| | |
|---|---|
| SANTO TOMÁS INSTITUTO PROFESIONAL | **DECRETO** |
| | Deja sin efecto Decreto N°023/19 de fecha 14 de Noviembre de 2019. Aprueba actualización de la Política de Aseguramiento Interno de la Calidad del Instituto Profesional Santo Tomás. |
| | Santiago, 15 de Septiembre de 2025 |

**DECRETO N°048/25**
**RECTORIA NACIONAL**
**VICERRECTORÍA DE DESARROLLO Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**
**REF: DEJA SIN EFECTO DECRETO N°023/19 DE FECHA 14 DE NOVIEMBRE DE 2019. APRUEBA ACTUALIZACIÓN DE LA POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD DEL INSTITUTO PROFESIONAL SANTO TOMÁS**

**CONSIDERANDO :**

1. Que, se hace necesario oficializar la actualización de la Política de Aseguramiento Interno de la Calidad del Instituto Profesional Santo Tomás.

2. Que, la Ley 21.091 sobre Educación Superior, reconoce a las Instituciones de Educación Superior, en virtud del principio de autonomía, la facultad para generar los reglamentos y demás normativa interna, necesarios para la adecuada implementación de su proyecto académico.

**VISTOS** :

1. El acuerdo del Consejo Directivo de fecha 05 de Agosto de 2025

2. Las facultades otorgadas al Rector Nacional

3. Lo informado por el Vicerrector de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad

4. La opinión favorable del Comité de Aseguramiento de la Calidad del Instituto Profesional Santo Tomás

**DECRETO :**

1. Deja sin efecto el Decreto N°023/19 de fecha 14 de Noviembre de 2019, y Apruébese la actualización de la Política de Aseguramiento Interno de la Calidad que tiene como objetivo contribuir al logro de la misión, visión y propósito del Instituto Profesional Santo Tomás, mediante la consolidación de una cultura de calidad que guie todas las acciones y decisiones hacia la excelencia en el quehacer institucional, asegurando la pertinencia, eficiencia y equivalencia en cada una de sus funciones, y promoviendo la mejora continua en todos los niveles, en el marco de sus propósitos institucionales.

2. La versión actualizada de la Política de Aseguramiento Interno de la Calidad se encuentra en anexo adjunto, y forma parte integral del presente decreto para todos los efectos legales y reglamentarios.

**COMUNÍQUESE Y REGÍSTRESE.**

**JUAN PABLO GUZMÁN ALDUNATE**
**RECTOR NACIONAL**

**JOSÉ JULIO LEÓN REYES**
**VICERRECTOR DE DESARROLLO**
**Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

**LO QUE DOY A CONOCER PARA SU CUMPLIMIENTO.**

**CATALINA UGARTE AMENÁBAR**
**SECRETARIA GENERAL**

| | |
|---|---|
| **Objetivos** | Aprueba la actualización de la Política de Aseguramiento Interno de la Calidad del Instituto Profesional Santo Tomás. |
| **Aplicabilidad Subjetiva (A quiénes aplica)** | Nivel Nacional |
| **Unidad Responsable** | Rectoría Nacional/Vicerrectoría de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad |
| **Versiones Anteriores** | Decreto N°023/19 de fecha 14 de Noviembre de 2019, que aprueba la Política de Aseguramiento de la Calidad del Instituto Profesional Santo Tomás. |

Archivo

# Política de Aseguramiento Interno de la Calidad

## 1. Introducción.

La Política de Aseguramiento Interno de la Calidad tiene como objetivo consolidar una cultura de calidad que guíe todas las acciones y decisiones hacia la excelencia en el quehacer institucional, asegurando la pertinencia, eficiencia y equivalencia en cada una de sus funciones, y promoviendo la mejora continua en todos los niveles, en el marco de sus propósitos institucionales.

En este marco, la calidad se entiende como la capacidad del Instituto Profesional Santo Tomás (IPST) para definir propósitos claros y relevantes, desplegar recursos de manera eficiente y sostenible, y generar resultados acordes a sus objetivos, que satisfagan las necesidades de los/as estudiantes y los requerimientos del entorno, y contribuyan al desarrollo del país y sus regiones en el marco de sus valores institucionales.

La misión institucional consiste en:

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

La visión del IPST corresponde a:

> "Ser un Instituto Profesional reconocido por su compromiso con la transformación de sus estudiantes y el desarrollo sostenible de las comunidades con que se vincula, y una gestión de excelencia."

En el marco de su misión y visión institucional, el Instituto Profesional Santo Tomás define su propósito como: "formar personas con las competencias para transformar sus vidas e impactar positivamente en su entorno".

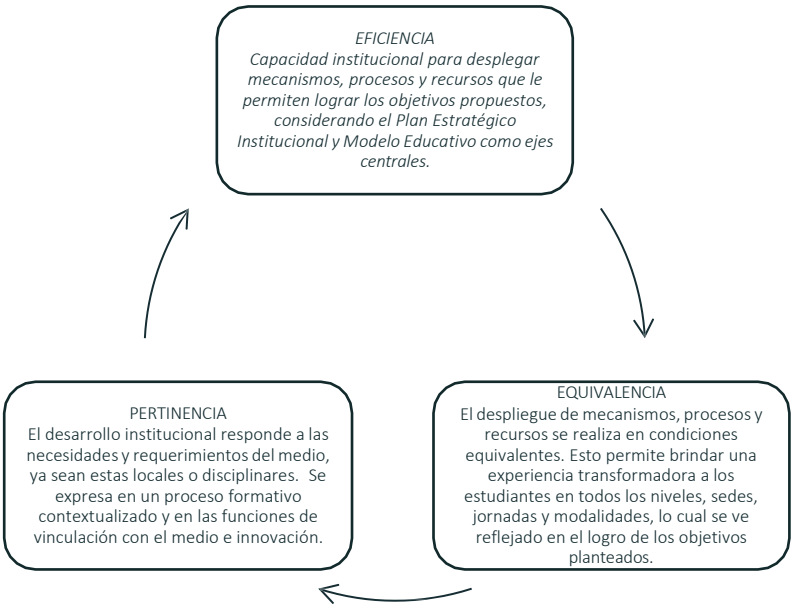
Lo anterior, va en línea con los propósitos que la Ley Nº 21091 establece para el Sistema Nacional de Educación Superior. Dicha Ley, en su Artículo 2, establece como uno de sus principios la Calidad, la cual es definida como: "*Las instituciones de educación superior y el Sistema de que forman parte deben orientarse a la búsqueda de la excelencia; a lograr los propósitos declarados por las instituciones en materia educativa, de generación del conocimiento, investigación e innovación; y a asegurar la calidad de los procesos y resultados en el ejercicio de sus funciones y el cumplimiento de los criterios y estándares de calidad, cuando corresponda, establecidos por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior*".

