



**UNIVERSIDAD MAYOR**  
para espíritus emprendedores

**PLAN ESTRATÉGICO  
DE DESARROLLO  
2017-2021**  
ACTUALIZADO 2018





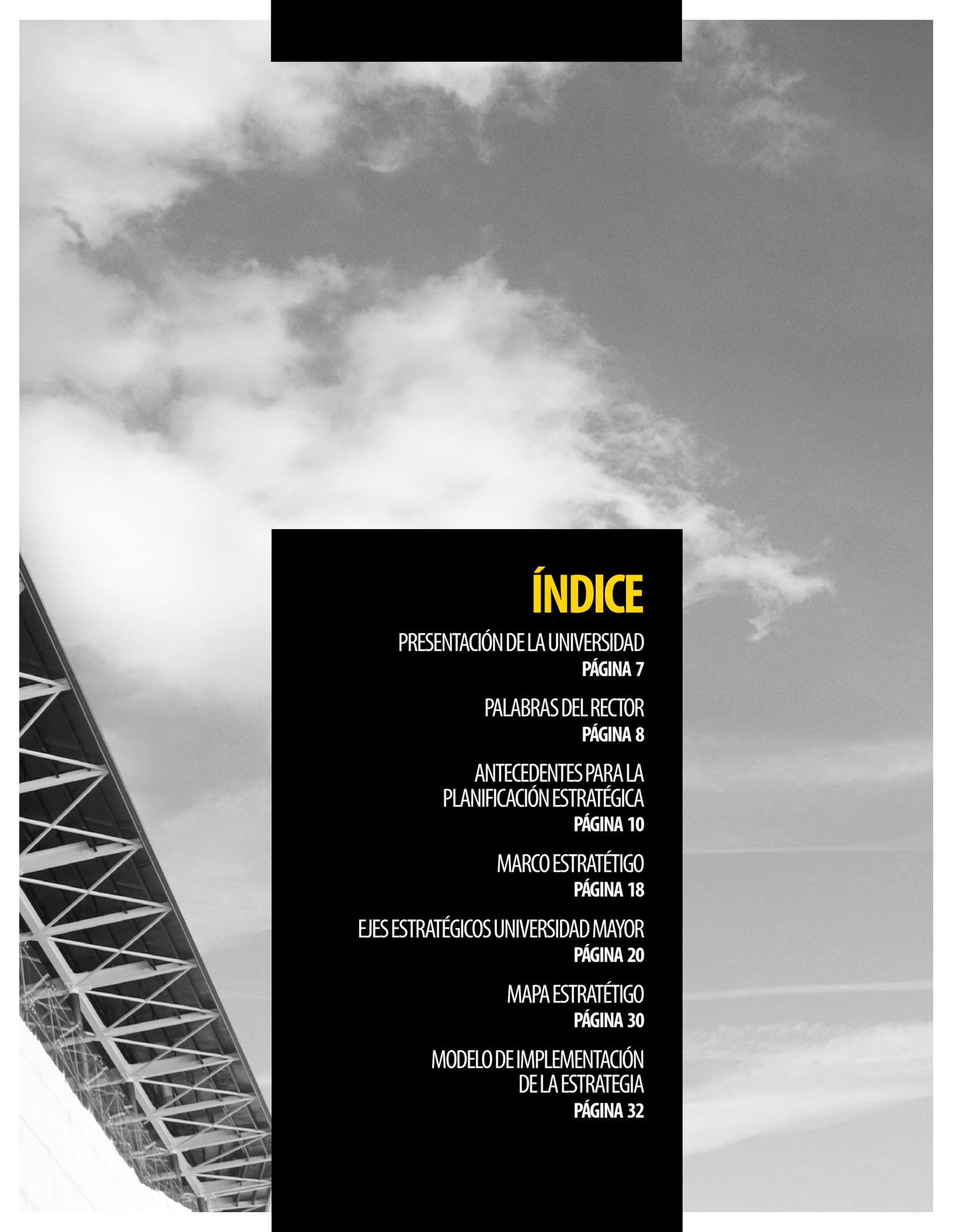
UNIVERSIDAD  
**MAYOR**

para espíritus emprendedores

**PLAN ESTRATÉGICO  
DE DESARROLLO  
2017-2021**

ACTUALIZADO 2018





# ÍNDICE

PRESENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD  
PÁGINA 7

PALABRAS DEL RECTOR  
PÁGINA 8

ANTECEDENTES PARA LA  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
PÁGINA 10

MARCO ESTRATÉTIGO  
PÁGINA 18

EJES ESTRATÉGICOS UNIVERSIDAD MAYOR  
PÁGINA 20

MAPA ESTRATÉTIGO  
PÁGINA 30

MODELO DE IMPLEMENTACIÓN  
DE LA ESTRATEGIA  
PÁGINA 32



# PRESENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

La Universidad Mayor es una institución de educación superior privada, sin fines de lucro fundada en 1988 y se encuentra inscrita con número de registro 13 del Ministerio de Educación. De acuerdo con los requerimientos del sistema de Educación Superior Chileno, se sometió al proceso del Consejo Superior de Educación (CSE) y obtuvo Autonomía Plena el 04 de julio de 1996.

En diciembre de 2005, la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (hoy Comisión Nacional de Acreditación, CNA) le otorgó la Acreditación Institucional por 5 años, hasta el 2009; estatus que fue renovado en mayo de 2015 tras obtener la reacreditación por 5 años en las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado y, por primera vez, Vinculación con el Medio.

En enero de 2005, la UM inició un proceso de acreditación institucional ante Middle States Commission on Higher Education que le otorgó en junio de 2006, el estatus de Institución Candidata a la Acreditación, luego de verificar el cumplimiento de los Requerimientos de Elegibilidad. En junio de 2010 se confirió el estatus de Institución Acreditada, luego de verificarse el cumplimiento pleno de 14 estándares de calidad, lo cual se extiende por un período único de cinco años, hasta 2015. De esta manera la UM se convierte en la primera universidad de Sudamérica y de Chile en lograr la acreditación institucional con esta agencia norteamericana. En abril de 2015, la UM recibe la visita de los pares evaluadores y obtiene su reacreditación internacional, la que se encuentra vigente hasta 2023.

En el año 2011, la UM en su compromiso por la calidad se incorpora al Sistema Único de Admisión para la Educación Superior por invitación del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH).

Esta trayectoria en procesos sistemáticos de acreditación y sus resultados, muestran que la UM ha avanzado en el aseguramiento de la calidad y ello ha implicado cambios significativos en sus áreas de gestión.

# PALABRAS DEL RECTOR

Este año 2018 se cumplen 30 años de la Universidad Mayor. Un hecho que nos pone contentos y orgullosos, pero que también nos obliga a tomar los desafíos propios del contexto en el que vivimos, en el que el avance de la ciencia y la tecnología parecen tomarse cada vez más espacios de la vida de las personas y las organizaciones.

Si miramos hacia atrás, veremos tres décadas en las que hemos ido desarrollándonos, a pesar de las complejidades del entorno, aprendiendo y forjando un sello distintivo entre todos los que componemos la comunidad de la Universidad Mayor. No ha sido fácil, pero gracias al trabajo y la unión de muchos, hoy podemos decir que vivimos una madurez institucional que nos permite visualizar el futuro con optimismo y confianza en lo que podemos llegar a ser.

Para ello nos basamos en nuestras acreditaciones y reacreditaciones ante organismos nacionales y la Middle States Commission on Higher Education, lo que también nos convirtió en la primera universidad chilena en acreditar su calidad en EE.UU. Asimismo, 22 de nuestras carreras ya se encuentran acreditadas individualmente en Chile, al igual que las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado y Vinculación con el Medio.

A pesar de nuestros logros, también confiamos en lo aprendido y en las enseñanzas dejadas por las situaciones difíciles. Un ejemplo de ello sucedió en 2016, cuando nos atrevimos y pasamos de 11 a 3 Facultades, con el objetivo de generar una mayor interdisciplinación entre nuestros estudiantes y sus planes de estudio, y también comenzar a avanzar en el desarrollo y complejidad de la Investigación que se realiza en nuestras aulas y laboratorios.

Dentro de esta histórica reestructuración también se contempló la creación de una Vicerrectoría de Investigación, que fue asumida precisamente por un investigador, con el fin de construir un plan de acción que finalmente nos permita conseguir en el año 2020 la acreditación nacional en esta área. Y los resultados no han tardado, ya que sólo este año 2018 sumamos 124 PhD a nuestra planta académica y a los 16 Centros de Investigación con los que ya contamos y que se ubican en las tres grandes áreas que decidimos impulsar, como son la Ciencia, las Artes y las Humanidades. Así, esperamos pasar de las 90 publicaciones indexadas que obtuvimos el año 2017, a contar con más de 200.

Es más, por primera vez la U. Mayor tiene proyectos financiados con fondos altamente competitivos, como Milenio, FONDAP y FONDECYT; y los 25 proyectos de investigación vigentes representan más de \$ 955 millones en recursos adjudicados, dando cuenta de la calidad de nuestros investigadores y de los esfuerzos que hemos realizado. Ellos se agregan al trabajo por potenciar el área de Postgrado, al punto de que estamos próximos a presentar tres nuevos programas de doctorado: en Políticas Públicas (el primero en su tipo en Chile); en Ciencias de Materiales Avanzados; y en Física con mención en Óptica e Información Cuántica, que iniciarán sus clases en marzo de 2019 y se suman a los ya existentes en Genómica Integrativa y Neurobiología.



