ya que se cumple eficientemente con las políticas, procedimientos y prácticas que llevan a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

3.3 Dimensión de participación

Gráfico N.º 9



El equipo de docentes de planta y honorarios considera que en la dimensión **Participación** el 50% de estas prácticas están en un nivel 4 cumpliendo con políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso. A su vez el 40 % de estas prácticas están en un nivel 3 de en donde se debe mejorar la promoción de participación de todos los estamentos, y mejorando los canales de comunicación, para recibir sugerencias, inquietudes y críticas permitiendo que sean fluidos tanto con los apoderados como con el alumnado. Y por último el 10% de estas prácticas, se encuentra en un nivel 1, en donde se debe mejorar la promoción y apoyar la participación de padres y apoderados.

Análisis General de Resultado por Área

Área de Convivencia Escolar

La universidad implementa estrategias efectivas de apoyo psicosocial a los estudiantes que así lo requieran, para prevenir y abordar conductas que pueden ser inadecuadas en el aula, se cuenta con un Manual de Convivencia por parte de la universidad, el cual es conocido por toda la comunidad Universitaria. Aunque permiten orientar respecto a la prevención e identificación de las conductas de riesgo que puedan presentar los alumnos y la forma en que deben ser abordadas. En la Universidad se realizan talleres que abordan temas tales como: violencia en el pololeo, consumo de alcohol y drogas, enfermedades de transmisión sexual, y suicidio, pero que lamentablemente se realizan en cada semestre académico, no existiendo una continuidad del proceso.

La Universidad desarrolla acciones efectivas para promover el buen trato, a lo que se suma el respeto y la valoración por la diversidad en toda la comunidad universitaria. Los directores de cada una de carreras que se imparte en la universidad se focaliza en reestablecer y promover un ambiente de respeto, planificando su gestión en relación a la prevención y el trabajo para abordar esta problemática tanto en el Proyecto Educativo como en el Plan Anual de Gestión, en donde en conjunto el alumnado se han formado grupos de trabajo en donde se capacitan en temas relacionados con la prevención del acoso, bullying y cyberbullying, junto a otras estrategias de refuerzo sistemático de las normas tanto dentro como fuera del aula.

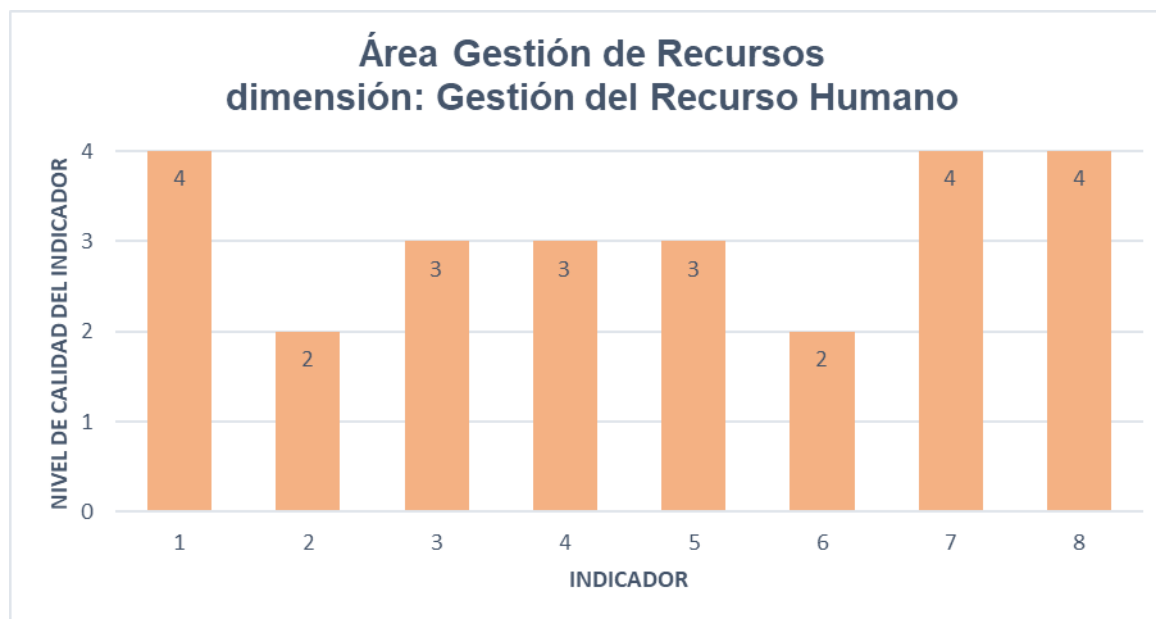
A través del Centro de Alumnos, la Universidad promueve activamente la participación de los estudiantes en diferentes ámbitos. Dicha organización representativa se reúne mensualmente con el profesor asesor y centro de aprendizaje, se dispone de una sala de reuniones para sus actividades, donde planifican la recaudación de fondos para actividades semestrales en donde se incluye actividades solidarias, semana de carrera, entre otras. Cabe señalar que, su directiva participó en la redefinición de los estatutos para la elección democrática de la nueva directiva.

