UNIVERSIDAD MAYOR
para espíritus emprendedores

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2023-2027

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2023-2027

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; el año 2022 la Universidad obtiene acreditación por 5 años, incorporando a las áreas antes mencionadas Investigación, es decir, la Universidad se certificó en las áreas de Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Vinculación con el Medio e Investigación.

Cabe destacar, que este último proceso, iniciado el 2019, tuvo una gran participación de los distintos estamentos que conforman la institución, quienes fueron los encargados de recoger información relevante para redactar el **Informe de Autoevaluación, que por más de un año de elaboración se entregó a la CNA en mayo de 2021.**

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 la actualidad se están realizando las actividades que permitan evidenciar los avances que ha experimentado la universidad para esta nueva reacreditación internacional.

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.

Relato del Cambio: CONSTRUYAMOS LA U. MAYOR DEL FUTURO

Con 35 años de trayectoria **la Universidad Mayor es reconocida como una institución audaz, innovadora y adelantada a sus tiempos. Fue la primera universidad chilena en acreditar su calidad en el extranjero ante la Middle States Commission on Higher Education (MSCHE);** la primera privada en abrir sus aulas a las carreras de la salud, pionera en la formación científico tecnológica; la primera privada autónoma en fundar una sede regional al inaugurar el Campus Alemania en Temuco; pionera al formar el primer Centro de Genómica del país con investigación de frontera en áreas de nicho; y absolutamente visionaria al fundar el único Conservatorio de Música de una entidad superior privada, para convertirse, junto a una sala de arte, sala de teatro y sala de cine, en un polo cultural al servicio de la comunidad.

El espíritu emprendedor y la capacidad innovadora es la **impronta que hace reconocible al profesional de la Universidad Mayor;** un sello identitario que permite al egresado contribuir al desarrollo social y económico del país.

Palabras del **RECTOR**

Estimada comunidad universitaria:

El Nuevo Plan Estratégico 2023/2027 representa una hoja de ruta clara y ambiciosa que nos guiará en los próximos años hacia esa universidad de futuro que soñamos ser.

Una carta de navegación que **es el resultado de un trabajo colaborativo institucional con ejes estratégicos que hablan del tipo de universidad que queremos ser:** una institución moderna, flexible, relevante, con capacidad de inspirar, impactar e influir en los entornos en que se inserta. Una institución centrada en el estudiante, con procesos ágiles y eficientes, promotora del talento interno y capaz de marcar presencia y aporte a nivel local e internacional.

Una universidad comprometida con la excelencia, la calidad y la **mejora continua; con la innovación y la creatividad; la ética y la responsabilidad social; la inclusión, el respeto y la promoción de igualdad de oportunidades; y también con la sustentabilidad** entendida como la preocupación por el medio ambiente y con el desarrollo sostenible, tanto en la gestión interna como en la formación de nuestros estudiantes.

En el corazón de este Plan Estratégico se encuentra nuestra convicción y propósito: ser ese punto de inflexión para nuestros estudiantes mediante el poder transformador de la educación; la educación entendida como una herramienta para adquirir conocimientos, un vehículo para cambiar vidas, comunidades y sociedades enteras. **Es a través de la educación que podemos abrir puertas y brindar oportunidades a esos miles de estudiantes** que confiaron en nosotros para alcanzar su propósito, sus sueños y metas.

Este Plan nos desafía a todos a trabajar en conjunto, como una comunidad unida y enfocada, en llevar a la institución al próximo nivel.

Gracias y cuento con cada uno de ustedes,

Dr. Patricio Manque
Rector

MANIFIESTO
Universidad Mayor

1. Creemos en el **poder transformador** de la educación.

2. En que el **desarrollo intelectual** genera, acelera y profundiza la transformación social.

3. Creemos en una Universidad que **sirve, inspira y se inspira** en su comunidad.

4. En una Universidad que **va más allá de sus muros** e impacta a las comunidades en que se inserta.

5. En una universidad que educa, forma y, hace investigación. Enriquece la vida cultural, **cataliza cambios positivos en su entorno directo** y promueve el desarrollo, bienestar y prosperidad del país.