Sin embargo, creemos que, para alcanzar las metas en un mundo dinámico y cambiante, no podemos quedarnos inmóviles, por eso asumimos nuestra responsabilidad con los estudiantes, quienes egresan a un mercado laboral cada vez más tecnificado y donde los contenidos se actualizan constantemente, dejando en riesgo de obsolescencia a quienes no son capaces de adaptarse. Por ello creemos en los conceptos de interdisciplinariedad y emprendimiento como ejes de la formación de nuevos profesionales.

Esto ha quedado refrendado, tras la creación de la nueva Facultad de Estudios Interdisciplinarios, que será la encargada de fomentar este trabajo conjunto y de administrar los convenios con programas extranjeros, los cuales cruzarán los planes de estudio de las 38 carreras. Además, tendrá bajo su tutela el desarrollo de diversas iniciativas como el D-School Universidad Mayor, el primer espacio creativo de su tipo creado en Latinoamérica, tras sellar una alianza con el prestigioso Hasso Plattner Institute de Alemania, que localizará esta metodología mediante cursos y talleres transversales, fomentando habilidades de ideación y creatividad, tanto en nuestros estudiantes como en colaboradores y académicos.

El D-School U. Mayor será un elemento central en la formación de todos nuestros estudiantes, quienes vivenciarán a través de diversas asignaturas y talleres esta nueva forma de pensamiento que les permitirá desarrollar capacidades para poder interactuar en un mundo cada vez más complejo, diverso, colaborativo y cambiante, dando un nuevo impulso a nuestro espíritu emprendedor.

No nos cabe duda de que en el futuro las universidades deberán ser cada vez más flexibles, digitales y globalizadas, por lo que en la Universidad Mayor ya nos estamos preparando para enfrentar este desafío, con la visión que nos caracteriza. Por esta razón, hemos convocado a un comité de expertos en educación a nivel internacional, para que, junto a los investigadores y académicos de nuestra institución, piensen, modelen y respondan a los requerimientos que exigirá la educación superior en los próximos años.

De esta forma, los invito a revisar el Plan Estratégico 2017-2021, actualizado el 2018, que será nuestra guía durante los próximos 4 años, y que fue elaborada por diversos académicos y directivos de la institución. En él se acumulan datos y observaciones sobre qué queremos para el corto, mediano y largo plazo. Así, espero que todos ustedes lo analicen y discutan entre sus pares, con el fin de enriquecer la discusión sobre el futuro de la Universidad Mayor

Ojalá sea así.  
Se despide atentamente,

**Rubén Covarrubias,  
Rector Universidad Mayor**



**ANTECEDENTES PARA  
LA PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA**

El escenario incierto en que se ha desenvuelto el sector educación en los últimos años invita a las instituciones de educación superior a enfocar sus directrices estratégicas hacia lo que los organismos acreditadores nacionales promueven como dimensiones claves en los procesos de acreditación. En la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo, la Universidad Mayor ha considerado como ejes básicos estas dimensiones que serán evaluadas en los procesos de acreditación. A lo anterior, la Universidad Mayor ha decidido incorporar como eje estratégico el emprendimiento, siendo éste su sello diferenciador.

Un elemento prioritario para la elaboración de su plan estratégico corresponde a las oportunidades de mejora planteadas en los informes de salida de los pares evaluadores y acuerdos de acreditación, tras las últimas acreditaciones nacional e internacional. De esta manera, las líneas de trabajo estarán orientadas a la mejora de las debilidades detectadas en los últimos procesos de acreditación.

La Universidad Mayor ha manifestado durante los últimos años una clara orientación hacia la mejora continua, constituyendo diversas instancias de análisis y discusión de la orientación estratégica que debe guiar a la Universidad con miradas permanentes a los cambios que han ocurrido en el entorno de modo de generar acciones que han sido parte de su trazado estratégico.

## INFORME COMITÉ RECTORÍA

A mediados del año 2015, una Comisión de Rectoría redacta el documento "Propuestas de Ajustes a Modelo Operacional de la Universidad Mayor" en el que se analiza, evalúa y propone cambios en el diseño institucional, que a su vez posibiliten la adaptación de la Universidad a las nuevas condiciones impuestas por la modificación sustantiva a las políticas públicas que regulan el sector de la educación superior y que vienen a modificar el escenario en el cual se ha desarrollado la institución.

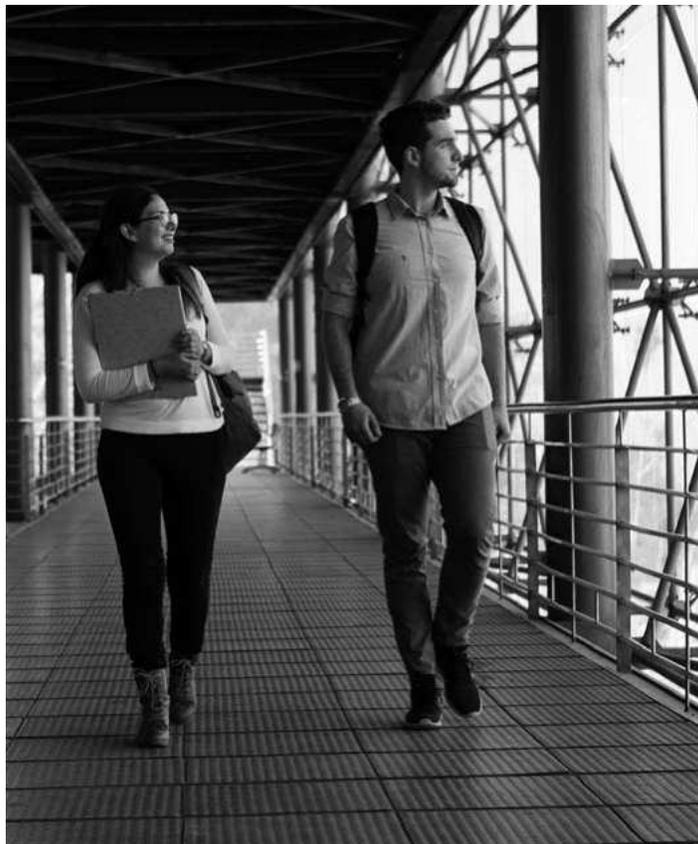
La base de este documento es el diagnóstico realizado a la Universidad, que detalla lo siguiente:

### **FORTALEZAS**

- La decisión de la Universidad Mayor de incorporarse al sistema único de selección, contribuyó al fortalecimiento de su imagen de marca, generando una nueva segmentación entre las universidades privadas que se incorporaron al sistema y aquellas que decidieron quedar fuera de este.
- Amplitud de su oferta académica y consolidación de proyecto educativo (22.000 alumnos vigentes y más de 14.000 egresados).
- Acreditación nacional de 5 años que la posiciona entre las universidades con mayor periodo de acreditación lo que se potencia si se considera que se obtuvo con los nuevos criterios de la CNA y la reacreditación con MSCHE.

### **DEBILIDADES**

- Plan Estratégico debilitado y escasamente socializado e implementado.
- Ausencia de gestión orientada a resultados en los distintos niveles jerárquicos del área académica.
- Clima organizacional complejo y afectado por restricciones presupuestarias y su impacto operacional.
- Modelo de operación académica estructuralmente deficiente.
- Pérdida gradual de orientación al servicio de las áreas de back office.
- Ineficiente sistema de comunicación interna, lo que contribuye de manera significativa a la incertidumbre interna impactando negativamente al clima organizacional.
- Área comercial con desarrollo insuficiente para responder a necesidades actuales.
- Bajo nivel de servicios para modalidad vespertina y on-line.



#### **OPORTUNIDADES**

- Volumen de acceso creciente de jóvenes a la educación superior terciaria.
- Adelantamiento de la edad promedio de ingreso al mercado laboral (vespertino y on line).
- Incremento relativo de la valoración de acreditación internacional en las audiencias.

#### **AMENAZAS**

- Cambios relevantes de las políticas públicas que modifiquen el contexto competitivo.
- Incertidumbre por prolongación e imprecisiones del debate sobre cambios en las políticas públicas.
- Posibilidad real de ajuste a la baja de aranceles.

Tras este diagnóstico, el comité realizó una serie de propuestas para la mejora operacional, tanto académica como administrativa:

1. Priorizar y acelerar proyecto de normalización de estructura académica en Facultades.
2. Formar una comisión que profundice el análisis sobre las diferencias del costo docente por carrera.
3. Conformar un proyecto que rediseñe procesos, up grade tecnológico e incentivos orientados al uso de los bloques horarios, y por otra, aplique criterios de optimización académica con impacto en el uso de la infraestructura.
4. Fortalecer y acelerar proyecto de asignaturas transversales para optimizar relaciones de caracterización profesor/alumno.
5. Crear un comité al más alto nivel, designado directamente por el Rector, para estudiar el ajuste de la superestructura académica actual (fusión de Facultades).
6. Incrementar la oferta de programas y servicios, para aumentar la base de ingresos distintos al pregrado diurno.
7. Implementar un modelo de gestión y rendición de cuentas a nivel de Facultades y Carreras, con fijación de metas por unidad de tiempo, rendición de cuentas y resultados, incentivos y evaluación del desempeño.
8. Modernizar el modelo educativo alineándolo con las necesidades de infraestructura. Es un proyecto de mayor plazo que aborda un tema eje del desarrollo estratégico.

## ACREDITACIÓN INTERNACIONAL 2015

Durante su segundo proceso de Acreditación Internacional ante Middle States Commission on Higher Education (MSCHE), la Universidad demostró cabal cumplimiento de los estándares de acreditación, entregando como resultado de este proceso, que duró más de 5 años y en el que participaron transversalmente todas las unidades de la comunidad universitaria, un total de 30 sugerencias y 15 elogios o logros significativos, entre los que se incluye la variedad y calidad de los servicios estudiantiles, la excelencia del Currículum Mayor y la fuerza con que la institución ha incorporado la cultura de assessment en el quehacer académico.