En dicho contexto, esta Política de Aseguramiento interno de la Calidad recoge la experiencia acumulada de la implementación de la Política decretada en 2019, actualizando sus lineamientos a la luz de los desafíos detectados en el actual ciclo de planificación estratégica (PEI 2024-2028). Para su desarrollo, se llevó a cabo un proceso de diagnóstico, el cual incluyó un levantamiento de las nuevas exigencias derivadas de la implementación de la nueva Ley de Educación Superior y de los nuevos criterios y estándares establecidos por la Comisión Nacional de Acreditación; una revisión de literatura sobre la experiencia internacional en aseguramiento de la calidad; un análisis comparativo de las

políticas de aseguramiento de la calidad de instituciones nacionales y una evaluación interna de la implementación de la política en los últimos cinco años. Este último análisis fue realizado por un grupo de trabajo que incluyó la participación de Directores/as Nacionales de Área, Directores/as Académicos/as de Sede, Directivos/as de Casa Central y Directores/as y Jefes/as de Carrera Sede.

## 2. Propósito y ejes de la política

Como se ha dicho, la Política de Aseguramiento Interno de la Calidad se propone contribuir al logro de la misión, visión y propósito del Instituto Profesional Santo Tomás, mediante la consolidación de una cultura de calidad que guíe todas las acciones y decisiones hacia la excelencia en el quehacer institucional, asegurando la pertinencia, eficiencia y equivalencia en cada una de sus funciones, y promoviendo la mejora continua en todos los niveles, en el marco de sus propósitos institucionales. Así, el despliegue de la presente política permite aportar al desarrollo institucional mediante los siguientes ejes de calidad:




## 3. Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad del IPST

Para el logro de los objetivos de la Política, el IPST desarrolla un sistema Interno de Aseguramiento de la calidad el cual instala un Ciclo de Calidad, basado en el ciclo de mejora continua (Modelo PEER) que considera cuatro fases esenciales: planificar, ejecutar, evaluar y retroalimentar (ajustar).

El Sistema establece los siguientes objetivos específicos:

- ⇒ Proveer de información válida y oportuna para una toma de decisiones pertinente y alineada con las demandas del entorno disciplinar, social y laboral.
- ⇒ Implementar mecanismos que permitan identificar, evaluar y atender las expectativas y necesidades de los/as estudiantes en aspectos académicos, servicios de apoyo y actividades extracurriculares.
- ⇒ Diseñar e implementar indicadores de desempeño claros y consistentes para medir los

resultados de la docencia, gestión, vinculación con el medio e innovación, identificando espacios de mejora, a fin de optimizar la eficiencia y equivalencia institucional.

⇒ Fomentar la Mejora Continua, mediante la implementación de mecanismos de evaluación y retroalimentación sistemática en todas las funciones y Macroprocesos institucionales.

⇒ Promover una cultura de la calidad, mediante el involucramiento de toda la comunidad (estudiantes, docentes, personal administrativo) en el compromiso con la calidad.

⇒ Asegurar el cumplimiento de las normativas legales y de los estándares de calidad aplicables al quehacer de la formación técnico profesional.

A fin de alcanzar estos objetivos, el IPST, funda su Sistema de Aseguramiento de la Calidad, sobre los siguientes principios básicos:

* Foco en el estudiante, orientando todo su quehacer en el Ciclo de Vida del Estudiante buscando satisfacer sus necesidades y expectativas, con base en la Misión, propósito y valores institucionales.
* Compromiso y participación con la calidad, de todas las personas y en todos los niveles de la organización, con la operación y el mejoramiento continuo de los procesos y los mecanismos de aseguramiento de calidad, para el logro de los propósitos institucionales, la satisfacción de los/as estudiantes y las partes interesadas.
* Enfoque de procesos, como medio para alcanzar los resultados deseados. La utilización de este enfoque facilita la integración y alineación de los procesos con la Misión de la institución, las necesidades y expectativas de los estudiantes y otras partes interesadas. Asimismo, fomenta la capacidad de identificar y gestionar riesgos, el análisis y la priorización de iniciativas de mejora; estimula la participación de los actores clave; fortalece la transparencia de la operación y genera confianza en cuanto a su desempeño y su capacidad para el logro de los resultados esperados.
* Toma de decisiones basada en evidencias, cuyo análisis aumenta la capacidad de producir los resultados deseados.
* Gestión de la calidad de las relaciones al interior de la organización, facilitando la colaboración, retroalimentación, coordinación y convergencia, lo que, sumado a la capacidad de identificar, difundir, compartir y transferir las buenas prácticas, fomenta la mejora continua y el aprendizaje institucional, en el marco de los valores institucionales.
* Gestión de las relaciones entre la institución y las partes interesadas, permitiendo generar relaciones de beneficio mutuo, aumentando de manera bidireccional la capacidad de generar valor y potenciando la efectividad de las iniciativas de mejora.

Con ello, los marcos de acción del Sistema corresponden a:

⇒ En el ámbito de la docencia, se vela por la implementación de programas actualizados y que respondan a las necesidades y requerimientos del entorno. Esto implica contar con una oferta de programas orientada a responder a los avances disciplinarios, al entorno social y profesional y, de igual manera, a los lineamientos institucionales. Adicionalmente, se procura la incorporación de nuevas tecnologías y metodologías pedagógicas para mejorar la calidad de la enseñanza, promoviendo el ajuste del proceso formativo a través de diagnósticos, innovación, etc.

⇒ En el ámbito de la Vinculación con el Medio y la Innovación, se procura fortalecer la vinculación bidireccional con el medio a través del despliegue de mecanismos que promueven la interacción efectiva con los entornos que la institución ha definido como relevantes, logrando la resolución de problemáticas de interés junto con el cumplimiento de los objetivos trazados en las respectivas políticas institucionales.

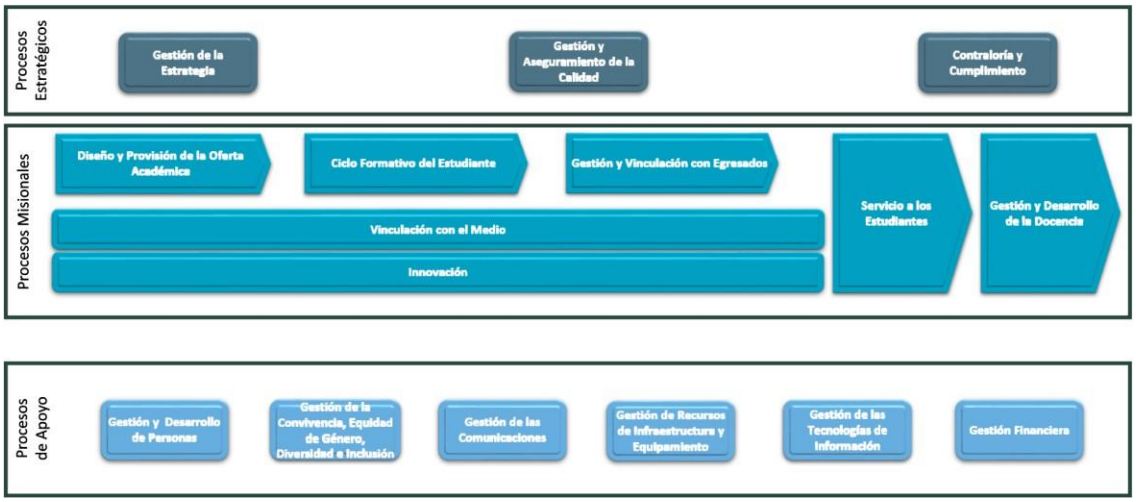
⇒ En el ámbito de la gestión, se resguarda la sostenibilidad y efectividad en todas las operaciones, mediante el despliegue de procesos, instancias y procedimientos eficientes para la gestión de personas y de los recursos tecnológicos, financieros y físicos. Lo anterior acompañado de políticas y mecanismos para asegurar el acceso equitativo y la permanencia

de todos/as sus estudiantes, así como una convivencia respetuosa y un adecuado clima organizacional, promoviendo la inclusión y la atención de las diversas necesidades de la comunidad educativa.