Paralelamente, su presidenta participa en el Consejo Académico, instancia donde se entrega información y se han actualizado documentos como el Manual de Convivencia.

4. Gestión de Recursos

4.1 Dimensión gestión del recurso humano

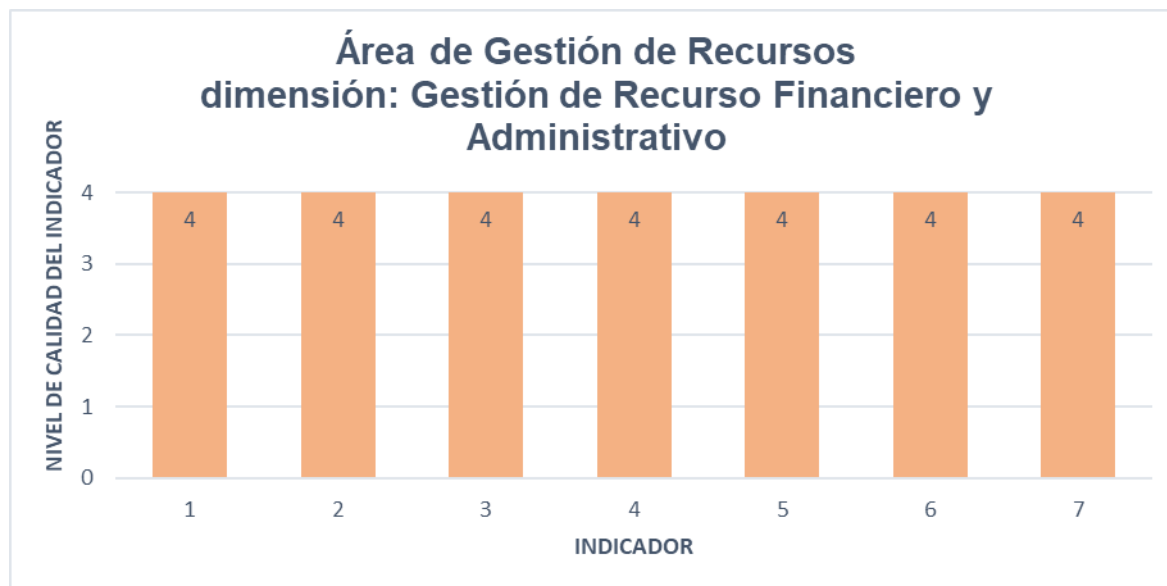
Gráfico N.º 10



El equipo de docentes de planta y honorarios considera que en la dimensión **Gestión de Recursos Humano** el 37,5% de estas prácticas se encuentran en el nivel 4 ya que cumple con un cuerpo docente idóneo, comprometido, a su vez el 37,5% de estas practicas se encuentra en el nivel 3 en donde se debe mejorar estrategias, procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño y perfeccionamiento docente y de esta forma poder retener a profesores. Y por último el 25% de estas prácticas se encuentran en nivel 2 por lo que se debe trabajar para mejorar en mecanismos para disminuir el ausentismo y tener un sistema eficiente de reemplazo en caso de licencia y que se implemente sistema de reconocimiento.