Las sugerencias, que a diferencia de un requerimiento o recomendación no son obligatorias de realizar, pero pueden ser tomadas como un aporte del equipo de pares evaluadores para perfeccionar la gestión de la institución. Estas sugerencias versaron mayoritariamente sobre mejoras en la comunicación interna, una mayor transversalización del assessment en los procesos de gestión institucional, mejorar el seguimiento de los estudiantes, contratar más profesores con grados terminales para docencia e investigación, fomentar la participación de profesores en la toma de decisiones curriculares, uniformar la exigencia del idioma inglés entre las disciplinas impartidas y perfeccionar su programa de mentores y cursos remediales.

El impacto que tuvo para la institución esta acreditación internacional es significativo en diversas dimensiones. En primer lugar, en términos de prestigio, al convertirnos en la primera universidad chilena en acreditarse con rigurosos estándares de calidad internacionales. En segundo lugar, porque significó un enorme aprendizaje institucional en lo que se refiere a buenas prácticas y a la generación de una cultura de mejora continua que permeó a nuestra universidad. Y en tercer lugar porque dimos un salto en materia de internacionalización, al convertirnos en parte de este grupo de universidades de excelencia afiliadas a MSCHE, que nos permite establecer convenios y alianzas con organismos extranjeros desde la perspectiva de un par.

La líder del equipo de pares que visitó la universidad, Karen Jogan, quien hoy es Comisionada de MSCHE, escribió unas elogiosas palabras en una carta dirigida a la presidenta de MSCHE, que expresan su impresión sobre este proceso de acreditación:



*Lo que falta en el informe de salida es el nivel de entusiasmo con que la Universidad Mayor asumió este desafío de acreditación. En este tiempo vi la energía que invirtieron en este proceso, el entusiasmo de las autoridades, los administrativos y los profesores para hacer avanzar a su institución, el reconocimiento genuino sobre como este proceso mejoró significativamente los servicios. Cualquier sugerencia menor de los consultores y de los evaluadores de Middle States fue acogida. En todos los sentidos, la Universidad Mayor se convirtió en un ejemplo de éxito para la implementación de los estándares de excelencia de MSCHE. En mi opinión, habiendo visitado repetidamente la Universidad Mayor en los últimos 5 años, la acreditación de MSCHE fue un hito transformacional para esta institución”.*

## ACREDITACIÓN NACIONAL 2015

Para el proceso de acreditación nacional, que se llevó a cabo en paralelo con el de acreditación internacional, el equipo de pares destacó la calidad del informe, la entrega de antecedentes suficientes y su carácter autocrítico en aspectos fundamentales para el desarrollo que se propuso la Universidad. Se destaca el hecho de haber subestimado el propósito de avanzar hacia una universidad compleja en cuanto a la inversión y a los cambios en el proyecto educativo que esa meta supone; la necesidad de mejorar los indicadores de participación y de complementar los avances en el ámbito de los RR.HH. y en el proyecto de carrera académica.

Entre sus fortalezas destaca que, en concordancia con su Misión, un objetivo principal de la institución ha sido “proveer educación de alta calidad a sus estudiantes en el nivel de pregrado y mantener la excelencia en programas de postgrado” hecho que ha sido realizado con seriedad y mostrando progreso en el tiempo, apoyándose en un modelo educativo que se concreta en el Currículum Mayor. Además se celebra que se cuenta con propósitos, objetivos y políticas institucionales que orientan y focalizan el desarrollo de la institución y son conocidos por la comunidad universitaria; que se posee una infraestructura y equipamiento adecuado; que la sede Temuco, gracias a sus actividades de vinculación con el Medio, se ha transformado en un actor relevante para su región y que la cooperación internacional de la Universidad ha sido exitosa en la venida de estudiantes extranjeros.

En esta evaluación se detectaron 11 debilidades, dos en Gestión Estratégica y Recursos Institucionales, seis en Docencia y Resultados del Proceso de Formación, una en Aseguramiento Interno de la Calidad, una en Vinculación con el Medio y una en Investigación, Creación e Innovación.

## PLAN DE MEJORA 2016-2019

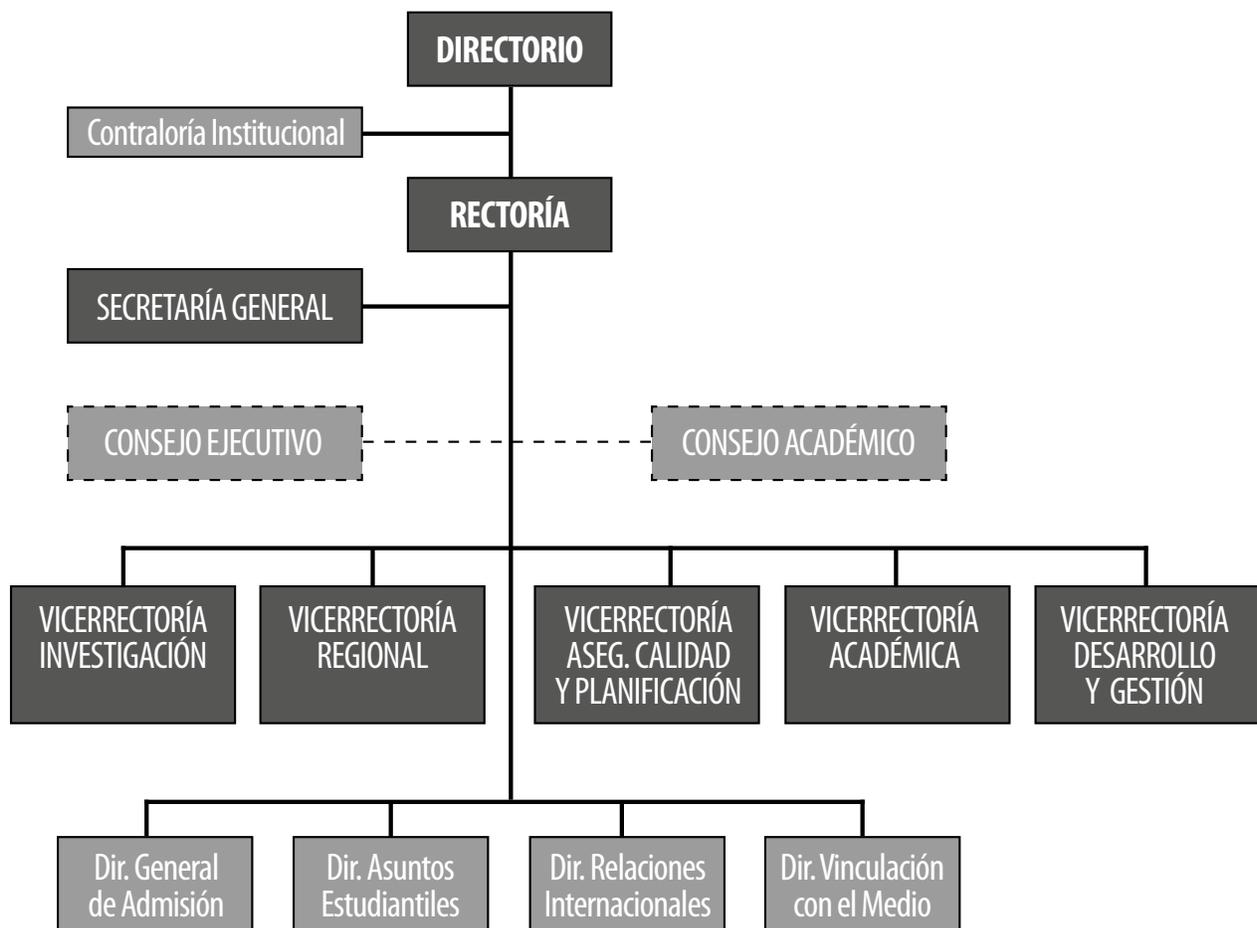
A fines del año 2015 se presenta el nuevo Plan de Assessment de la Universidad Mayor, que contempla las actividades de mejora fijadas por la institución y que son consecuencia del resultado de los dos procesos de acreditación institucional efectuados el año 2015. Este plan contempla ser desarrollado en el período 2016 - 2019.

El mecanismo de trabajo que opera transversalmente para apoyar el proceso de evaluación y mejoramiento continuo de la institución es la Plataforma para Procesos de Acreditación, en la que cada responsable de unidad debe ingresar anualmente los hechos significativos de su área y el grado de avance para cada una de las actividades comprometidas en el Plan.

## LA REESTRUCTURACIÓN DE LA UNIVERSIDAD MAYOR

Para el año 2016, se observa un avance en gran parte de las propuestas presentadas tras el FODA institucional. La fusión de facultades, sugerida por el Comité de Rectoría, busca fomentar la interdisciplinariedad al alinear “áreas amplias y afines del conocimiento” para generar, cultivar, aplicar y transmitir conocimientos y valores concordantes con la misión y visión de la universidad.

Así, por ejemplo, la Vicerrectoría de Investigación basó su política y actuar desde una perspectiva centralizada para potenciar su desarrollo al interior de la universidad. De igual forma, se reestructuran las Vicerrectorías con el fin de focalizar sus responsabilidades. Con los cambios incorporados, la nueva estructura de la institución se refleja en el siguiente organigrama:



El proceso de cambio de estructura permitió generar una nueva forma de articular disciplinas y áreas, desplegó las tradicionales funciones de la academia de una nueva manera a fin de superar el aislamiento de los espacios académicos divididos en disciplinas y permitió la configuración de constructos interdisciplinarios que están facilitando el tránsito desde una institución de calidad hacia una de excelencia.

Todo esto condujo a una nueva mirada al plan estratégico de la institución, pues transitar de una universidad de calidad a una de excelencia debía reflejarse en las declaraciones institucionales.