⇒ Por otro lado, el sistema resguarda la gestión de la experiencia del estudiante a través del levantamiento de su ciclo de vida y el monitoreo permanente de los servicios asociados a este, procurando su continua mejora.

⇒ Finalmente, el sistema vela por el fortalecimiento continuo del cuerpo docente, en lo que respecta a su suficiencia e idoneidad para atender la docencia, la vinculación con el medio y la innovación.

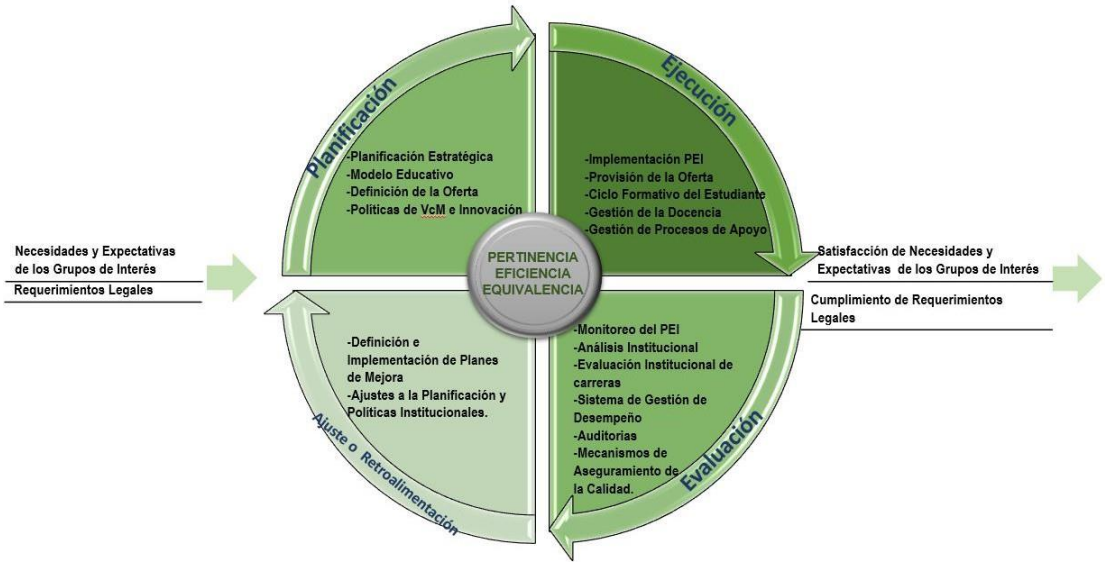
Este ciclo de calidad se operacionaliza en el siguiente mapa de procesos:




En este, se distinguen tres grupos de macroprocesos que están asociados al Sistema interno de Aseguramiento de la Calidad:

* Estratégicos, asociados a la planificación y gestión estratégica, la gestión de aseguramiento de la calidad y la contraloría y cumplimiento.
* Misionales o claves, que constituyen la secuencia de actividades para la creación de valor hacia el estudiante, en este caso representado por su Ciclo de Vida, desde la comprensión de sus necesidades y expectativas hasta su satisfacción, así como hacia el entorno. Incorpora la gestión y desarrollo de la docencia, así como la Vinculación con el Medio y la Innovación.
* De apoyo, que sirven de soporte a los procesos misionales o claves, tales como la administración financiera; la gestión de recursos materiales e intangibles; la gestión de las tecnologías de la información; la gestión de personas; la gestión de las comunicaciones; y la gestión de la Convivencia, Equidad de Género, Diversidad e Inclusión.

De acuerdo con lo señalado, el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad del IPST incorpora procesos y mecanismos en cada una de las fases del ciclo de mejora continua PEER (Planificar, Ejecutar, Evaluar y Retroalimentar). Este sistema integra dichos elementos con sus respectivos mecanismos de aseguramiento de la calidad, conformando un enfoque articulado y sistemático para la mejora continua.




# 4. Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad

El Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad del Instituto Profesional Santo Tomás incluye un conjunto de mecanismos que permiten gestionar la calidad y aumentar la capacidad de la organización para alcanzar los resultados esperados, autorregularse y mejorar continuamente. Estos mecanismos cautelan la pertinencia, eficiencia y equivalencia en todos los macroprocesos de la institución.

## Mecanismos macroprocesos estratégicos

Para los macroprocesos estratégicos, el sistema incluye los siguientes mecanismos, los que contribuyen al desarrollo de los ejes de pertinencia, eficiencia y equivalencia.

| | Pertinencia | Eficiencia | Equivalencia |
|---|---|---|---|
| Planificación estratégica y monitoreo | | | |
| Autoevaluación, evaluación externa y PMI | | | |
| Análisis Institucional | | | |
| Auditorias de Calidad | | | |
| Rendición de Cuentas | | | |
| Modelo Prevención de Delitos | | | |

1. Planificación Estratégica y Monitoreos

Proceso que permite a la Institución delinear la estrategia que orientará su desarrollo durante un periodo determinado (5 años), definiendo prioridades, objetivos y metas, junto con sus respectivos indicadores (KPI). Se desarrolla en tres niveles: a nivel institucional, de Área y Sede, lo cual permite explicitar la manera en que la estrategia institucional se operacionaliza, en consonancia con su estructura matricial y complejidad, alineando el quehacer de todos los integrantes de la comunidad hacia objetivos comunes y compartidos.
La planificación estratégica, en sus tres capas, considera procesos de monitoreo anuales, los que permiten dar cuenta del nivel de cumplimiento de las metas establecidas, pudiendo establecer oportunamente estrategias de ajuste en caso de ser necesario. Este proceso es llevado a cabo por la Dirección Nacional de Planificación Estratégica, dependiente de la Vicerrectoría de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad (VRDAC).

## 2. Autoevaluación, evaluación externa (acreditación) y Plan de Mejoras Institucional

El Instituto Profesional Santo Tomás se somete a procesos de autoevaluación permanentes, sean estos con o sin fines de acreditación. Para ello, desarrolla procesos de autoevaluación con un fuerte componente de participación e involucramiento de la comunidad, que incluye la participación de los equipos de Casa Central, de las Direcciones Nacionales de Área y equipos en Sede, así como también de estudiantes, docentes, egresados, empleadores y beneficiarios de Vinculación con el Medio. Este proceso culmina con el desarrollo de un informe que sistematiza la información recopilada durante la autoevaluación y pretende efectuar un análisis crítico de la realidad institucional conforme al nivel de cumplimiento de los criterios y estándares vigentes. Dicha autoevaluación, es retroalimentada con la evaluación externa, lo cual permite retroalimentar el diagnóstico final institucional.