4.2 Dimensión gestión del recurso financiero y administrativo

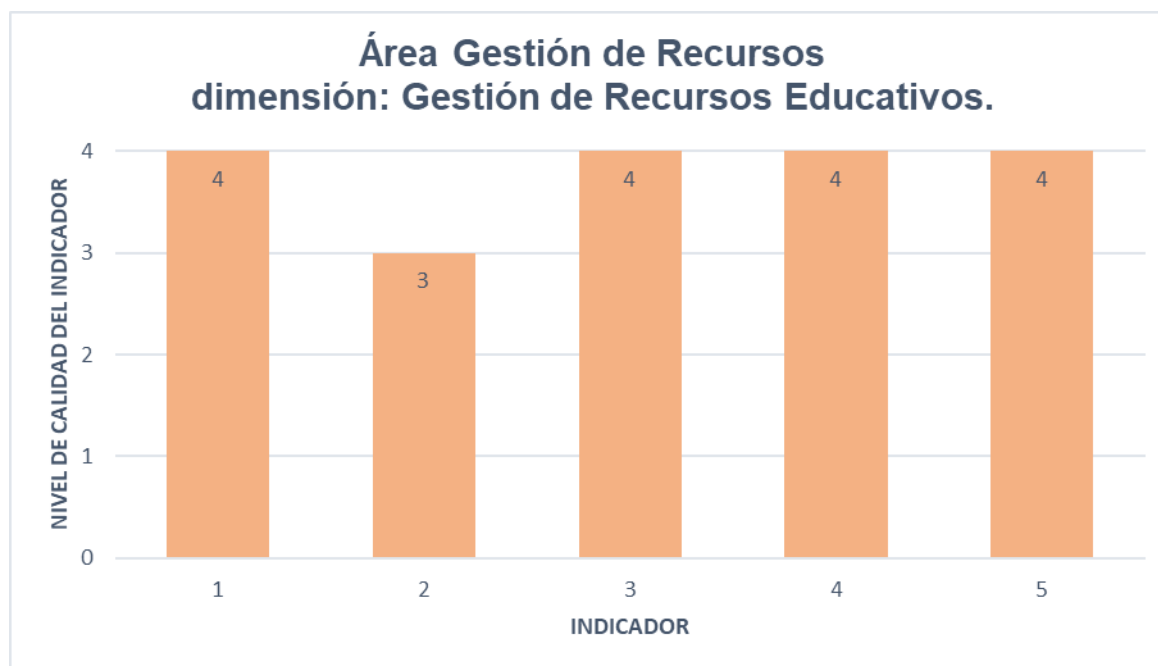
Gráfico N.º 11



El equipo de docentes de planta y honorarios considera que en la dimensión **Gestión de Recursos Financiero y Administrativo** el 100% de estas prácticas están en nivel 4 ya que cumple con una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

4.3 Dimensión de recursos educativos

Gráfico N.º 12



El equipo de docentes de planta y honorarios considera que en la dimensión **Gestión de Recursos Educativos** el 80% de las prácticas están en el nivel 4 ya que cumple eficazmente con las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios. A su vez el 20% de las practicas están en el nivel 3 donde se debe mejorar la optimización del uso de los recueros entregados.

Análisis General de Resultado por Área

Área de Recursos Educativos

La universidad cuenta tanto con docentes de planta quienes son los que realizan las cátedras y que lamentablemente no tienen personal de reemplazo para licencias médicas de corta duración, lo que conlleva a que una vez que el docente se reintegre a sus funciones tanto el docente como los alumnos deben recuperar las clases perdidas, en cambio si el docente presenta una licencia “larga” a este si se le busca un reemplazante. La universidad también cuenta con docentes a honorarios que son los que evalúan las prácticas clínicas de los alumnos, aquí muchas veces se dificulta la busca de este tipo de docentes ya que no cuentan con la habilitación para desempeñar el rol, esto lamentablemente ocurre a nivel región por la falta de docente capacitado ya que la universidad como mínimo pide tener diplomado en educación superior. Se destaca que la universidad cuenta con un ambiente laboral muy grato, ya que tiene canales de comunicación abierto, equipo de trabajo empáticos, promueven un ambiente de apoyo, existe oportunidades de crecimiento profesional.

La universidad cuenta con una gestión de recursos financieros dirigida desde su casa central ubicada en la ciudad de Santiago en donde se rinde una cuenta pública que permite conocer en que se gastan los recursos entregados a las distintas sedes de la universidad. Es importante destacar que se organiza a la comunidad educativa y se realiza un análisis en donde se estudian las necesidades que presenta la universidad y como los recursos deben ser implementados y distribuidos para conseguir las mejoras que beneficien a toda la comunidad.