A mediados del año 2017, producto de los cambios se hizo necesaria una reformulación de la Misión, de la Visión y del Plan Estratégico de la UM.

Las unidades de la Universidad participaron de estos cambios alineando su Plan de Desarrollo con los nuevos criterios que estaban siendo incorporados en la gestión institucional.

En el año 2018, producto del diagnóstico realizado, se crea la Facultad de Estudios Interdisciplinarios, cuyos objetivos son formar líderes integrales y fomentar la transversalidad del conocimiento impartiendo nuevos programas y acogiendo las áreas de formación general y de gestión, que ya son un sello de la universidad y los núcleos de ciencias básicas.

Esta nueva facultad busca también apoyar la innovación y la internacionalización al formalizar convenios de desarrollo académico con instituciones de prestigio internacional como el MIT a través de su programa J-Well y con el Hasso Plattner Institute (HPI) de Alemania, entre otros.

## HITOS RELEVANTES EN EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR CHILENA

### **GRATUIDAD**

El cambio que impactó con más fuerza al sector de la educación superior fue la política de gratuidad universitaria para los estudiantes pertenecientes a los seis primeros deciles matriculados en las universidades del CRUCH y en las universidades privadas que aceptaron participar de dicha política. Las instituciones que se adscriben a la gratuidad además tendrán ciertos topes máximos en el cobro de aranceles para quienes no cuentan con el beneficio y pertenecen al séptimo, octavo y noveno decil de ingresos. Otras medidas financieras que afectan al sector son la eliminación total del AFI y la ausencia de aportes basales para las universidades privadas fuera del CRUCH. La gratuidad provocó serias mermas presupuestarias a las universidades adscritas y afectó la matrícula de aquellas universidades que no se sumaron a esta política.

### **ADMISIÓN**

La regulación y definición por parte del DEMRE que determina un máximo de un 15% de las matrículas de primer año como cupo de admisión especial afectó fuertemente a las carreras ofertadas para la jornada vespertina, lo que vulnera considerablemente el acceso para las personas que buscan compatibilizar trabajo y estudios y afecta significativamente la tasa de matrícula de las universidades adscritas al Sistema Único de Admisión.

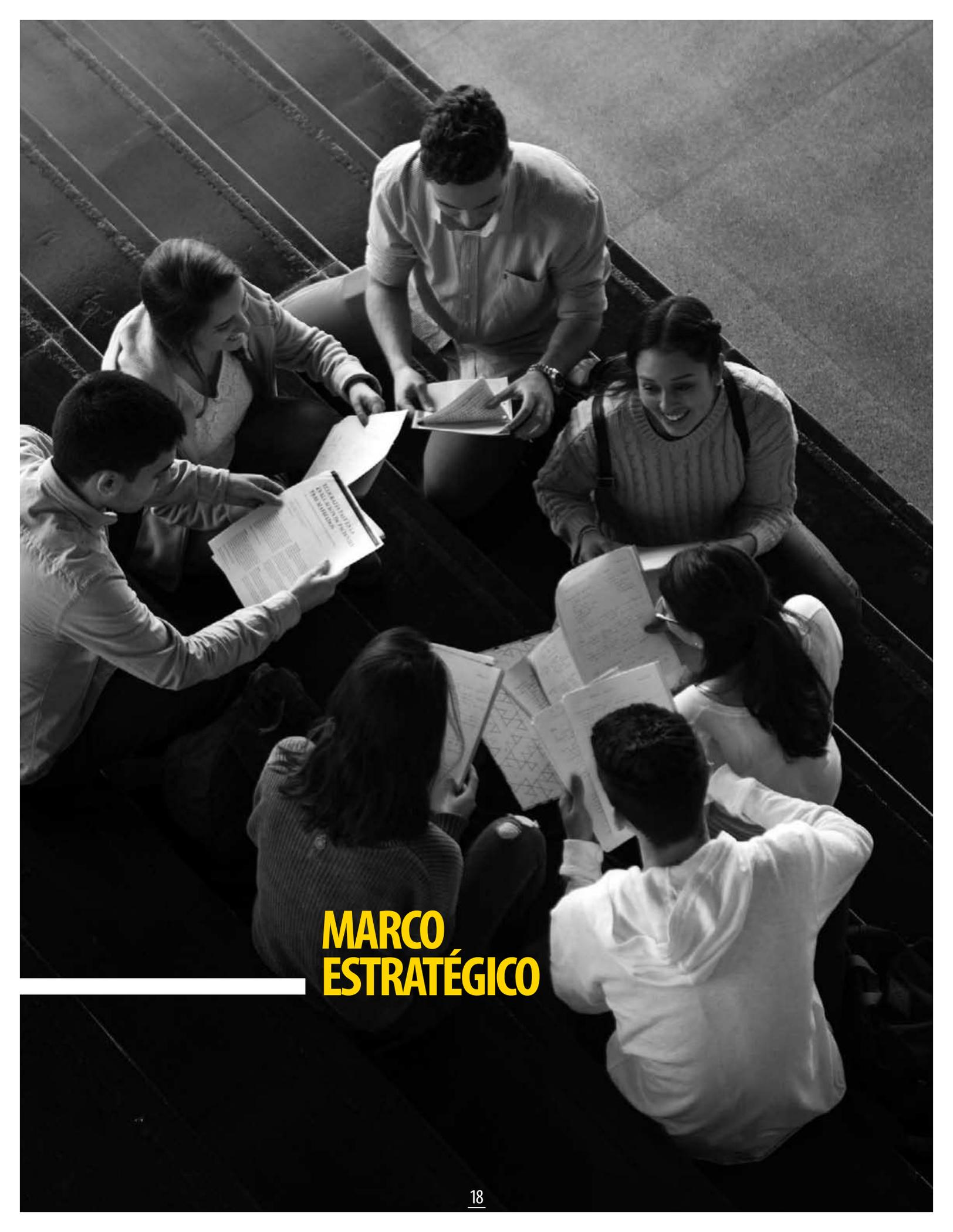
### **NUEVA LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

El movimiento que afecta al marco normativo de la educación superior desde hace una década concluye en el año 2018 con la aprobación de la nueva Ley de Educación Superior, que insta una Subsecretaría de Educación Superior, un nuevo Sistema de Aseguramiento de la Calidad y la consagración de la gratuidad como ley. Sin embargo, conlleva cambios en los ámbitos financieros y regulatorios que aún no están del todo resueltos. Con la nueva ley, la acreditación institucional es obligatoria para todas las universidades autónomas. Se reduce la participación de las agencias privadas y se potencia el rol de pares evaluadores. Las instituciones no acreditadas no podrán impartir nuevas carreras, programas, abrir sedes, aumentar vacantes e incluso podrían cerrar. Además, hace obligatoria la acreditación de la carrera de Odontología y de los programas doctorales. Sin embargo, para la propia Comisión Nacional de Acreditación aún hay cinco nudos críticos en las disposiciones transitorias que deben ser resueltos: la obligatoriedad de la acreditación institucional y de los doctorados; la disposición inmediata de que la CNA sea la única agencia de certificación oficial; la acreditación en todos los niveles sobre la base de estándares; la conformación de la nueva Comisión; y la suspensión hasta el 2025 de la acreditación voluntaria de carreras. Asimismo, propone que los nuevos criterios y estándares que la ley dispone puedan ser afinados y sancionados por la nueva Comisión en un plazo razonable y se dé tiempo a la instalación de los nuevos comisionados. No habrá, sino hasta el año 2020 antecedentes claros respecto a los nuevos criterios y estándares de acreditación. Por esta razón, la CNA sugirió la conveniencia de establecer un régimen de transitoriedad para enfrentar las próximas acreditaciones.

### **SISTEMA DE FINANCIAMIENTO SOLIDARIO**

El Sistema de Financiamiento Solidario (SIFS) busca reemplazar al Crédito con Aval del Estado (CAE) y al Fondo Solidario (FSCU) y será administrado por una Sociedad Anónima del Estado, sacando a los bancos de su administración. Tendrá un interés real anual del 2% que no cambiará durante el plazo de pago. Las cuotas mensuales no pueden superar el 10% del sueldo mensual del deudor y se suspenderá su pago si recibe un sueldo menor al sueldo mínimo. El total de la deuda se extinguirá transcurridos 180 cuotas mensuales respecto de los deudores que no registren cuotas vencidas o impagas, en caso contrario, se les reprogramará el saldo impago en hasta 60 cuotas adicionales. El crédito será hasta el total del arancel regulado más un porcentaje variable de la brecha entre éste y el arancel real, la que variará según nivel socioeconómico del beneficiario del crédito y nivel de acreditación de la institución donde se matricule. El sistema va a financiar el arancel regulado y los estudiantes que pertenezcan al 60 por ciento de las familias más vulnerables no pagarán nada mientras están estudiando. La diferencia entre el arancel referencial y el real tendrá que ser financiado por las propias universidades mediante becas internas, lo que podría conducir a una pérdida para la Universidad Mayor de entre 2.500 y 5.000 millones de pesos al año. Generándose una carga adicional en los estados financieros de la Universidad

Dada la complejidad e incertidumbre que permea el escenario nacional en materia de educación superior, la Universidad Mayor decide actualizar su plan estratégico al año 2021, ya que en un escenario incierto se hace necesario enfocar las directrices estratégicas hacia los factores de mejora que son conocidos por la institución y sobre esa base proyectar su quehacer con miras hacia el año 2030, de manera que la incertidumbre que afecta en este momento al sector desaparezca con el tiempo, sin influir negativamente en las proyecciones fijadas a largo plazo para la institución.