Este proceso concluye identificando fortalezas y debilidades u oportunidades de mejora; para abordar estas últimas se elabora y ejecuta un Plan de Mejoras Institucional que busca establecer acciones tendientes a la superación de los ámbitos en que se observan brechas de cumplimiento de los objetivos institucionales o de los criterios de evaluación. El Plan de Mejoras Institucional (PMI) establece responsables y metas, lo cual permite desarrollar un monitoreo anual respecto a las acciones comprometidas. Dicho monitoreo es realizado por la Dirección Nacional de Aseguramiento de la Calidad y presentado al Comité de Aseguramiento de la Calidad, entidad que entrega lineamientos respecto a ajustes, en caso de ser necesario.

Finalmente, el IPST desarrolla procesos de evaluación de medio término durante los periodos interacreditación, los cuales permiten ir actualizando y sensibilizando el diagnóstico a nuevos requerimientos institucionales y del sistema de educación superior.

## 3. Análisis Institucional

Con el fin de lograr los propósitos institucionales y anticiparse a las exigencias que impone el entorno, el IPST, de manera planificada y sistemática, recaba, genera, analiza y difunde información sobre su quehacer y el entorno, basado en indicadores de calidad, utilizando fuentes internas y externas.

Este mecanismo permite apoyar y fortalecer la toma de decisiones, el control de gestión académico, administrativo y financiero y hacer seguimiento del cumplimiento de las metas institucionales y el mejoramiento continuo en los diferentes niveles. Además, proporciona información institucional de manera oportuna y veraz a los distintos agentes gubernamentales externos (CNA, SIES y CNED). La unidad responsable del desarrollo del análisis institucional corresponde a la Dirección Nacional de Control de Gestión, sin perjuicio de las funciones específicas de otras unidades.

El mecanismo integra distintos instrumentos, los que van tributando a todos los procesos institucionales, ya sean estos estratégicos, misionales o de apoyo. Entre estos instrumentos se encuentra el seguimiento de indicadores, para lo cual se dispone del DataWareHouse, los Informes de Calidad y visualizadores de Power BI.

Por otro lado, se desarrollan encuestas periódicas a informantes clave de la institución a fin de recopilar información relevante que permita realizar caracterizaciones y para conocer el nivel de satisfacción en relación con su experiencia en su relación con el IPST. Entre las encuestas más relevantes se encuentran: a) Encuesta de estudiantes nuevos/as (que permiten caracterizar las condiciones de entrada de los/as estudiantes); b) Encuestas de satisfacción (que permiten conocer anualmente la satisfacción de los/as estudiantes respecto a diversos ámbitos de su proceso formativo y servicios); c) Encuesta de evaluación docente (que permite conocer la evaluación realizada por los/as estudiantes a los/as docentes) y, d) Encuesta a titulados/as (que permite conocer las condiciones de inserción de los/as egresados/as y de su satisfacción respecto de la formación recibida). En este proceso participan la Unidad de Estudios (a cargo del diseño de los instrumentos) y la Dirección Nacional de Control de Gestión (a cargo de la implementación de la encuesta y análisis de los resultados).

4. Auditorias de Calidad

Proceso planificado, sistemático e independiente que permite obtener evidencias de la operación del sistema de aseguramiento de la calidad, la eficacia de los procesos, el cumplimiento de los estándares y los requisitos establecidos, así como sobre el seguimiento de las medidas adoptadas para la mejora. Las propone la Dirección Nacional de Aseguramiento de la Calidad y pueden ser realizadas por una agencia externa. El Comité de Aseguramiento de la Calidad establecerá los procesos sujetos a la realización de este tipo de auditorías.

5. Rendición de cuentas

Anualmente, el IPST, a través del Rector Nacional, realiza la rendición de cuentas al Consejo Directivo sobre los estados financieros y los resultados alcanzados en materia de gestión institucional. También se lleva a cabo una sesión pública, en la que el Rector Nacional difunde a la comunidad la Cuenta de Gestión Anual, donde se informan los principales logros alcanzados y se exponen, en el marco del desarrollo del PEI, los principales desafíos a enfrentar en el periodo siguiente. Los/as Rectores/as de Sede hacen lo propio en el ámbito de gestión de la sede. Adicionalmente, se publica una memoria institucional anual.

6. Certificación del Modelo de Prevención del Delito

Con el fin de prevenir la responsabilidad penal ante la eventual comisión de delitos señalados en la ley 20.393, el Instituto Profesional cuenta con un Modelo de Prevención de Delitos (MPD). Para asegurar la plena implementación del Modelo, este es sometido a certificaciones externas.

## Mecanismos macroprocesos misionales

Para los macroprocesos misionales, el sistema incluye los siguientes mecanismos, los que contribuyen al desarrollo de los ejes de pertinencia, eficiencia y equivalencia.

| | Pertinencia | Eficiencia | Equivalencia |
|---|---|---|---|
| Monitoreo del proceso formativo y mecanismos de apoyo | | | |
| Seguimiento del ciclo de vida del estudiante | | | |
| Seguimiento de los mecanismos de gestión docente | | | |
| Estudios y análisis de indicadores de carreras | | | |
| Modelo de Calidad de Carreras | | | |
| Sistema de Evaluación de VcM | | | |
| Sistema de Evaluación Innovación | | | |

1. Monitoreo del proceso formativo y de los mecanismos de apoyo

La Institución monitorea la trayectoria del estudiante en todas sus fases. En el primer semestre de ingreso, se realiza una caracterización al estudiante mediante el levantamiento de datos socioeconómicos y la realización de instrumentos de medición inicial, como son las encuestas a estudiantes nuevos y socioafectiva, así como los diagnósticos tendientes a identificar brechas al ingreso. Esto ha permitido implementar un Sistema de Apoyo Académico (SAAC), el que se basa en un modelo estadístico predictivo que segmenta a los estudiantes nuevos e identifica a aquello que requieren apoyos específicos, generando alertas tempranas y una matriz con estrategias de intervención a fin de facilitar su avance curricular y permanencia en la institución.

Por otro lado, se realiza el seguimiento permanente de indicadores de progresión académica (aprobación de asignaturas, retención y titulación). Para ello, la institución ha desarrollado e implementado un Modelo de Efectividad Académica que, junto con monitorear a través de indicadores de medios y de resultados la progresión estudiantil, identifica las brechas y oportunidades de mejora, permitiendo realizar intervenciones tempranas durante todo el proceso formativo. Lo anterior permite, además, fortalecer la capacidad de autorregulación mediante el seguimiento sistemático de resultados, la toma de decisiones oportunas y la mejora continua.

Finalmente, se encuentra el Sistema SEPE, el que permite monitorear el nivel de logro del perfil de egreso, a través de hitos intermedios de evaluación, mediante asignaturas de integración de competencias, y el logro final del perfil de egreso observado en la asignatura de práctica laboral. Los procesos y sistemas señalados se ejecutan bajo supervisión de la VRA.

2. Seguimiento del ciclo de vida del estudiante

El Sistema de Experiencia e Innovación en Servicios al Estudiante (SEIS) realiza un levantamiento de los servicios que influyen en la experiencia del estudiante, estableciendo un modelo de gestión que incluye las líneas de investigación y análisis, de coordinación y monitoreo y de transformación de servicios, para la mejora continua. Su desarrollo está a cargo de la Vicerrectoría de Estudiantes y Vinculación con el Medio, con apoyo en la línea de investigación y análisis de la VRDAC.