Nuestros **FUNDAMENTOS SON:**

1. Experiencia centrada en el **estudiante**.
2. **Aprendizaje** basado en retos y desafíos.
3. **Flexibilidad** para reconocer la diversidad de objetivos y trayectorias.
4. Colaboración e **interdisciplina**.
5. **Perspectiva global** para problemas locales.
6. **Emprendimiento e innovación** al servicio del desarrollo social y económico del país.
7. Atmósfera intelectual **crítica y creativa.**

Nos
COMPROMETEMOS A:

1. **Ofrecer un plan de estudios sólido y flexible** que conecte las ciencias y la ingeniería, las artes y las ciencias sociales, fomentando la interdisciplina.
2. Hacer **investigación de frontera.**
3. **Desarrollar el espíritu emprendedor y la innovación** en todas las dimensiones posibles.
4. **Fortalecer el trabajo en grupo** para la resolución de problemas y desafíos.
5. **Desarrollar una comunidad fuerte y comprometida** con la responsabilidad social, inclusión y el enfoque de género.
6. Crear una comunidad **que fomente el bienestar personal y social.**

UNIVERSIDAD MAYOR
para espíritus emprendedores

ANTECEDENTES PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El escenario 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 el desarrollo 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 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.

De este escenario **se desprenden políticas de aseguramiento de la calidad.** Para el caso de la Universidad Mayor, es el marco para la revisión del nivel de logro de los objetivos de sus procesos, con el propósito de brindar un servicio con altos estándares de calidad y satisfacción, alineado con la Misión institucional.

En este sentido, **la Universidad Mayor ha implementado la cultura de la aplicación de un proceso de evaluación y mejora continua,** donde sus ejes están establecidos en realizar seguimiento y evaluación, cumplir con la legislación y reglamentación, proponer e implementar acciones de aseguramiento continuo y disponer de información valida y confiable.

En Chile rige la Ley 21.091 sobre educación superior, esta ley ha generado grandes cambios en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior**. Los lineamientos de esta ley establecen un nuevo sistema de educación donde busca fortalecer la educación superior en Chile,** estableciendo los requisitos que deben cumplir las Universidad, Institutos Profesional y Centros de Formación Técnica.

A su vez, la Comisión Nacional de Acreditación presenta los lineamientos y obligatoriedad de la acreditación institucional para las carreras de Educación, Medicina y Odontología, y la acreditación voluntaria para los demás programas educativos, donde se examina de manera conjunta todos los aspectos que se deben cumplir para asegurar la calidad académica.

Ahora bien, a partir del **01 de octubre del 2023 se encuentran vigentes los nuevos criterios y estándares de calidad para la acreditación institucional y de programas educativos.** Así mismo, el proceso de acreditación institucional se ve reconfigurado en nuevas dimensiones contemplando entre algunas la docencia y los resultados en el proceso de formación, la gestión de recursos institucionales, el aseguramiento de la calidad, la vinculación con el medio y la investigación. De esta manera, los **nuevos criterios disponen de estándares que se deben cumplir para establecer la acreditación,** y con esto asegurar el nivel de la calidad en la educación

Diagnóstico **INSTITUCIONAL:**

A fines del año 2021, **deja su cargo el Rector y Fundador de la Universidad Mayor don Rubén Covarrubias, y asume como rector el Dr. Patricio Manque, el año 2022 se realiza una nuevo "Ajustes al Modelo Operacional de la Universidad Mayor"**, continuando con las adecuaciones del informe de propuesta del año 2015, de la Comisión de Rectoría, que redactó el documento 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.