**MARCO  
ESTRATÉGICO**

## VISIÓN AL 2030

Ser distinguida como una universidad privada referente en Chile y reconocida a nivel latinoamericano; destacada por la excelencia de sus programas académicos, su enfoque innovador, su nivel de internacionalización, la pertinencia de las contribuciones que realiza a la sociedad y la responsabilidad social y ambiental de su accionar.

## MISIÓN

La Universidad Mayor tiene como misión la formación de personas a través de una experiencia educativa que estimule en ellas un comportamiento ético, una actitud de emprendimiento, innovación, liderazgo y respeto por la diversidad cultural y social. Para ello, imparte programas de pregrado y postgrado de excelencia y realiza actividades de generación, articulación y difusión del conocimiento que contribuyan a la comunidad nacional en los ámbitos cultural, educativo, social y económico, considerando el contexto de un mundo global y las normas del rigor científico.

## VALORES

### INTEGRIDAD

Entendida como la cualidad de las personas para tomar decisiones sobre su comportamiento con entereza moral, rectitud, honradez, responsabilidad, con respeto por sí mismo, respeto por los demás y asumir las consecuencias derivadas de ello.

### RESPECTO

Entendida como el reconocimiento y consideración de las ideas, comportamientos y creencias de las otras personas, que difieren de las propias, las cuales derivan de la diversidad cultural, creencia religiosa, visiones de vida, genero, raza, nivel socioeconómico, nacionalidad u origen geográfico que nos distinguen.

### RESPONSABILIDAD SOCIAL

Entendida como el compromiso voluntario de individuos y organizaciones para adoptar estrategias y conductas que permitan disminuir los impactos negativos que puedan ocasionar a la sociedad y al medio ambiente, buscando contribuir al desarrollo de una sociedad más justa y a la protección del ambiente. Es también un compromiso de ir más allá en la formación de profesionales; implica promover la formación de individuos comprometidos con el desarrollo de la sociedad y del país.

## PRINCIPIOS

### LIBERTAD ACADÉMICA

Adhesión a la autonomía, la libertad de enseñanza e intelectual, la participación de la comunidad académica, el respeto a la jerarquía que impone el conocimiento, la legítima autoridad y el ejercicio responsable de esta autonomía.

### EXCELENCIA INSTITUCIONAL

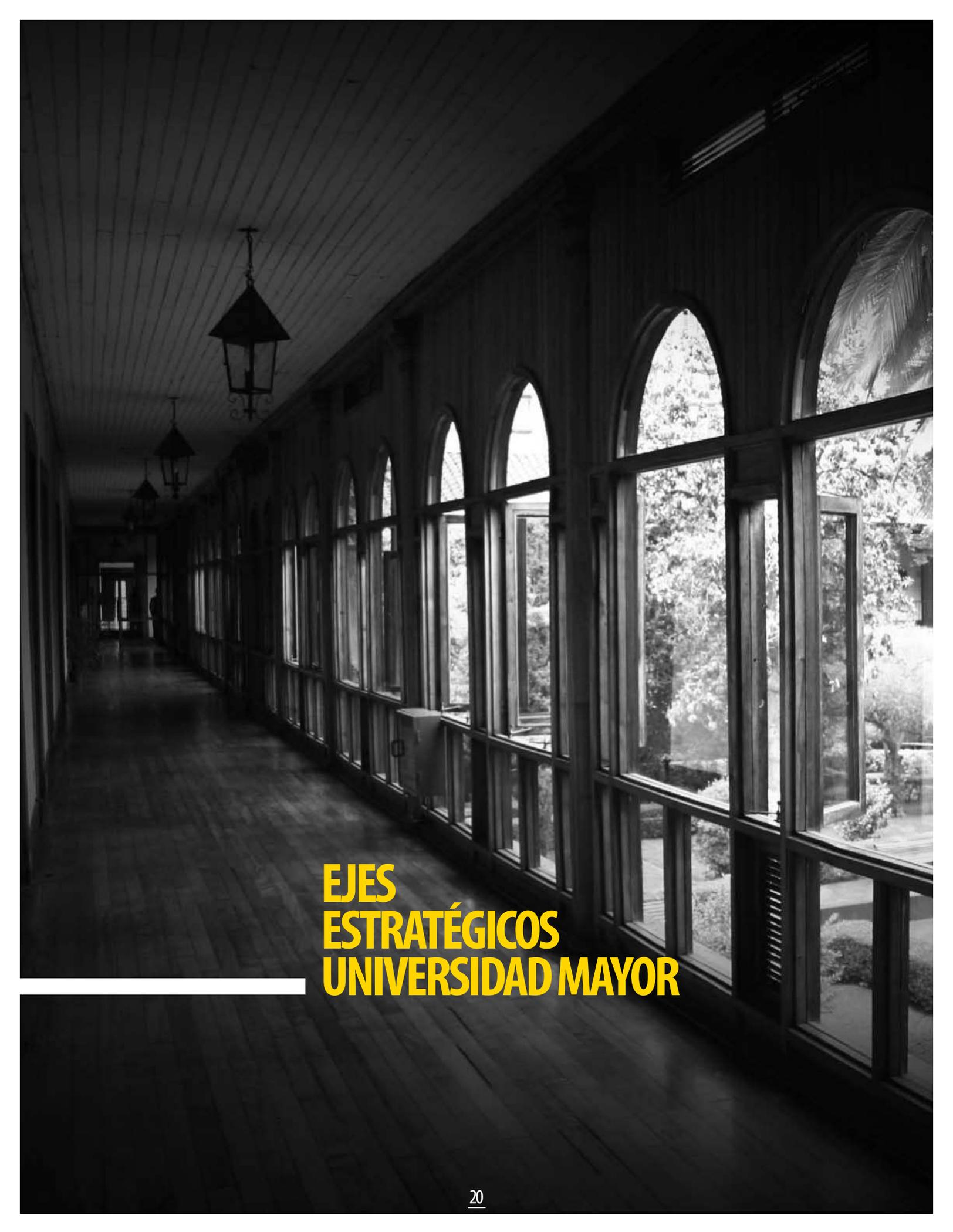
Vocación para desempeñar las funciones institucionales con integridad, calidad superior y compromiso con el logro de los propósitos comprometidos, bajo estándares exigentes y el mejoramiento continuo.

### VOCACIÓN PÚBLICA

Visión de la tarea educativa y de la generación, preservación y difusión del saber superior como un servicio a las personas y una contribución a la superación de los desafíos que enfrenta el país y la sociedad.

### TRATO IGUALITARIO

Compromiso con la no discriminación, respeto de estudiantes y funcionarios, y la aplicación de criterios objetivos de competencia, solvencia ética y respeto por las normas de la institución.



**EJES  
ESTRATÉGICOS  
UNIVERSIDAD MAYOR**

Tomando en consideración los requerimientos de los organismos acreditadores, la Misión y Visión Institucional y las principales fortalezas de la Universidad Mayor, se han definido 6 ejes estratégicos:

- **Docencia y Formación de Personas**
- **Gestión Estratégica y Recursos**
- **Investigación y Creación Artística**
- **Vinculación con el Medio**
- **Emprendimiento, Innovación e Interdisciplinariedad**
- **Aseguramiento Interno de la Calidad**

## 1. DOCENCIA Y FORMACIÓN DE PERSONAS

Este eje busca consolidar una oferta de carreras y programas que considere las necesidades del entorno y que sean un aporte para el desarrollo de nuestro país, junto a los recursos y capacidades de la institución. Al mismo tiempo se busca potenciar el desarrollo docente y velar porque la docencia de pre y postgrado, cumplan con los mismos estándares de excelencia. Los programas de postgrado ofertados deben cumplir tres requisitos: ser sistemáticos, tomar en cuenta las necesidades del medio nacional y estar alineados con las principales áreas de desarrollo disciplinario o profesional de la institución. Se busca que los programas de la institución contribuyan intelectualmente e impacten positivamente en el desarrollo de la comunidad.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META 2021	INICIATIVAS
1.- Aplicar procesos formativos eficientes y efectivos.	Tasa de retención al primer año. Tasa de retención al segundo año. Tasa de estudiantes con titulación oportuna anual. Tasa de titulación. N° de estudiantes nacionales de pregrado en intercambio. N° de estudiantes internacionales de pregrado en intercambio.	83% 73% 50% 60% 180 estudiantes 500 estudiantes	Implementar mecanismos de diagnóstico y apoyo a los estudiantes con riesgo académico. Identificar y apoyar a estudiantes talentosos. Promover la movilidad internacional de estudiantes.
2- Incorporar información relevante del mundo profesional en los programas formativos obtenida por medio del seguimiento de egresados y de la vinculación con empleadores.	Porcentaje de carreras o programas que incorpora información de titulados y empleadores formalizada a través de informes de vinculación.	100 % de carreras o programas con egresados	Generar mecanismos institucionales para el Seguimiento de Egresados y Vinculación con Empleadores. Generar los procedimientos de sistematización y seguimiento de la información recogida desde el medio profesional.
3.- Mejorar el modelo Desarrollo Docente proporcionando herramientas pedagógicas y evaluativas para la docencia y fomentar la actualización disciplinar.	Porcentaje de profesores que han participan en actividades de fortalecimiento docente. Resultados de la encuesta de Evaluación de Desempeño Docente aplicada a los estudiantes. Porcentaje de docentes con postgrado.	70% 3,7 promedio Institucional 70%	Incrementar la cobertura del programa de Docencia Efectiva. Aumentar el apoyo para el perfeccionamiento disciplinar. Mejorar el proceso de inducción a nuevos profesores.
4.- Establecer las políticas, normas y estrategias que permitan llevar a cabo la carrera docente.	Porcentaje de Académicos jerarquizados. Porcentaje de Docentes jerarquizados.	100% 95%	Jerarquizar a los docentes de forma sistemática de acuerdo a normativa en Comisiones Evaluadoras de Jerarquización.
5.- Actualizar y fortalecer el Modelo Educativo y la estructura curricular para transitar al currículum innovado y al SCT Chile.	Porcentaje de carreras con diagnóstico interno y externo para transitar a la innovación curricular y SCT. Porcentaje de carreras con innovación curricular y SCT. Porcentaje de asignaturas que incorporan de manera activa la Educación Virtual en sus procesos formativos o evaluativos.	100% 25% 30%	Evaluación y actualización del desarrollo curricular de las carreras. Validación de perfiles de egreso a partir de competencias actualizadas de Educación General. Definir el modelo Institucional de SCT y su implementación Incentivar y capacitar en el uso de la Educación Virtual a los docentes.
6.- Mejorar los procesos académicos y de docencia en programas de postgrado y de especialidades del área salud.	Porcentaje de programas de postgrado con procesos de evaluación curricular. Porcentaje de programas del área salud con procesos de evaluación curricular. Porcentaje de programas de doctorado con evaluación curricular. Porcentaje de programas que incorporan de manera educación virtual en sus procesos formativos o evaluativos.	90% 90% 100% 30%	Realizar procesos de evaluación curricular en los programas de magíster, doctorados y especialidades. Desarrollar en los programas de postgrado la Educación Virtual.