3. Seguimiento de los mecanismos de gestión y desarrollo académico

Consiste en el seguimiento y monitoreo del proceso de dotación académica para el resguardo de la suficiencia e idoneidad académica del Instituto, de cara al cumplimiento de sus funciones misionales. A fin de asegurar una dotación docente idónea para el desarrollo de todas las funciones académicas de las carreras (docencia, vinculación con el medio e innovación), la Institución implementa el estándar de planta académica, que determina la cantidad de docentes de planta que cada sede-área-disciplina debe contar para su desarrollo; y el estándar de docencia, que determina la cantidad de estudiantes que debe haber por docente en una asignatura, dependiendo del tipo de actividad que considera. La dotación docente se aplica a nivel de sede, y la evaluación del cumplimiento a nivel centralizado por la Dirección General de Recursos Académicos y la Dirección General Académica.

Por otro lado, a fin de asegurar la idoneidad del cuerpo docente, se implementa el Modelo de Gestión Docente, el que consta de cinco etapas: (1) Perfilamiento docentes; (2) Reclutamiento y selección de docentes; (3) Formación, desarrollo y acompañamiento docente; (4) Evaluación y reflexión; y, (5) Categorización docente.

El perfilamiento docente consiste en una definición del perfil que cada docente debe cumplir para la dictación de una asignatura. Estos perfiles se levantan en los procesos de rediseño de las Carreras y orientan todos los procesos de reclutamiento y selección docente. El seguimiento del cumplimiento del perfil docente es desarrollado de manera centralizada por la Dirección General Académica, con apoyo de la Dirección General de Control de Gestión. El perfil de los docentes que ejercen roles directivos (directores /jefes de carrera) u otras funciones responde a un proceso de descripción de cargos que lleva la Vicerrectoría de Personas.

Por otro lado, para asegurar que los docentes cuenten con las competencias docentes adecuadas para ejercer su labor, se desarrolla el Programa de Formación y Desarrollo Docente, el que considera cursos respecto a metodologías de enseñanza – aprendizaje; metodologías evaluativas; tecnologías educativas; etc. También considera la metodología Acompañamiento en Aula, instancia de evaluación formativa presencial de la función docente en el aula por parte de un tutor del Centro de Aprendizaje. Se realiza seguimiento de la cobertura de este mecanismo por parte del Centro de Aprendizaje y la Dirección General Académica.

Los procesos de evaluación docente incluyen el SGDA para los docentes de planta y la encuesta docente, que responden los/as estudiantes, para los docentes adjuntos. Los resultados obtenidos en la evaluación permiten la retroalimentación hacia el docente. En el caso de los docentes de planta, el SGDA incluye una etapa de retroalimentación entre el docente y su jefatura directa. Los docentes adjuntos, por su parte, son retroalimentados a través de la Reflexión docente, instancia de diálogo y retroalimentación entre docentes y sus jefaturas, a partir de la cual se establecen compromisos de mejora, los que quedan consignados en los Centros de Aprendizaje y son monitoreados por las Direcciones Académicas de cada sede.

Para monitorear lo anterior, el IP cuenta con el indicador de Efectividad Docente, estimación porcentual cuantitativa del desempeño en la docencia que deriva del cálculo ponderado de la encuesta de evaluación docente y el resultado de indicadores de progresión académica de los

estudiantes. La efectividad docente constituye un resultado asociable a la calidad de la docencia, que permite estimar brechas, fortalecer el proceso de reflexión docente como instancia de retroalimentación para la mejora, definir criterios de permanencia, mantención o suspensión de carga académica, reajustar valores hora, asignar incentivos y avanzar en los niveles de categorización. El calculo del indicador es realizado por la Dirección General Académica y enviado a los DNA y Direcciones académicas de sede para la toma de decisiones.

4. Estudios y análisis de indicadores de carreras

Con el fin de apoyar los procesos de toma de decisiones a nivel de carreras, se realizan estudios y análisis relativos a indicadores académicos de las carreras, los cuales permiten dar cuenta de la efectividad del plan de estudios y de los mecanismos de apoyo a los estudiantes. Dentro de este mecanismo, se encuentra el Modelo de Efectividad desarrollado por la Vicerrectoría Académica, el cual proporciona indicadores de medio a las Direcciones Nacionales de Área que permiten identificar desviaciones y realizar ajustes de manera previa al cierre de los indicadores finales. Adicionalmente, en concordancia con la Política de Oferta, la Vicerrectoría Académica ha dispuesto dos sistemas de análisis, uno para el monitoreo de la oferta académica y otro para relevancia estratégica estratégica de las carreras, los que a través de indicadores permiten observar los resultados obtenidos por cada carrera y su impacto a nivel de sede y nacional, permitiendo tomar acciones para el fortalecimiento de la equivalencia entre carreras y sedes y la retroalimentación para el proceso de oferta y provisión de carreras y vacantes.

Por otro lado, la Unidad de Estudio, dependiente de la Dirección Nacional de Aseguramiento de la Calidad efectúa estudios y reportes utilizando los indicadores de cierre de cada período académico de las carreras. Entre estos estudios destacan: Informe de nudos críticos (que permite detectar aquellas asignaturas que generan mayor dificultad para las titulaciones de las carreras); Informe de Equivalencia (que permite identificar aquellas carreras sedes que presentan desviaciones en los indicadores de aprobación de asignaturas, retención de primer año, titulación, entre otros); informe de avance curricular, estudios de titulación por cohorte, y otros estudios ad hoc que emergen según requerimientos de las áreas académicas.

5. Modelo de Calidad de Carreras

Conforme al Modelo PEER, se establece un ciclo de calidad de las carreras del Instituto, dentro del cual se enmarcan los procesos de evaluación de carreras. Estos procesos tienen por objeto analizar las propuestas formativas de las carreras, su alineamiento con la misión y propósitos institucionales y del área a la que pertenecen, y con los requerimientos del medio; su implementación y resultados, así como la implementación a nivel de carrera de las políticas, mecanismos y procesos institucionales asociados al aseguramiento de la calidad de las mismas.

Este proceso tiene como objetivo final la retroalimentación, tanto a nivel de carrera como institucional respecto a:

- La transferencia de las políticas, mecanismos y procesos institucionales.
- La propuesta formativa de la carrera y su implementación, insumo relevante para su diagnóstico curricular.
- Evaluación de la suficiencia e idoneidad de los recursos asociados a la carrera, a fin de identificar la necesidad de realizar ajustes a la definición de estándares o su revisión de casos.

Este proceso incluye una etapa de autoevaluación, una evaluación llevada a cabo por pares externos y la definición de un Plan de Mejoras. Este Plan de Mejoras cuenta con mecanismos de monitoreo respecto al cumplimiento de las acciones comprometidas, proceso que es coordinado por la Dirección Nacional de Aseguramiento de la Calidad.

6. Sistema de Evaluación de Vinculación con el Medio

El sistema de evaluación de la función de vinculación con el medio, define mecanismos sistemáticos de evaluación que permiten analizar las capacidades, procesos, resultados, contribución e impacto de

la función, además de retroalimentar a la docencia y a la innovación, así como a la función misma de VcM, permitiendo el fortalecimiento del quehacer institucional.

7. Sistema de Evaluación de Innovación

Establece un sistema de evaluación orientado a la función de innovación, mediante indicadores que permiten medir el cumplimiento de los objetivos de la política institucional de innovación y emprendimiento. Considera los alcances curriculares, institucionales y territoriales, evaluando las capacidades para crear valor y transferirlo, con foco en la contribución al desarrollo productivo de los territorios, resguardando la pertinencia, la bidireccionalidad y la retroalimentación a los procesos académicos.