Análisis de Contexto: PESTEL

ASPECTOS	EXTERNO	EFECTO POSITIVO	EFECTO NEGATIVO
LEGAL	Incorporación de una política pública de gratuidad para la educación superior	Mejor segregación de los nuevos postulantes Mayor diversidad de estudiantes	Impacta en la tasa de crecimiento
LEGAL	Nuevas regulaciones	Acreditación, ciberseguridad, prevención del delito	
POLÍTICO	Aumento del sueldo mínimo	Mejorar Calidad de vida y bienestar socioeconómico de los colaboradores	Impacta en un mayor gasto de remuneraciones
POLÍTICO	Modificaciones a la reforma sindical	Establecimiento de buenas prácticas sindicales	
POLÍTICO	Ley Inclusión 21015	Establecimiento de políticas corporativas sobre la inclusión	Impacta en el aumento del costo por inversión en la infraestructura
POLÍTICO	Ley de Identidad de género	Promover la sociabilización de la identidad de género, generación de nuevos dispositivos que favorezcan la diversidad, se ha incorporado nombre social al sistema	
POLÍTICO	Normativa de acoso laboral	Establecimiento de políticas corporativas sobre el acoso, fomentar cultura de buen trato, mediante fortalecimiento del conocimiento de buenas prácticas, ejemplo curso de acoso laboral y sexual	
POLÍTICO	Inmigrantes	Otorgar igualdad de oportunidades a profesionales que aporten al quehacer de la Universidad, especialmente en rol de académico y de investigador	
POLÍTICO	Creación de Nuevas entidades de regulación Gubernamental, (Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, Superintendencia de Educación)	Mejor coordinación de las distintas entidades públicas que dan soporte al sistema de educación, investigación e innovación en Chile, generando un mayor posicionamiento del área en la agenda nacional, eficiencia y optimización en la destinación de los recursos estatales	
POLÍTICO-LEGAL	Disminución de jornada laboral a 40 hrs.	Mejorar calidad de vida de colaboradores compatibilizando mejor diversos roles	Revisión de dotaciones, para continuar otorgando el mismo servicio

Análisis de Contexto: PESTEL

ASPECTOS	EXTERNO	EFECTO POSITIVO	EFECTO NEGATIVO
POLÍTICO-LEGAL	Legislación e implementación de la Ley 21.220 que regula el Teletrabajo o Trabajo a Distancia, impone nuevos derechos y deberes para las organizaciones	Flexibilizar labor de colaboradores, Generar nuevas competencias tecnológicas a colaboradores, Disminución de tiempos de traslado mejora la calidad de vida de colaboradores	No es aplicable al 100% de los colaboradores y requiere uso intensivo tecnología que colaboradores no poseen. (Falta evidencia)
TECNOLÓGICO	Tecnologías	Promover la vanguardia en tecnologías	Impacta en el aumento en el costo por inversión
SOCIAL	Nuevas tendencias de especialización	Nuevas oportunidades de negocios	No estar preparado para adaptarse al dinamismo actual
SOCIAL	Contexto social nacional	Posibilidades de mejorar las condiciones laborales de las personas contratadas a honorarios para los proyectos	Retrasa avances en la investigación. Posible disminución de aportes públicos para financiamiento de proyectos
CORPORATIVO	Universidad como un referente en innovación	Promueve la competitividad, generando procesos formativos más eficientes y efectivos; aumenta la satisfacción de los cuerpos administrativos y docentes de la universidad	
CORPORATIVO	Centros de Investigación y Tecnológicos	Promover a la universidad como referente en la investigación y generación de innovaciones	Implicancia en el costo de la infraestructura, equipamiento, operación y contratación de talentos
CORPORATIVO	Impulsar la transferencia de tecnologías desarrolladas por la Universidad Mayor	Fortalece el desarrollo de aquellos proyectos que promueven la generación de innovación en respuesta a las necesidades del entorno y potenciar la transferencia tecnológica y conocimientos a la industria y a la sociedad	

Análisis de Contexto: PESTEL

ASPECTOS	EXTERNO	EFECTO POSITIVO	EFECTO NEGATIVO
CORPORATIVO	Fortalecer el espíritu emprendedor de manera transversal a nivel institucional mediante el desarrollo de herramientas y habilidades propias del D-School UM	Esta herramienta fomenta el pensamiento creativo, capacidad de adaptación, de reflexión, la cual será un elemento central en la formación de todos los alumnos de la universidad, a través de asignaturas y talleres transversales podrán adquirir este conocimiento	
CORPORATIVO	Comunicaciones	Contar con información fluida a nivel corporativo	Deficiencia en las comunicaciones a nivel interna
CORPORATIVO	Accesos a campus	Se favorece la ley de inclusión	Los campus son de libre acceso, por lo que implica un aumento en el control administrado por empresas externas de seguridad, que por su constante rotación no aseguran la confiabilidad de la seguridad
CORPORATIVO	Capital humano	Establecimiento de políticas para fomentar el ingreso de talentos a la universidad	
CORPORATIVO	Capital humano	Equipos de trabajo de alto nivel de competencia y especialización	
CORPORATIVO	Implementar ISO 9001	Equipos de trabajo más comprometidos con la entrega de un servicio de alto estándar de calidad	
		Ordenamiento de los procesos y mejora continua	
		Implica imagen, sello de calidad, excelencia, entre otros	
CORPORATIVO	Innovación curricular	Proyecto (en implementación) para la incorporación del sistema de créditos transferibles (SCT) que permite que todos los programas tengan un currículo innovador, lo cual permite transparentar la carga académica de los alumnos y favorecer la movilidad estudiantil	Por períodos determinados se deben dictar programas de forma paralela lo que puede llevar a la generación extra de costos y de recursos como tal