La universidad cuenta con un excelente sistema para gestionar la dotación de recursos educativos necesarios para el proceso de aprendizaje de los alumnos un ejemplo claro de esto es se cuenta con un centro de simulación clínica, que cuenta con todo el material que el alumno requiere para poner en práctica el conocimiento adquirido, es el docente el encargo de pedir semanalmente el material que utilizara en el centro de simulación, este material es entrega al docente y será responsable del cuidado de este. La universidad cuenta con Biblioteca tanto física como virtual que docentes y alumnos pueden utilizar y se cuenta con recursos TICs suficientes para la

comunidad educativa, además se cuenta con centro de aprendizaje contribuyendo a la mejora continua del proceso de enseñanza y aprendizaje por medio de estrategia institucionales que contemplen el apoyo académico para los estudiantes y la formación pedagógica, desarrollo y acompañamiento hacia el docente.

PLAN DE MEJORAMIENTO

DIMENSION	SUBDIMENSION	OBJETIVO ESTRATEGICO	META ESTRATEGICA	ACCION	OBJETIVO	RESPONSABLE
Gestión Curriculum	Gestión pedagógica	El equipo directivo de la universidad garantiza una metodología que facilita el trabajo colaborativo entre docentes	El equipo directivo de la universidad logre que de los docentes garanticen metodologías para promover el trabajo colaborativo	Aprendizaje Colaborativo por parte de los Docentes	Promover el aprendizaje colaborativo entre los docentes mediante el acompañamiento en aula, para obtener una retroalimentación de sus pares.	Director de carrera Centro de aprendizaje
				Intercambio de Metodología y Didácticas.	Reforzar las reuniones técnicas, en donde se realice intercambio y colaboración de metodologías y didáctica, entre.	Centro de aprendizaje Docentes
				Sistema de Administración Académica.	promover el monitoreo curricular, niveles de aprendizajes y el	Director de carrera

					rendimiento a través de un sistema del sistema de registro que permita realizar una evaluación mensual	Jefe de carrera Centro de aprendizaje
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Mejorar las estrategias de apoyo a los estudiantes que presenten diversas destrezas, habilidades y complicaciones en el desarrollo de su aprendizaje	Los equipos conformados en la universidad dan respuesta oportuna a la identificación de estudiantes que presentan diversas destrezas, habilidades y complicaciones en el desarrollo de su aprendizaje	Motivación universitaria	Motivar a los alumnos mediante actividades en donde el alumno forme una conexión con sus pares y el medio a través de la participación en exposiciones, charlas, orientación profesional.	equipo directivo director de carrera jefe de carrera docentes
				Refuerzo universitario	Reforzar conocimientos en el alumno con el fin de mejorar los niveles de	director de carrera jefe de carrera centro de

					aprendizaje, habilidades y destrezas adquiridas y asegurando los resultados y continuidad de estudio.	aprendizaje
	Apoyo de desarrollo de los estudiantes	Mejorar las estrategias de apoyo a los estudiantes que presenten diversas destrezas, habilidades y complicaciones en el desarrollo de su aprendizaje	Los equipos conformados en la universidad dan respuesta oportuna a la identificación de estudiantes que presentan diversas destrezas, habilidades y complicaciones en el desarrollo de su aprendizaje	Apoyo a los Aprendizajes de los alumnos	Responder a las Necesidades Educativas a través de trabajo colaborativo, entre los equipos conformados y los docentes.	Equipo directivo Centro de aprendizaje Docente
				Tutorías	Fomentar tutorías, mediante un trabajo colaborativo	Centro de aprendizaje

DIMENSION	SUBDIMENSION	OBJETIVO ESTRATEGICO	META ESTRATEGICA	ACCION	OBJETIVO	RESPONSABLE
Liderazgo Escolar	Liderazgo del sostenedor	Garantizar un Sistema de Planificación y Control de Gestión que entregue información al equipo directivo y de gestión para la toma de decisiones, a través una metodología de trabajo basada programas, estrategias e indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos propuestos en el PEI y PME.	el equipo directivo realizara un proceso sistemático de trabajo mediante indicadores claves de las dimensiones del PME, monitorizadas por el sistema de planificación y control de gestión	Dirección Efectiva del Trabajo del Equipo Directivo y de Gestión	Favorecer instancias de entrega de avances de las acciones planificadas en el PME, de acuerdo a indicadores asociados al modelo de gestión del establecimiento	Equipo de gestión Encargado PME
				Organizar y Control de la Gestión Institucional y	Establecer una Metodología de trabajo basada en la aplicación	Equipo de trabajo