## Mecanismos macroprocesos de apoyo

Para los macroprocesos de apoyo, el sistema incluye los siguientes mecanismos, los que contribuyen al desarrollo de los ejes de pertinencia, eficiencia y equivalencia.

| | Pertinencia | Eficiencia | Equivalencia |
|---|---|---|---|
| Reuniones de Control de Gestión y Presupuesto | | | |
| Definición y monitoreo cumplimiento de estándares | | | |
| Sistema de Gestión del Desempeño | | | |
| Gestión de reclamos y denuncias | | | |

1. Reuniones de Control de Gestión y Presupuesto (V1 - V2)

Instancias de carácter semestral de revisión de indicadores asociados a la gestión de cada Área o sede de la Institución. Una de ellas incluye el cierre del proceso de asignación presupuestaria y sirve para evaluar el avance del respectivo Plan de Desarrollo/ de Sede y el desempeño del Área o sede, con base en indicadores, y se realizan compromisos de mejora para el año siguiente.

2. Definición y monitoreo del cumplimiento de estándares

Consiste en la medición, monitoreo y control del cumplimiento de estándares de recursos académicos y resultados de los procesos académicos del IPST que, sobre la base de información objetiva, permite su seguimiento y mejora.

La definición de los estándares de biblioteca, recursos materiales e intangibles es efectuada por las carreras y validadas por las DNA, contando con la asesoría de la Dirección de Desarrollo Curricular de la VRA. Los estándares son sancionados por el Comité de Vicerrectores en los procesos de Diseño o rediseño curricular, y luego validados a los efectos de incorporarlos al plan de Inversiones por el Comité de Equipamiento Académico. La unidad encargada de su implementación es la VRATI. Los estándares se utilizan como insumo para el proceso de formulación presupuestaria y la VRDAC monitorea y evalúa su cumplimiento en el marco del mecanismo de análisis de indicadores del de auditorías de calidad. La VRATI debe elaborar un reporte anual de cumplimiento de los estándares, el cual debe ser revisado por el Comité de Aseguramiento de la Calidad.

3. Sistema de Gestión del Desempeño (SGD)

Mecanismo de evaluación del desempeño de los colaboradores del IP Santo Tomás, que alinea las metas institucionales con los objetivos personales, permitiendo la bajada de los propósitos institucionales a las funciones y responsabilidades asociadas a cada cargo, visibilizando el aporte que todos los colaboradores realizan al cumplimiento de las metas institucionales. La Vicerrectoría de Personas es la unidad encargada de la gestión del proceso, con apoyo de la Dirección Nacional de Control de Gestión.

4. Gestión de reclamos y denuncias

Se ha implementado un canal único, gestionado por la VREVM, para informar, orientar y recibir las sugerencias, reclamos y/o denuncias que se presenten por: estudiantes, sus apoderados, docentes,

colaboradores, proveedores y toda persona que se relacione con el IPST. El procesamiento de los reclamos y denuncias es desarrollado por la Unidad Jurídica, dependiente de la Secretaría General. Periódicamente se presenta un reporte de la evolución de los reclamos y estado de tramitación al Comité Ejecutivo.

# 5. Organización para el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad

El Instituto Profesional Santo Tomás, con presencia en 21 sedes, cuenta con una estructura organizacional de tipo matricial. La gobernanza institucional es liderada por un Consejo Directivo Superior. La Contraloría reporta al Consejo Directivo Superior, en especial, a través del Comité de Auditoría. Además, a nivel de Administración Central cuenta con un Rector Nacional, un Comité Ejecutivo, un Consejo Académico Superior, seis Vicerrectorías, una Secretaría General y, además, con diversas direcciones nacionales. A nivel Académico, el IPST se organiza en 8 Direcciones Nacionales de Área (DNA), encargadas del diseño y gestión de las carreras asociadas a un área del conocimiento. A nivel de sedes, en tanto, se replica a menor escala el esquema del nivel central, existiendo una Rectoría de sede, que es la máxima autoridad de la sede, una Dirección Académica, una Dirección de Administración y Operaciones, una Dirección de Asuntos Estudiantiles, una Dirección de Admisión, una Dirección de Formación e Identidad, y una Dirección de Comunicaciones y Extensión.

Finalmente, Las direcciones de carrera de Área reportan jerárquicamente al Director Académico de la sede y funcionalmente a Dirección Nacional de Área. Deben coordinar y supervisar la implementación del Plan de Desarrollo del Área en lo relativo a su carrera y procurar la articulación con el Plan de Sede, supervisar el cumplimiento de estándares de la docencia y políticas de formación del cuerpo docente en lo relativo a sus carreras y promover el posicionamiento de la carrera en la región.

La implementación del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad requiere de la participación y coordinación de las distintas instancias organizacionales. Se entiende que en el IP Santo Tomás todas las unidades son responsables de la calidad de sus procesos asociados, lo que implica considerar la bajada de esta política en cada una de las unidades del nivel central, a nivel disciplinar (a través de las Direcciones Nacionales de Área) y de sede.

La dirección superior del IPTST, liderada por el Consejo Directivo y la Rectoría Nacional, aprueba la Política de Aseguramiento de la Calidad y las responsabilidades para la organización funcional de su aplicación; supervigila la operación y mejora continua de los procesos y mecanismos que conforman el Sistema de Aseguramiento de Calidad; asigna los recursos necesarios; vela para que estas directrices sean conocidas y aplicadas en todos los niveles de la organización; y revisa el sistema, de manera planificada, para cautelar su eficacia y su adecuación continua. Por otra parte, el Comité Ejecutivo opera como instancia de coordinación de la Rectoría Nacional, de las vicerrectorías y de las otras unidades dependientes jerárquicamente de la rectoría, con las de la UST, Educación Continua y sede online. Este comité opera semanalmente y permite alinear estrategias y prioridades institucionales, facilitando la bajada de la estrategia y políticas a los equipos de las distintas vicerrectorías.

Como se señaló previamente, a nivel de Casa Central el IPST se compone por distintas vicerrectorías funcionales, las cuales son las encargadas de la definición, gestión e implementación de políticas nacionales asociadas a su área, velando por su bajada a nivel disciplinar y de sede.

- La Vicerrectoría Académica es la encargada de gestionar y velar por la calidad de los procesos ligados a la definición y diseño de la oferta de programas; la gestión y desarrollo de la docencia; el ciclo formativo del estudiante y la innovación. Como cuerpo colegiado, cuenta con el Consejo Académico Superior, en donde se discuten materias relativas a la implementación del Modelo Educativo, así como de las políticas de Vinculación con el Medio,

Innovación y Aseguramiento de la Calidad, Convivencia, Equidad de Género, Diversidad e Inclusión, Recursos Académicos, entre otras. Permite uniformar las decisiones académicas y coordinar la implementación de las políticas nacionales en cada una de las carreras de la sede.