Análisis de Contexto: FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Posicionamiento de la marca a nivel nacional. • Acreditación Nacional Institucional por 5 años. • Primera Universidad acreditada Internacionalmente MSCHE. • Consolidación del proyecto educativo CMY. • Experiencia y conocimiento acumulado por más de 30 años. • Existencia de un compromiso de todos los colaboradores de la UM. • Plataforma adecuada clases virtuales, SAP, para dar continuidad operacional. • Personal comprometido que ha mantenido operación de la Universidad. • Ingreso Gratuidad, da un estatus distinto, reputación, (lucro pasa a segundo plano). • Encuesta de clima organizacional (percepción) mejoró en pandemia. • Utilización de plataformas para trabajar en forma remota (office 365, Blackboard). • Mejor posicionamiento de la Universidad a través de rankings de importancia de nivel nacional e internacional. • La metodología de trabajo se adapta según las necesidades institucionales, y a las necesidades del regulador. • Los procesos de acreditación permiten a los programas mejorar alinear sus procesos y gestión para trabajar de manera coordinada y establecer prioridades comunes con otras unidades. • Desarrollo de una metodología de implementación de procesos a certificar ISO 9001:2015. • Más del 70 % de carreras acreditadas o certificadas con más de 5 años. • Personal directivo con capacidades de liderazgo y gestión. • Modelo de Aseguramiento de la Calidad Maduro.	• Clima organizacional complejo y afectado por restricciones presupuestarias y su impacto operacional. • Pérdida gradual de orientación al servicio de las áreas de back office. • Sistema de comunicación interna poco flexible (no adecuado a la situación actual), lo que contribuye de manera significativa a la incertidumbre interna. • Área comercial con desarrollo insuficiente para responder a necesidades actuales. • Bajo nivel de servicios para modalidad vespertina y on-line. • Infraestructura deficiente para acoger a personas con movilidad reducida. • Ajuste presupuestario y estructura de costos con apalancamiento operacional alto. • Deficiente socialización de sistema de aseguramiento de calidad interno, tales como los procesos relacionados a la academia, o gestión académica. • Falta socialización de acciones que realizan otras unidades y formalización de los nuevos procedimientos. • Obligatoriedad de mantener en trabajo remoto a personal que cumpla con los requisitos establecidos en la ley de regreso seguro.

Análisis de Contexto: FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• La nueva ley de educación incluye el Aseguramiento de la calidad como eje, esto permite desarrollar una cultura de calidad en todas las unidades de la universidad. • Retorno a la presencialidad en el año 2022, lo que ayuda a la creación de identidad de los alumnos con la UM. • Crecimiento de oferta de programas en modalidad virtual. • Desarrollo de cursos o programas a instituciones del estado y privados (modelo de licitaciones). • Desarrollo e implementación de un nuevo modelo educativo. • Investigación de frontera en nichos en lo que la Universidad es referente. • Mayor diversidad de estudiantes producto de gratuidad.	• Incertidumbre sobre cambios en políticas publicas. • Estabilidad de redes que permitan soportar los sistemas. • Estabilidad de sistemas de información de soporte operacional y docencia. • Hackeo de sistemas. • Ambiente más competitivo entre Universidades • No pago de mensualidad por parte de alumnos, dada situación económica. • Obligatoriedad de mantener en trabajo remoto a personal que cumpla con los requisitos establecidos en la ley de regreso seguro. • Fuga de alumnos por problemas económicos.

Del diagnóstico realizado y para construir la universidad del futuro a la que se aspira, **es necesario avanzar desde las distintas áreas que conforman nuestra institución.**

1

En lo académico, **hoy, la Universidad Mayor se embarca en un ambicioso nuevo proyecto: la transformación del modelo educativo.** Este proceso participativo, actualmente en desarrollo, avanza hacia un currículum moderno, liviano, flexible y enfocado en la interdisciplina, con el fin de formar a personas integrales y capacitadas para contribuir en una sociedad en permanente cambio.