## 2. GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS

Este eje busca velar por la correcta aplicación de políticas y mecanismos destinados a organizar y administrar los recursos materiales, humanos y financieros de la universidad, en función de sus metas declaradas. Considera además mantener en correcto funcionamiento la estructura institucional y el sistema de gobierno, todo con el fin último de lograr un equilibrio económico permanente y satisfactorio en el desarrollo de las tareas institucionales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META 2021	INICIATIVAS
7.- Diversificar la fuente de ingresos a nivel institucional, potenciando las capacidades y recursos internos.	Porcentaje de Ingresos No Provenientes del Pregrado / Ingresos Totales por año calendario.	15% de ingresos no provenientes del pregrado	Potenciar la oferta de Educación Continua, como así la incorporación de asesorías como ofertas de Escuelas, Núcleos y Centros. Optimización de la Oferta de Postgrado, con foco en la calidad y rentabilidad de la oferta profesionalizante. Participación institucional en licitaciones públicas y privadas, donde la institución tenga capacidad de realizar ofertas de alto valor.
8.- Optimizar el uso de los recursos institucionales, alineados con la misión y visión, como así con los objetivos estratégicos.	EBITDA	Superior al 14%	Control presupuestario mensual, por Vicerrectoría, Decanato y Dirección Administrativa-Académica, para asegurar información adecuada para la toma de decisiones. Implementación del módulo Planning de SAP, para solicitar, aprobar y gestionar presupuesto, mediante el sistema central.
9.- Aumentar la satisfacción de los cuerpos administrativos y académicos de la Universidad.	Resultado encuestas anuales de Satisfacción de Clima Organizacional. Resultado evaluación ISTAS.	60% de satisfacción "Medio" en cada ítem	Continuar acción del programa de Bienestar. Programas específicos de liderazgo institucional. Implementación del módulo Employee Central de SAP, para proveer a los colaboradores y sus jefaturas, información para la gestión.
10.- Proveer canales de comunicación e información relevante a las diversas comunidades de la Universidad Mayor que permita mejorar los canales de participación.	Encuesta Anual a Estudiantes. Participación Efectiva en Consultas Abiertas. N° de Focus Group dirigidos. Tasa de abandono Reporte Mensual de Mesa de Atención.	75% de Satisfacción General 35% de Apertura 6 Focus Group anuales Menor al 80%	Implementación de nuevos Portales Institucionales, que permitan la entrega de información oportuna y la autogestión de una serie de procesos. Incorporación de modelos sistemáticos de participación abierta de las comunidades universitarias en las consultas públicas. Desarrollo de sitios web para Centros y actualización de sitios institucionales, tales como Vicerrectorías, Pilares de Desarrollo y Centros. Implementación de un nuevo modelo de atención centralizada, con mayor uso de tecnología e incremento en apertura de horario mediante automatización e Inteligencia Artificial.
11.- Proveer espacios universitarios que respondan a la necesidad de las comunidades de la institución, considerando mejoras en infraestructura, incorporación de espacios, mantención y remodelación de los mismo.	Metros Cuadrados de soporte Académico Totales/Metros cuadrados totales. Metros Cuadrados Intervenido.	35% 8.600 mts.	Implementación de nuevos espacios de colaboración por Campus, los cuales están destinados a optimizar el tiempo de estudio de los estudiantes y otorgando flexibilidad física y tecnológica. Incorporación de elementos de servicio para los públicos no tradicionales de la Universidad, tales como el Vespertino y el Postgrado, en base a sus necesidades de atención.
12.- Contar con sistemas de información y tecnología que permitan optimizar los procesos académicos y de gestión Institucional.	Reducción tiempo de Respuesta Promedio Proceso de Abastecimiento. Estudiantes Activos en Plataformas Web de la Universidad / Días Calendarios por Matrícula Total. Número de Unidades con conjunto de reportes en régimen Porcentaje de usuarios activos (uso real de gestión) en SAP por Año Calendario. Encuestas de Satisfacción Institucionales.	30% tiempo de reducción 70% 10 unidades 80% de usuarios conectados 70% "satisfecho"	Actualización General de Plataforma SAP y base de Datos HANA, acelerando los tiempos de respuesta y habilitando funcionalidades adicionales para la gestión universitaria. Desarrollo de un programa de Capacitación SAP constante, el cual será liderado por el área TI y los Key Users de cada área.
13.- Diseñar campañas de marketing y comunicación efectivas que promuevan el interés de la audiencia, atendiendo las necesidades del público objetivo.	Porcentaje de Postulantes Captados mediante las Campañas y Difusión / Postulantes Totales y Tasa de Conversión a Matrícula de los Postulantes Captados mediante las Campañas y Difusión.	64% de postulantes captados	Modelamiento de información mediante el uso de herramientas analíticas SAP, para la proyección del alcance de las campañas y su impacto. Incorporación transversal del contenido desde Comunicaciones, como un elemento fundamental para poder incentivar el interés y relevancia de la Universidad por parte de las comunidades extendidas. Mantener información actualizada de mercado, en las líneas de pregrado, postgrado e institucional, con la finalidad de conocer las percepciones y alcances de nuestra imagen institucional en sus diversas dimensiones.





### 3. INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA

Este eje busca promover actividades sistemáticas de generación de nuevo conocimiento, que impacten sustantivamente en la disciplina a la que pertenecen y así contribuyan en la solución de problemas reales de la sociedad, articulando relaciones entre ésta y la universidad. Se fomenta el desarrollo de proyectos de alto nivel en cuanto a su rigurosidad y contribución al avance en las diversas áreas de su quehacer.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META 2021	INICIATIVAS
14.- Fortalecer la articulación de la investigación con programas de pre y postgrado.	Nº de participantes en programas articulados.	160 estudiantes inscritos 200 estudiantes inscritos 200 estudiantes inscritos 250 estudiantes inscritos 90 estudiantes de postgrado y profesores guías inscritos 50 académicos inscritos 800 estudiantes asistentes 50 proyectos financiados	Programa de Pasantías de Investigación para estudiantes en los Centros de Investigación. Summer Camp de Investigación. Winter Camp de Investigación. Interdisciplinary Summer School / Open Lab. Interdisciplinary Winter School / Open Lab. Taller de Escritura, Publicaciones e Investigación. Diplomado online en Metodología de la Investigación Cuantitativa. Programa de Conferencias de Investigación para Escuelas de las Facultades de Artes, Ciencias y Humanidades.. Programa de participación de estudiantes en proyectos del Fondo de Desarrollo para la Publicación (FDP).
15.- Mejorar las condiciones de infraestructura y recursos académicos para el desarrollo de la investigación.	Nº Centros constituidos. Nº Académicos Investigadores.  Nº mts2. destinados a investigación.	18 centros 120 académicos Investigadores Aumentar 25% los mts2 para investigación	Consolidar la creación de nuevos centros de investigación en base a áreas estratégicas y Metaprogramas. Contratación de nuevos investigadores a través de concursos académicos y búsqueda especializada. Implementar el plan de desarrollo de la investigación con la construcción de nueva infraestructura para Centros y Laboratorio.
16.- Incrementar el número de publicaciones e impacto en revistas indexadas.	Nº anual de publicaciones WOS. Nº anual de publicaciones SCIELO. Nº anual de publicaciones SCOPUS.	140 publicaciones ISI-WOS 50 publicaciones SCIELO 30 publicaciones SCOPUS	Programa de financiamiento para publicaciones en revistas indexadas de alto impacto y financiamiento a la traducción. Programa de financiamiento para publicaciones en revistas indexadas de alto impacto y financiamiento a la traducción. Programa de asesoría y revisión editorial para publicaciones en revistas indexadas.
17.- Incrementar el número de proyectos de investigación adjudicados con financiamiento externo.	Nº de proyectos con financiamiento externo.	45 proyectos FONDECYT 7 proyectos CORFO 1 proyecto FONDAP 1 proyecto Milenio 20 proyectos con otras fuentes de financiamiento	Fondo de Iniciación + Programa de apoyo a la postulación + Workshop de postulación a FONDECYT. Fondo de Iniciación + Programa de apoyo a la postulación + Workshop de postulación a CORFO. Fondo de Iniciación + Programa de apoyo a la postulación + Workshop de postulación a FONDAP. Fondo de Iniciación + Programa de apoyo a la postulación. Fondo de Iniciación + Programa de apoyo a la postulación.
18.- Desarrollar y promover la creación artística en la Universidad.	Nº anual de creaciones artísticas en la Universidad. Nº anual de proyectos de investigación para las artes y de creación artística con financiamiento externo.  Nº anual de publicaciones en Artes.	20 creaciones artísticas 15 proyectos Fondos de Cultura y otras fuentes de financiamiento  10 libros con evaluación de pares	Fondo de Iniciativas Especiales y StartArt para proyectos de creación artística. Workshop de postulación a Fondos de Cultura. Colección de publicación en Artes en Ediciones Universidad Mayor.
19.- Fomentar la colaboración internacional e interinstitucional en investigación.	Nº anual de artículos indexados en colaboración nacional. Nº anual de artículos indexados en colaboración internacional. Nº anual de convenios de investigación con instituciones internacionales. Nº anual de investigadores visitantes internacionales.	35 artículos 35 artículos  15 convenios de investigación 15 investigadores internacionales	Programa de colaboración nacional e internacional "Associate Research Fellow y Adjunct Associate Professor". Programa de pasantías de investigación en el extranjero.