- La Vicerrectoría de Estudiantes y Vinculación con el Medio es la encargada de gestionar y velar por la calidad de los procesos asociados a la provisión de la oferta académica (admisión); la gestión y vinculación con egresados; la vinculación con el medio; la gestión de las comunicación y servicios a los estudiantes. En el ámbito de la Vinculación con el Medio, existe un Consejo Asesor de carácter nacional, el que se compone por directivos del IPST y representantes de ámbitos y grupos de interés externos. Este Consejo Asesor de Vinculación con el Medio, sirve como instancia de coordinación y entrega orientaciones y retroalimentación a los proyectos, programas e iniciativas, a nivel nacional. También funcionan, el ámbito del seguimiento del ciclo de vida del estudiante, el comité de egresados/as y empleabilidad, así como el Comité de Experiencia del estudiante.
- La Vicerrectoría de Recursos Académicos y Tecnologías de la Información es la encargada de gestionar y velar por la calidad de los procesos asociados a la Gestión de Recursos de Infraestructura y Equipamiento y a la Gestión de las Tecnologías de la Información.
- La Vicerrectoría de Administración y Finanzas es la encargada de gestionar y velar por la calidad de los procesos asociados a la Gestión Financiera de la Institución.
- La Vicerrectoría de Personas es la encargada de gestionar y velar por la calidad de los procesos asociados a la Gestión y Desarrollo de Personas.
- La Contraloría es responsable de gestionar y velar por la calidad del proceso de Contraloría y Cumplimiento. En dicho sentido, puede desarrollar auditorías selectivas de procesos (incluidos los de aseguramiento de la calidad) e informar al Consejo Directivo.
- La Secretaría General es responsable de velar por el avance responsable hacia el logro de los propósitos institucionales, mediante el resguardo legal de su accionar.
- El Comité Nacional de Convivencia, Equidad de Género, Inclusión y Prevención del Acoso (CEDI) es el órgano a cago de la coordinación, información, orientación y generación de acuerdos para la adecuada implementación y revisión de la Política Integral de Convivencia, Equidad de Género, Diversidad e Inclusión a nivel nacional, directamente o a través de los Comités de Sedes y Casa Matriz, así como el respectivo Modelo de Prevención de estas conductas. Este Comité se encuentra conformado por autoridades de nivel central, de sede y académicas.
- Finalmente, la Vicerrectoría de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad es responsable de gestionar y velar por la calidad de la Gestión de la Estrategia, Aseguramiento de la Calidad y Análisis Institucional. Para el proceso de Gestión de la Estrategia, cuenta con un Comité de Planificación Estratégica y, para el Aseguramiento de la Calidad, con un Comité de Aseguramiento de la Calidad.

Por otro lado, a nivel disciplinar las Direcciones Nacionales de Área cumplen un rol fundamental en la implementación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad en sus carreras, velando por una aplicación equivalente de ellos en las sedes en donde se imparten carreras de su Área. Asimismo, el DNA es el encargado de dirigir y coordinar la implementación del Plan de Desarrollo de Área, los procesos de mejora continua en materia académica, así como los procesos de autoevaluación y evaluación de las carreras. Para apoyar dichas funciones, cuenta con un núcleo duro disciplinar que cumple un rol asesor para la toma de decisiones disciplinares y un rol ejecutor de acciones curriculares, instruccionales u otras requeridas en el contexto del desarrollo académico de las Áreas disciplinares vigentes en el IPST. Además, existe un coordinador de desarrollo de área con orientación a la calidad de los procesos académicos y mejora continua, con base en el seguimiento de indicadores de efectividad del proceso formativo y planes de mejora que se desprendan del análisis de brechas propiciado por la Dirección General Académica.

A nivel de sede, y tal como se señaló previamente, se replica a menor escala la estructura de Casa Central. En dicho sentido, el Rector de Sede, en el marco de las políticas aprobadas por el Consejo

Directivo Superior y la Rectoría Nacional, es responsable del funcionamiento de la sede a su cargo, liderando, organizando y controlando las condiciones y recursos necesarios para el despliegue del Modelo Educativo, el plan de sede y la oferta de servicios educacionales. El Director Académico es responsable de dirigir y supervisar el diseño y ejecución del plan académico de la sede, incluyendo el análisis de los indicadores académicos, con el objeto de contribuir a la calidad y al alineamiento de la gestión docente, de acuerdo con el PEI. A su turno, el Director de Administración y Operaciones es el responsable de la provisión de los recursos necesarios para la implementación de las actividades en la sede.

Finalmente, a nivel de Carrera Sede, el Director o Jefe de Carrera garantiza la implementación del sistema de aseguramiento de la calidad en este nivel, así como el monitoreo y la ejecución de mejoras específicas. Además, su rol incluye un compromiso activo en la socialización de la política de calidad, contribuyendo a que los miembros de la comunidad académica estén al tanto de las normativas, requerimientos y avances en este ámbito. También, desempeña un papel crucial en los procesos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación, aportando su experiencia y conocimiento para garantizar que la carrera cumpla con los criterios de calidad establecidos tanto a nivel institucional como nacional.

# 6. Gestión del Aseguramiento de la Calidad

Si bien la Calidad es responsabilidad de todos y todas quienes colaboran en la institución, el IPST cuenta con una estructura especializada encargada de resguardar la implementación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad y evaluar los resultados asociados a la implementación de estos. Esta considera un cuerpo colegiado (Comité de Aseguramiento de la Calidad).

Comité de Aseguramiento de la Calidad del IPST es una entidad encabezada por el/la Rector/a Nacional y conformada por el/la Vicerrector/a Académico/a, el/la Vicerrector/a de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad, el/la Directora/a General Académico/ a, el/la Directora/a Nacional de Aseguramiento de la Calidad, el/la Vicerrector/a de Recursos Académicos y Tecnologías de la Información, el/la Vicerrector/a de Estudiantes y Vinculación con el Medio, 2 rectores/as de sede, 2 directores/as nacionales de área y 1 director/a académico/a de sede. Sus funciones principales incluyen promover una cultura de calidad, supervisar la implementación de políticas y objetivos de calidad, asegurar el funcionamiento adecuado del Sistema de Aseguramiento de Calidad, monitorear procesos y mecanismos, analizar información sobre calidad y satisfacción, colaborar en la preparación de informes institucionales, aprobar planes de mejora y supervisar acciones de mejoramiento. En casos necesarios, el Comité puede solicitar asistencia de expertos internos o externos.