Se avanza en un plan de estudios basado en la resolución de problemas concretos y de manera colaborativa; que promueva el pensamiento crítico y el método científico como herramienta base para enfrentar cualquier desafío y así aportar con profesionales **capaces de analizar problemas complejos, proponer soluciones innovadoras y tomar decisiones basadas en la evidencia.** Un plan de estudios sólido y flexible que trascienda las barreras disciplinarias permita a los estudiantes explorar las diversas áreas del conocimiento y conecte las ciencias y la ingeniería, las artes y las humanidades, fomentando programas interdisciplinarios para preparar estudiantes desde una perspectiva holística. **Un plan que conecte el pregrado con la investigación, articulando un encuentro fluido e inspirado en los estudiantes e investigadores,** desarrollando una investigación de frontera en especialidades de nicho donde ya somos referentes: medicina de precisión, oncología de precisión, agricultura de precisión, socio medicina, envejecimiento, Parkinson, cambio climático y cuántica computacional, por nombrar algunos.

Ya no basta con generar y transferir conocimientos. Se debe adaptar a los tiempos y **formar personas con mirada amplia, interdisciplinaria e integrada;** ciudadanos vinculados con las necesidades globales y gestores de soluciones locales. Estudiantes que desarrollen su capacidad crítica y analítica y que se vean enfrentados una y otra vez a hacerse preguntas, buenas preguntas, con mentes abiertas, inquietas y curiosas, que estén habituados al trabajo colaborativo, a aplicar la creatividad en la resolución de problemas tangibles y familiarizados con la superación de obstáculos concretos.

2

Los estudiantes son el eje central del quehacer. Brindarles una experiencia educativa enriquecedora y significativa que entienda y canalice sus necesidades, intereses y capacidades, es el compromiso. Ser esa **posibilidad real de cambio, de movilidad social, de transformación y de propósito,** para los miles de jóvenes que confían en nuestra institución como camino para alcanzar sus sueños, ser felices, aportar a sus familias y retribuir al país.

Se valora la **diversidad de los estudiantes y sus diferentes trayectorias vitales,** necesidades y objetivos. Ofrecerles un ambiente inclusivo propicio para su desarrollo académico, personal y profesional. Ser ese lugar lo **suficientemente desafiante e inspirador como para que aprendan,** descubran, aprovechen sus oportunidades y desarrollen sus gustos y talentos y, a la vez, ese espacio **suficientemente familiar y confiable** como para que se sientan apoyados y motivados a aprender, buscar, equivocarse, tropezar y volver a empezar, como parte del aprendizaje de vida. Identificar tempranamente los talentos internos y potenciarlo para alcanzar su mejor versión. **Nuestro compromiso es personal y absoluto con cada uno de ellos.**

3

Los colaboradores. El mayor capital de la universidad son las personas. Cuidarlas, reconocerlas, alentarlas y propiciar la mejora continua en cada integrante de la familia Mayor, es parte del compromiso. "El todo es más que la suma de las partes" y en ese sentido, el aporte de cada uno de los colaboradores en el cumplimiento de la misión institucional de la universidad es insustituible. Por lo mismo **se necesita líderes comprometidos, proactivos, compañeros y guías, capaces de alinear, motivar y mover a la institución en la dirección delineada para los próximos años.** Líderes autónomos, responsables, con vocación, empáticos, flexibles, inspiradores y con evidente creatividad en la búsqueda de soluciones e iniciativa en la toma de decisiones.

Construir la universidad del futuro exige embarcarse en una **modernización de la gestión administrativa.** Avanzar en una transformación digital, promover una cultura basada en el uso de datos y la sistematización e integración de la información. Mayor agilidad para avanzar en una cultura de colaboración efectiva, **en la que los procesos están al servicio de las personas, convirtiéndonos** en agentes facilitadores de respuestas y soluciones concretas. Una administración más liviana en procedimientos y abierta a incorporar fuertemente todas las tecnologías, tanto a nivel de administración como en la academia y la investigación, para agilizar, sistematizar y facilitar el quehacer diario. Ser agentes generadores de un espacio de trabajo saludable.