## 4. VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Este eje busca que la universidad establezca nexos con su entorno disciplinario, artístico, tecnológico, productivo o profesional, para cumplir con los fines de mejorar el desempeño de sus funciones, facilitar el desarrollo académico y profesional de los miembros de la institución y cumplir con las metas institucionales. Se resguardará la existencia de mecanismos sistemáticos de evaluación, que sean parte sustantiva del quehacer de la universidad y que tengan un impacto significativo en la comunidad.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META 2021	INICIATIVAS
20.- Articular el desarrollo disciplinar con las demandas culturales, educativas y económicas de la realidad social a través de la academia y la investigación.	Porcentaje de iniciativas ejecutadas (programas o proyectos) asociados a las temáticas relacionadas con demandas y/o problemáticas sociales.	85% de las iniciativas	Creación de un observatorio social sectorial de temáticas sobre demandas y/o problemáticas sociales. Promoción de programas académicos que aporten soluciones a las demandas de la realidad social. Consolidación del área de vinculación académica, en la relación entre las demandas sociales y la formación de los estudiantes.
21.- Consolidar el modelo de vinculación con el medio en los distintos estamentos, áreas y unidades de la Universidad con énfasis en la bidireccionalidad de las acciones.	Porcentaje de actividades de vinculación con el medio coordinadas con el equipo de la Dirección (aplicando los procedimientos).	90% de las actividades coordinadas	Estructurar la coordinación de las actividades de Vinculación con el Medio que asesore y guíe a todas las unidades institucionales (Santiago - Temuco) a través de procedimientos formales para formulación, presupuestación, ejecución y evaluación de las iniciativas. Socialización de las directrices institucionales de VICOM y los procedimientos para su implementación. Optimización del procedimiento para el financiamiento institucional de las iniciativas de vinculación con el medio.
22.- Asegurar la pertinencia y calidad de las contribuciones de las iniciativas de Vinculación con el Medio para la retroalimentación institucional y el desarrollo de la comunidad.	Nº de carreras o programas con informes de retroalimentación y contribución a partir de las iniciativas. Nº de unidades institucionales con informes de retroalimentación y contribución a partir de las iniciativas.	45 carreras o programas 15 unidades	Mejora del procedimiento de sistematización y seguimiento de las iniciativas de vinculación con el medio. Perfeccionamiento del proceso de evaluación de las iniciativas en base a indicadores transversales, cuantitativos y cualitativos, que permitan el análisis y la generación de conocimientos.

## 5. EMPRENDIMIENTO, INNOVACIÓN E INTERDISCIPLINARIEDAD

Este eje es un sello institucional y por medio de su desarrollo se busca convertir a la universidad en un espacio adecuado para potenciar la generación de conocimiento, ideas y proyectos con un enfoque interdisciplinario que puedan culminar en empresas, productos y/o servicios reales y diferenciadores. Se busca la difusión de las ideas, del progreso, del saber, de la transferencia tecnológica y el impulso constante a la creación. Se busca fomentar el espíritu innovador y emprendedor desarrollando habilidades como: creatividad, resiliencia, proactividad y liderazgo junto a capacidades para la detección de oportunidades que permitan generar soluciones que entreguen valor para el entorno, esto será lo que caracteriza al estudiante y al académico de la Universidad Mayor.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META 2021	INICIATIVAS
23.- Implementar y fortalecer el ecosistema de emprendimiento que permita potenciar iniciativas que surjan en la institución y su entorno.	Nº Actividades de emprendimiento desarrolladas en los diferentes espacios de La Fábrica y/o en espacios generados a partir de alianzas nacionales e internacionales.	176 actividades	Generar espacios de co-work La Fábrica para el desarrollo de actividades de emprendimiento. Consolidar redes nacionales e internacionales para fortalecer el emprendimiento.
24.- Fortalecer el espíritu emprendedor de manera transversal a nivel institucional mediante el desarrollo de herramientas y habilidades propias del D-School UM.	Porcentaje de participantes en D-School UM respecto del total de integrantes que participan en la Universidad Mayor.	30%	Implementar Design Thinking School Universidad Mayor en conjunto con Hasso Platner Institute. Desarrollar programas para estudiantes, académicos, administrativos y colaboradores externos de manera de desarrollar habilidades de emprendimiento.
25.- Implementar Rutas del Emprendimiento que permitan apoyar proyectos de incubación de emprendimientos acorde con los desafíos del país y conectados con el mundo.	Nº áreas de incubación La Fábrica. Nº de startups conformadas en La Fábrica. Nº Pymes conformadas por procesos de Incubación de La Fábrica. Nº Proyectos postulados a fondos públicos y privados por La Fábrica.	6 Áreas 25 Startups 14 27	Fortalecer La Fábrica con diferentes áreas de incubación para la comunidad Universidad Mayor y su entorno.
26.- Instaurar una cultura de innovación y transferencia tecnológica en la Universidad.	Nº de académicos/investigadores capacitados en temáticas de Propiedad Intelectual y Transferencia Tecnológica.	50 académicos/ investigadores	Implementar ciclos de talleres y charlas en temáticas de Propiedad Intelectual y Transferencia Tecnológica para investigadores y académicos.
27.- Impulsar la transferencia de tecnologías desarrolladas por la Universidad Mayor.	Nº de Declaraciones de Invención. Nº de Solicitudes de Patentes de Invención u otro Derecho de Propiedad industrial. Nº de tecnologías que conforman el Portafolio Tecnológico.	20 declaraciones de invención 2 solicitudes de patentes 4 tecnologías adicionales	Realizar el levantamiento de resultados de investigación susceptibles de ser protegidos, utilizando el formulario "Declaración de Invención". Generar solicitudes de Patentes de Invención u otros Derechos de Propiedad Industrial para aquellos resultados con mayor potencial de transferencia tecnológica. Implementar una metodología de Scouting Tecnológico permanente y seleccionar tecnologías con mayor potencial de transferencia tecnológica (Portafolio Tecnológico UMayor).
28.- Posicionar a la Universidad como un referente en innovación.	Nº de proyectos de investigación aplicada postulados con participación de empresas u otras entidades externas. Nº de empresas u otras entidades impactadas.	55 proyectos de investigación postulados 40 empresas u otras unidades	Generar instancias de encuentro entre investigadores y empresas u otras entidades externas apoyando la generación de proyectos de investigación aplicada en conjunto. Implementar estrategias para aumentar la vinculación con empresas u otras entidades.
29.- Desarrollar la interdisciplinariedad en programas formativos y de investigación	Nº de nuevos programas de formación Nº de programas de investigación interdisciplinar	3 programas de formación 5 programas en ejecución	Evaluar la creación de programas de formación de pre y postgrado interdisciplinarios. Desarrollo de programas de investigación que contemplen distintas disciplinas.

## 6. ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD

Desde su primera acreditación con MSCHE, la UM comenzó a implementar una cultura de assessment al interior de la institución. Este mecanismo, que se traduce como "autoevaluación y mejora constante", ha fomentado la instalación de prácticas transversales para velar por la aplicación sistemática de actividades de autorregulación y perfeccionamiento para el aprendizaje estudiantil y la gestión institucional. Este eje busca fomentar la implementación de políticas orientadas al aseguramiento de la calidad desde el punto de vista de la formación académica de pregrado y postgrado, la autorregulación para la gestión eficiente de procesos institucionales, para una investigación de calidad y para una vinculación con el medio de alto impacto. En síntesis, se busca demostrar que la universidad posee un sistema activo de aseguramiento de la calidad.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META 2021	INICIATIVAS
30.- Aplicar sistemáticamente los mecanismos de aseguramiento interno de la calidad en todos los procesos centrales y de apoyo.	Acreditación nacional. Acreditación Internacional. Porcentaje de programas con aplicación de los mecanismos.  N° de procesos de apoyo con certificación.  Porcentaje de Clínicas y Centro de Simulación Clínica Acreditados.	Vigente Vigente 100% de programas vigentes autoevaluados 5 procesos de apoyo certificados 100% Clínicas Acreditadas	Mantener vigente la acreditación nacional. Mantener vigente la acreditación internacional. Desarrollar procesos de autoevaluación de programas y carreras. Implementar procesos de certificación ISO en las unidades de apoyo. Acreditación de Clínicas y Centro de Simulación Clínica.
31.- Impulsar el mejoramiento continuo, basado en la generación e implementación de planes de mejora: institucional, carreras, programas y especialidades del área salud en todas las modalidades jornadas y sedes.	Porcentaje de unidades con Planes de Desarrollo vinculados a planes de mejora en ejecución y seguimiento.	100% de Unidades con planes de desarrollo en ejecución y seguimiento	Desarrollar procesos de planificación. Promover la integración de los planes de mejora con la Planificación Estratégica y los Planes de Desarrollo de cada unidad. Seguimiento de las acciones contenidas en los planes de mejora como resultado de procesos de autoevaluación.
32.- Disponer para los procesos de gestión y toma de decisiones información obtenida desde fuentes internas y externas.	Informe Estadístico Institucional.  Informe semestral para Gestión Académica.	1 informe anual actualizado 1 informe semestral	Sistematizar la información de las fuentes disponibles. Generar informes periódicos con información para la toma de decisiones.