				Pedagógica	de Instrumentos de Planificación y Control de Gestión que permita fortalecer el monitoreo y la toma de decisiones en el equipo directivo.	
	Liderazgo formativo y académico de director	Fortalecer el rol del director y su equipo directivo en relación a promover el sentido de pertenencia e involucramiento de la comunidad universitaria.	El equipo directivo promoverá el sentido de pertenencia e involucramiento de la comunidad universitaria con el propósito de favorecer la convivencia y la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje de nuestro	Fortalecer identidad y pertenencia del establecimiento en la comunidad educativa	Desarrollar plan de trabajo, para interiorizar por parte de la comunidad educativa, los elementos que constituyen la base de la identidad corporativa.	Equipo directivo

			establecimiento.			
	Planificación y gestión de resultados	Planificar y Control de Gestión que entregue información al equipo directivo y de gestión para la toma de decisiones.	el equipo directivo desarrolla un proceso sistemático de trabajo mediante indicadores claves de las dimensiones del PME, integradas y monitoreadas por el sistema de planificación y control de gestión.	Indicadores Operacionales	Monitorear los avances de la Planificación e Indicadores, para favorecer el mejoramiento de los aprendizajes.	Equipo directivo

DIMENSION	SUBDIMENSION	OBJETIVO ESTRATEGICO	META ESTRATEGICA	ACCION	OBJETIVO	RESPONSABLE
Convivencia escolar	Formación	Promover convivencia armónica en la comunidad educativa, en donde destaque un ambiente amable, organizado y seguro al interior del establecimiento o	los Equipo Directivo, Docente y Equipo de Convivencia en conjunto implementan estrategias que promuevan una convivencia armónica entre los miembros de la comunidad universitaria.	Fortalecimiento del Centro de Alumnos y coordinadores de curso para la participación democrática	Promover el desarrollo del Centro de Alumnos y la implementación de su plan de trabajo facilitando espacios y organización de actividades.	Equipo directivo Equipo de convivencia Docentes
	Convivencia escolar y formación	Consolidar procesos de orientación y acompañamiento individual o grupal para responder oportunamente a las necesidades del alumnado	Equipo de Convivencia da respuesta oportuna a las necesidades de los estudiantes mediante el fortalecimiento de procesos de orientación y acompañamiento	Orientación Educativa para el desarrollo integral del estudiantado	Apoyar a estudiantes, docentes con el fin de contribuir al proceso de formación de los estudiantes.	Equipo de convivencia psicopedagogo

	Participación	Consolidar procesos de orientación y acompañamiento individual o grupal para responder oportunamente a las necesidades del alumnado	Equipo de Convivencia da respuesta oportuna a las necesidades de los estudiantes mediante el fortalecimiento de procesos de orientación y acompañamiento	Planes de Promoción del Buen Trato y Resolución de Conflictos	Desarrollo de prácticas y estrategias que favorezcan el desarrollo socioemocional en los estudiantes y docentes.	Equipo de convivencia psicopedagogo

DIMENSION	SUBDIMENSION	OBJETIVO ESTRATEGICO	META ESTRATEGICA	ACCION	OBJETIVO	RESPONSABLE
Gestión de recursos	Gestión del recurso humano	Asegurar capacitaciones a los docente y administrativo basado competencias	los docentes son evaluados y retroalimentados en su desempeño, detectando las necesidades de perfeccionamiento y formación continua.	Perfeccionamiento y capacitación del personal docente.	Poner un funcionamiento un plan de trabajo de desarrollo docente que permita fortalecer las competencias atingentes a las necesidades del establecimiento	equipo de gestión centro de aprendizaje
				Evaluación de Desempeño Basado en Competencias	Establecer modelos de evaluación de desempeño basado en competencias y estrategias de sensibilización para la comunidad educativa.	Equipo de gestión Centro de aprendizaje