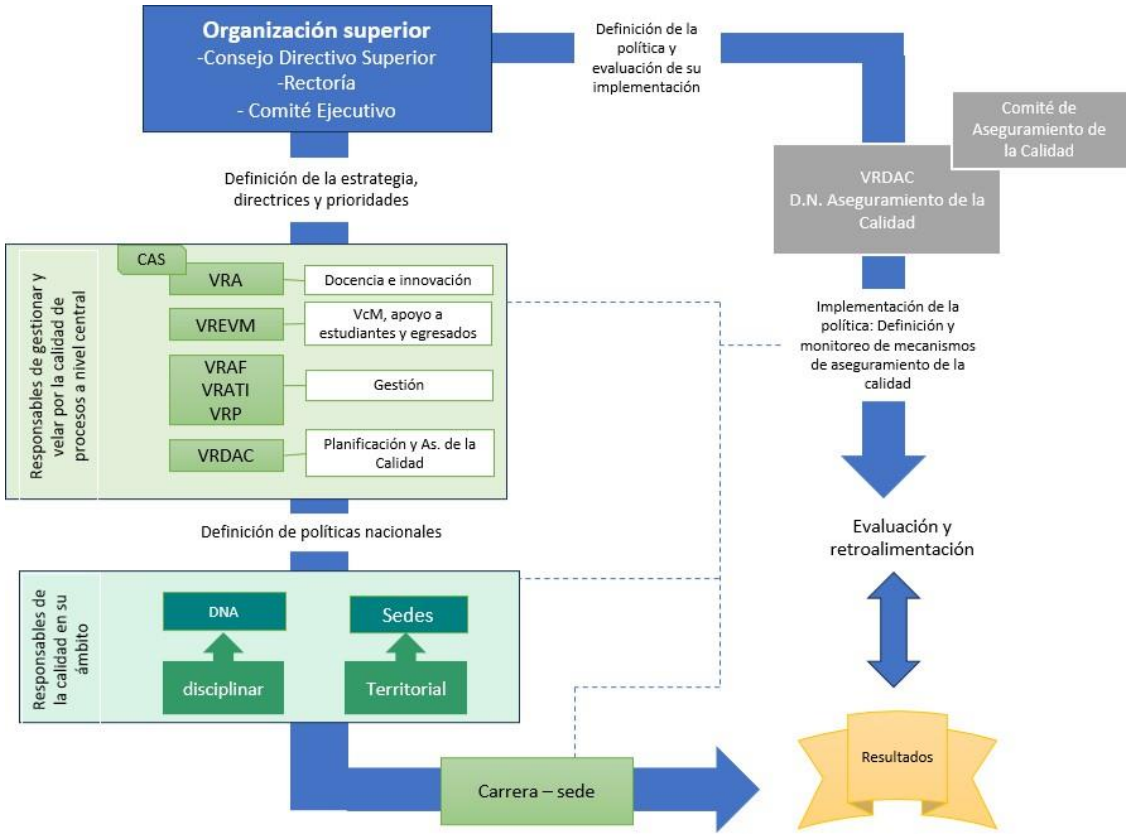
Vicerrectoría de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad (VRDAC) tiene la responsabilidad de establecer políticas y procesos para garantizar la calidad en el IPST. Esto incluye la planificación y supervisión de autoevaluaciones y acreditaciones institucionales, el seguimiento de planes estratégicos, el diseño de sistemas de control de gestión y la generación de información relevante para la toma de decisiones. Además, la VRDAC coordina y supervisa los procesos de autoevaluación y evaluación de carreras, garantiza el cumplimiento de planes de mejora.

Dirección Nacional de Aseguramiento de la Calidad es una entidad, dependiente de la Vicerrectoría de Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad (VRDAC), que se encarga de proponer e implementar la política y mecanismos que componen el sistema interno de aseguramiento de la calidad del IPST. Esta dirección se encarga de llevar a cabo acciones concretas para asegurar que los estándares de calidad se cumplan en todos los niveles de la institución, contribuyendo al mejoramiento continuo y al cumplimiento de los objetivos establecidos en materia de calidad educativa.

Esta Dirección cuenta con una Unidad de Estudios encargada de realizar análisis y reportes a nivel de carreras, a fin de gatillar un proceso de mejora continua basado en evidencias.

Dirección Nacional de Control de Gestión es la unidad responsable de la función de análisis institucional. En ese rol, recaba, genera, sistematiza, analiza y difunde información sobre el quehacer institucional y el entorno, a través de indicadores de calidad, utilizando fuentes internas y externas. Este proceso permite apoyar y fortalecer la toma de decisiones basada en indicadores, cautelar la integridad, validez y confiabilidad de la información y dar acceso a la información de manera oportuna, veraz y consistente, acorde a los lineamientos institucionales de gobernanza y seguridad de datos.

El siguiente diagrama grafica la forma en que se organiza la Institución en torno al sistema, para posteriormente detallar los roles y funciones de cada uno de estos actores en la ejecución del sistema.




Por otro lado, para obtener una comprensión más detallada de la organización del sistema de aseguramiento de la calidad, se utiliza la Matriz de Grupos de Interés. Esta herramienta nos permite identificar y comprender tanto a las partes interesadas internas como externas de la institución; además, facilita la visualización de cómo nos comunicamos, cómo se integran los procesos relacionados y mantiene formalizadas y articuladas las líneas de trabajo con estas partes interesadas. Al conocer y reconocer las necesidades y expectativas de estos diversos grupos de interés, especialmente en lo que respecta a la calidad de las enseñanzas, podemos tomar decisiones más informadas y mejorar nuestro enfoque en el aseguramiento de la calidad.

# 7. Indicadores del Sistema de Aseguramiento de la Calidad

Con el propósito de evaluar el logro de los objetivos de la Política de Aseguramiento de la Calidad se ha definido una matriz de indicadores, la cual se organiza en torno a los ejes de la Política y a los principales procesos institucionales. Ello permite la retroalimentación del Sistema y la realización de ajustes de los mecanismos.

| | *Eficiencia* | *Equivalencia* | *Pertinencia* |
|---|---|---|---|
| *Docencia* | Tasa de retención de Primer año.<br>Tasa de Titulación<br>Indicador de satisfacción estudiantes componente académico (encuesta de satisfacción)<br>SEPE (% logro de las competencias del perfil de egreso)<br>Efectividad de apoyos académicos (Centros de Aprendizaje)<br>Tasa de rotación de académicos | Indicador de equivalencia<br>% de cumplimiento del perfil docente<br>Cobertura de apoyos académicos de estudiantes segmentados<br>% de estudiantes mujeres<br>% docentes mujeres planta | Tasa de empleo (SIES)<br>Indicador de titulados emprendedores<br>% egresados satisfechos con la formación recibida (encuesta titulados)<br>% de programas en proceso de revisión curricular en los últimos cinco años. |
| *VcM* | % Avance en la ejecución del plan de trabajo de los programas de VcM. | Satisfacción de estudiantes con VCM | Índice de percepción de aporte de la VcM al proceso formativo.<br>Índice de percepción de beneficiarios externos respecto del aporte de la VcM al entorno. |
| *Innovación* | Composición de la cartera de iniciativas con creación de valor según escala de madurez por unidad de tiempo.<br>Tasa de iniciativas con adjudicación de recursos para desarrollo o transferencia. | Índice Factor actitud Innovadora y Emprendedora. | Índice de valor creado: % de iniciativas con creación de valor que continúa, itera o cierra. |
| *Planificación* | % avance PEI | % de avances planes de desarrollo de área | % de avance planes de sede |
| *Recursos* | % cobertura recursos académicos<br>% cobertura recursos bibliográficos.<br>Indicador de satisfacción estudiantes componente de infraestructura (encuesta de satisfacción) | Desviación estándar % coberturas recursos académicos<br>Desviación estándar % coberturas bibliográficas por carrera<br>Tasa de reclamo SES | Indicador de satisfacción estudiantes en general (encuesta de satisfacción)<br>% de clima laboral<br>NPS Egresados: Ficha de Salida<br>NPS Titulados: Encuesta de titulados. |
| *Aseguramiento de la Calidad* | Nivel de acreditación institucional<br>% avance Plan de Mejora Institucional | % de estudiantes cursando carreras con procesos de autoevaluación bajo el modelo de calidad.<br>% de avance planes de mejora de carreras | Índice de relevancia estratégica de carreras |