**MAPA  
ESTRATÉGICO**

<b>VISIÓN</b>	<b>Ser distinguida como una universidad privada referente en Chile y reconocida a nivel latinoamericano; destacada por la excelencia de sus programas académicos, su enfoque innovador, su nivel de internacionalización, la pertinencia de las contribuciones que realiza a la sociedad y la responsabilidad social y ambiental de su accionar</b>				
<b>RESULTADO</b>	Posicionar a la Universidad como un referente en innovación	Incrementar el número de proyectos de investigación adjudicados con financiamiento externo	Incrementar el número de publicaciones e impacto en revistas indexadas	Aplicar procesos formativos eficientes y efectivos	Optimizar el uso de los recursos institucionales, alineados con la misión y visión, como así con los objetos estratégicos  Aumentar la satisfacción de los cuerpos administrativos y académicos de la Universidad
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Impulsar la transferencia de tecnologías desarrolladas por la Universidad Mayor  Implementar Rutas del Emprendimiento que permitan apoyar proyectos de incubación de emprendimientos acorde con los desafíos del país y conectados con el mundo	Aplicar sistemáticamente los mecanismos de aseguramiento interno de la calidad en todos los procesos centrales y de apoyo  Impulsar el mejoramiento continuo, basado en la generación e implementación de planes de mejora: institucional, carreras, programas y especialidades del área salud en todas las modalidades jornadas y sedes	Mejorar el modelo Desarrollo Docente proporcionado herramientas pedagógicas y evaluativas para la docencia y fomentar la actualización disciplinar  Incorporar información relevante del mundo profesional en los programas formativos obtenida por medio del seguimiento de egresados y de la vinculación con empleadores	Mejorar los procesos académicos y de docencia en programas de postgrado y de especialidades del área salud  Actualizar y fortalecer el Modelo Educativo y la estructura curricular para transitar al curriculum innovado y al SCT Chile	Fortalecer la articulación de la investigación con programas de pre y posgrado  Proveer canales de comunicación e información relevantes a las diversas comunidades de la Universidad que permita mejorar los canales de participación
<b>DESARROLLO</b>	Desarrollar la Interdisciplinariedad en programas formativos y de investigación  Fortalecer el espíritu emprendedor de manera transversal a nivel institucional mediante el desarrollo de herramientas y habilidades propias del D-School UM	Implementar y fortalecer el ecosistema de emprendimiento que permita potenciar iniciativas que surjan en la institución y su entorno  Instaurar una cultura de innovación y transferencia tecnológica en la Universidad	Articular el desarrollo disciplinar con las demandas culturales, educativas y económicas de la realidad social a través de la academia y la investigación  Consolidar el modelo de vinculación con el medio en los distintos estamentos, áreas y unidades de la Universidad con énfasis en la bidireccionalidad de las acciones	Desarrollar y promover la creación artística en la Universidad	
<b>CONDICIONES Y RECURSOS</b>	Fomentar la colaboración internacional e interinstitucional en investigación  Mejorar las condiciones de infraestructura y recursos académicos para el desarrollo de la investigación	Disponer para los procesos de gestión y toma de decisiones información obtenida de fuentes internas y externas  Asegurar la pertinencia y calidad de las contribuciones de las iniciativas de Vinculación con el Medio para la retroalimentación institucional y el desarrollo de la comunidad	Establecer políticas, normas y estrategias que permitan llevar a cabo la carrera docente	Contar con sistemas de información y tecnología para optimizar procesos académicos y de gestión  Diversificar la fuente de ingresos a nivel institucional, potenciando las capacidades y recursos internos	Diseñar campañas de marketing y comunicación efectivas que promuevan el interés de la audiencia atendiendo las necesidades del público objetivo  Proveer espacios universitarios que respondan a la necesidad de las comunidades de la institución, considerando mejoras en infraestructura, incorporación de espacios, mantención y remodelación de los mismo



**MODELO DE  
IMPLEMENTACIÓN  
DE LA ESTRATEGIA**

Considerando que el éxito de la implementación de un Plan Estratégico de Desarrollo no reside en planificar el desempeño y definir indicadores, metas e iniciativas estratégicas, sino que se considera como factor clave, el desempeño concreto que las personas alcanzan al interior de la institución a partir de la planificación realizada y con ello lograr un mejor alineamiento organizacional, es que se considera fundamental incorporar las etapas de implementación del Plan.

El proceso de implementación que se aplicará considera dos elementos fundamentales, los que permitirán asegurar un correcto cumplimiento de la estrategia para la Universidad; ellos son un Plan de Difusión y Comunicaciones Interna, un Plan de Seguimiento y Control de las iniciativas propuestas. La instauración de estos programas estarán a cargo de un comité de estrategia y de un equipo técnico.

#### **PLAN DE DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA**

Es reconocida la importancia en la implementación de las iniciativas la difusión y comunicación que se realicen ya que ello permite no solo dar a conocer los elementos relevantes del Plan de Estratégico, sino que también fomenta la motivación y el compromiso de los docentes, funcionarios y estudiantes, creando un clima de trabajo integrador y generando las condiciones adecuadas para que la Universidad consiga los objetivos que se ha propuesto a mediano y largo plazo.

Difundir apropiadamente la estrategia no resulta un trabajo sencillo, es un gran desafío para la Universidad comunicar sistemáticamente y con efectividad a todos sus grupos de interés los aspectos de mayor relevancia y que permitan una real y efectiva comprensión de las definiciones estratégicas que la Institución ha generado, por lo que se requiere especificar lo que se comunicará a cada grupo de interés, los canales de comunicación y herramientas de difusión que serán utilizadas.

#### **PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN**

El Plan de Seguimiento y Control permite el monitoreo permanente de los proyectos y acciones que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos definidos por la Institución.

El seguimiento y control de la estrategia se desarrollará en torno a dos dimensiones diferentes pero complementarias, la primera es conocida como la dimensión del desempeño y la segunda como la dimensión de las tareas que permite controlar los avances en la implementación de las acciones estratégicas que significará alcanzar los objetivos, Misión y Visión propuesta por la Universidad.

Dada esta diferencia en los objetivos que persigue cada tipo de monitoreo, es que la Universidad trabajará con dos instancias de seguimiento y control, el primero lo denominaremos Comité de Estrategia y el segundo un Equipo Técnico.

#### **EQUIPOS A CARGO:**

- **COMITÉ DE ESTRATEGIA:** El objetivo de este comité es corroborar que las acciones en implementación se realicen de acuerdo con el Plan Estratégico, las cuales permitan lograr los resultados esperados en términos de desempeño. Uno de los aspectos más relevantes sobre los que debe poner atención este comité, es la relación que existe entre las decisiones presupuestarias y el Plan Estratégico.

El Comité de Estrategia quedará conformado por las autoridades universitarias que forman parte del Consejo Ejecutivo y se reunirá con una frecuencia trimestral, donde se presentarán los avances en la implementación del Plan.

- **EQUIPO TÉCNICO:** El equipo técnico tiene como objetivo principal llevar a cabo el seguimiento y control de la implementación de la estrategia, entendida como la ejecución, en tiempo y calidad.

Este equipo monitorea, a partir de los indicadores respectivos, cada una de las tareas que permitirán implementar de manera exitosa la estrategia institucional. Para lo anterior, debe definir las unidades responsables de la implementación de las iniciativas, y capacitarlas para su operación, de modo de asegurar los mecanismos de recolección de la información que permita realizar el seguimiento mediante los indicadores definidos debiendo reportar trimestralmente al Comité de Estrategia.

El equipo técnico estará conformado por el Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad y personal de su dependencia.

## NIVELES DE LA IMPLEMENTACIÓN

PLAN  
ESTRATÉGICO DE  
DESARROLLO

PLANES DE  
DESARROLLO  
UNIDADES

PLANES  
PRESUPUESTARIOS  
ANUALES

El Plan Estratégico de Desarrollo orienta los esfuerzos institucionales para el logro de la Misión y Visión planteados y está compuesto de:

- 6 Ejes Estratégicos
- 32 Objetivos Estratégicos
- 77 Indicadores
- 88 Metas
- 90 Iniciativas

Los Planes de Desarrollo buscan el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y orientan el que hacer de las Vicerreorías, Facultades, Escuelas, Carreras-Programas y Direcciones Superiores.

Los Planes Presupuestarios Anuales se formulan para disponer de los recursos requeridos en la implementación del conjunto de iniciativas formuladas en el Plan Estratégico de Desarrollo y los Planes de Desarrollo de las unidades

LA FIBRA  
ZONA DE CANVAS



HAY UNA FUERZA  
MOTRIZ MÁS PODEROSA  
QUE EL VAPOR,  
LA ELECTRICIDAD Y LA  
ENERGÍA ATÓMICA:  
LA VOLUNTAD.  
ALBERT EINSTEIN.



# UNIVERSIDAD MAYOR

para espíritus emprendedores

UMAYOR.CL - 600 328 1000

**5**  
AÑOS

**ACREDITADA**

- Gestión Institucional
- Docencia de Pregrado
- Vinculación con el Medio

Desde 20 mayo 2015  
Hasta 20 mayo 2020

  
Comisión Nacional  
de Acreditación  
CNA-Chile



UNIVERSIDAD MAYOR  
REACREDITADA EN EE.UU.