	Gestión de recursos financieros	Asegurar una gestión de presupuesto y financiera sustentable, compatible con el sistemático mejoramiento de la infraestructura y la correcta mantención de recursos educativos innovadores, que faciliten el aprendizaje de los estudiantes.	el equipo directivo genera acciones conforme a las fuentes de financiamiento de manera correcta y oportunamente percibidas, planificadas y monitoreadas.	Gestión de Monitoreo al Presupuesto PME	Seguimiento a la implementación del marco presupuestario considerando las distintas fuentes de financiamiento, que permitan fortalecer la trayectoria escolar	Equipo directivo encargado Presupuesto
	Gestión de recursos educativos	Asegurar una gestión de presupuesto y financiera sustentable, compatible con el sistemático	el equipo directivo genera acciones conforme a las fuentes de financiamiento de manera correcta y oportunamente percibidas,	Recursos para la Innovación Pedagógica	Adquirir material didáctico para implementar en todos los niveles y carreras, con el fin de mejorar	

		mejoramiento de la infraestructura y la correcta mantención de recursos educativos innovadores, que faciliten el aprendizaje de los estudiantes.	planificadas y monitoreadas.		el desarrollo del proceso de aprendizaje.	
--	--	--	------------------------------	--	---	--

CONCLUSIONES

Tal como se ha podido comprobar al realizar un Diagnóstico Situacional este es un proceso de aprendizaje para el establecimiento, es decir, contribuye a la comprensión de la importancia que tiene para el establecimiento mirar sus propias prácticas y organizar su trabajo en torno al objetivo de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

En este caso se aplicaron pautas evaluativas para el análisis de las áreas de proceso que definen los distintos niveles de calidad, estas se aplicaron a los docentes que desempeñan funciones tanto de planta como a honorarios en la Universidad Santo Tomás, en docentes pertenecientes a la escuela de salud, de esta forma se puede establecer y reconocer aquellas situaciones que es necesario mejorar para ser una institución altamente efectiva. Una vez aplicadas las pautas y evaluados sus resultados se obtuvo una orientación de las mejoras que se deben realizar.

Es así que se plantea un plan de mejoramiento educacional, que compromete las cuatro áreas de la calidad en donde se plantean objetivos estratégicos, metas estratégicas, acciones a seguir, objetivos y responsables de generar dichas acciones y poner en marcha este plan de mejoramiento y dar respuesta a las áreas que se encuentran deficientes y así poder mejorar los aprendizajes del alumnado.

Para concluir es importante mencionar que un Diagnóstico Situacional y Plan de Mejoramiento Educativo generan un avance progresivo de trabajo y gestión pedagógica, que se requiere para continuar fortaleciendo la organización de los procesos que permiten las prácticas educativas exitosas y sistematizar el monitoreo de la labor docente y retroalimentación de los aprendizajes hacia a los estudiantes.

REFERENCIAS

- https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2020/07/SAC-2020-2023_vf.pdf PLAN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD DE LA EDUCACION JUNIO 2020 p.7
- https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2020/07/SAC-2020-2023_vf.pdf PLAN DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD DE LA EDUCACION JUNIO 2020
- <https://www.supereduc.cl/contenidos-de-interes/sistema-nacional-de-aseguramiento-de-la-calidad-de-la-educacion-desafios-a-futuro/> sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación: desafíos a futuro.
- <https://research.ebsco.com/c/3za3mf/viewer/pdf/xqco5dtdqf> el proyecto educativo institucional y su relación con la gestión educativa de calidad de la institución educacional Antenor Orrego Espinoza, San Juan de Lirigancho- Lima Dilcia María Vicente Fernández (2019) vol. 25 p83 -90.
- Miranda, A. y Olano, E. (1999). Proyecto Educativo Institucional Estratégico. Serie Innovaciones Educativas - Instituto de Pedagogía Popular. Lima - Perú.
- Angarita, Serrano. T; Chávez, López F (1995). Proyecto Educativo Institucional. Colombia Bogotá. Magisterio.

- Art 9° Ley General de Educación.
- Zubia, V. O. (JUNIO de 2005). ENCICLOPEDIA VIRTUAL. Recuperado el 05 de ABRIL de 2020, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>
- MACBEATH, J. Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela. Santiago: Fundación Chile, Fundación CAP, 2011.
- FULLAN, M. Los nuevos significados del cambio en la educación. Barcelona: Octaedro, 2002.
- ANDERSON, S. E. et al. No one way: differentiating school district leadership and support for school improvement. Journal of Educational Change, v. 13, p. 403-430, 2012.
- HALLINGER, P.; HECK, R. Exploring the journey of school improvement: classifying and analyzing patterns of change in school improvement processes and learning outcomes. School Effectiveness and School Improvement. International Journal of Research, Policy and Practice, v. 22, n. 1, p. 1-27, 2011.
- González, R. P. (Octubre de 2012). Guía para para el diagnóstico Institucional. Santiago, República de Chile.