UNIVERSIDAD MAYOR
para espíritus emprendedores

ACREDITACIONES

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 Curriculum 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".

El año 2022 la Universidad Mayor **dio inicio a un nuevo proceso de acreditación internacional,** donde se han generado los equipos de trabajo que se encargaran de desarrollar cada una de las dimensiones requeridas.

Acreditación
NACIONAL 2022

El **proceso de autoevaluación iniciado el año 2019, esencialmente participativo, se llevó a cabo en toda la Universidad,** en forma presencial y virtual, dada la coyuntura de ese momento afectada por la pandemia, en las cuatro áreas involucradas en la acreditación. La reflexión conjunta de académicos, estudiantes, colaboradores administrativos, egresados y empleadores, se estructuró y realizó en cada área en distintos subcomités, correspondientes a cada uno de los criterios de acreditación. **Este proceso colectivo se verificó en todas las sedes y campus de la Universidad,** de acuerdo con su estructura y en el marco de sus políticas y normativas de autorregulación vigentes, teniendo siempre como norte el grado de cumplimiento de los respectivos objetivos estratégicos.

Los resultados del proceso nos permitieron afirmar, en síntesis, que se **superaron todas las debilidades y observaciones que nos formulara el acuerdo de acreditación anterior, y hemos fortalecido nuestra ruta de progreso académico** de modo responsable y sostenible, privilegiando siempre la calidad con vistas a lograr la excelencia prevista y exigida para cada uno de los ejes de nuestro Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

Ejemplos concretos de esto son, **el crecimiento en el periodo 2015-2019 en número de académicos con grado de doctor y magíster en un 188% y 35%,** respectivamente. Además, y en beneficio directo de nuestros estudiantes hemos desarrollado un Programa de Acompañamiento y Desarrollo Estudiantil. También, hemos estructurado becas y mecanismos de apoyo que implican más de $14.505 millones anuales, quintuplicando los montos asignados. En Vinculación con el Medio hoy encontramos un área estructurada, integrada y sostenible que responde a la política institucional y aporta a nuestra comunidad extendida.

En cuanto al intercambio internacional, se debe destacar que se han concordado convenios con prestigiosas universidades extranjeras para el intercambio académico y estudiantil, logrando la formación de redes de colaboración con 96 países. En lo pertinente a estudiantes, la Universidad exhibe cifras importantes, habiendo movilizado a la fecha 12.500 estudiantes de intercambio desde y hacia la Universidad Mayor, relacionados con 52 países. Por su parte, las relaciones interinstitucionales en Chile también se han desarrollado consistentemente en este período, lográndose colaboración activa con 73 Instituciones nacionales.

Se debe destacar los avances logrados en investigación, la nueva área acreditada, la cual fue fortalecida en las definiciones estratégicas, que cuenta con una sólida política y recursos propios, y una muy alta productividad, destacada por su calidad e impacto en el Ranking Scimago, que este 2019 posiciona a la Universidad Mayor primera entre las universidades chilenas privadas no tradicionales en ese aspecto. **En menos de dos años desde la creación de la Vicerrectoría de Investigación, la Universidad Mayor cuadruplicó el número de investigadores(as) con grado de Doctor contratados** por jornada completa, triplicó el número de publicaciones y de los proyectos adjudicados con financiamiento externo, alcanzando registros históricos que en los años 2018 y 2019 situaron consecutivamente a la Universidad Mayor como la universidad privada N.º 1 en adjudicación de proyectos FONDECYT de iniciación. Asimismo, el aporte a la docencia ha sido fuerte, suben en este período a 109 los académicos con dedicación preferente a la investigación y que se vinculan directamente a la docencia de pregrado y/o postgrado debido a las horas que comprometen según sus respectivas jerarquías académicas.

Finalmente, hay que destacar, que durante 32 años la Universidad Mayor ha sido reconocida por su calidad académica, su espíritu emprendedor y su constante capacidad de exploración y adaptación.

Si bien la contingencia actual es inédita y sumamente dura, la **Universidad Mayor decidió dar un nuevo paso al frente**, al postular a incorporarse a la gratuidad, entregando una respuesta sólida, amplia y concreta, a la diversa comunidad que componen nuestros estudiantes y sus familias.

Plan de **MEJORA** 2023-2027

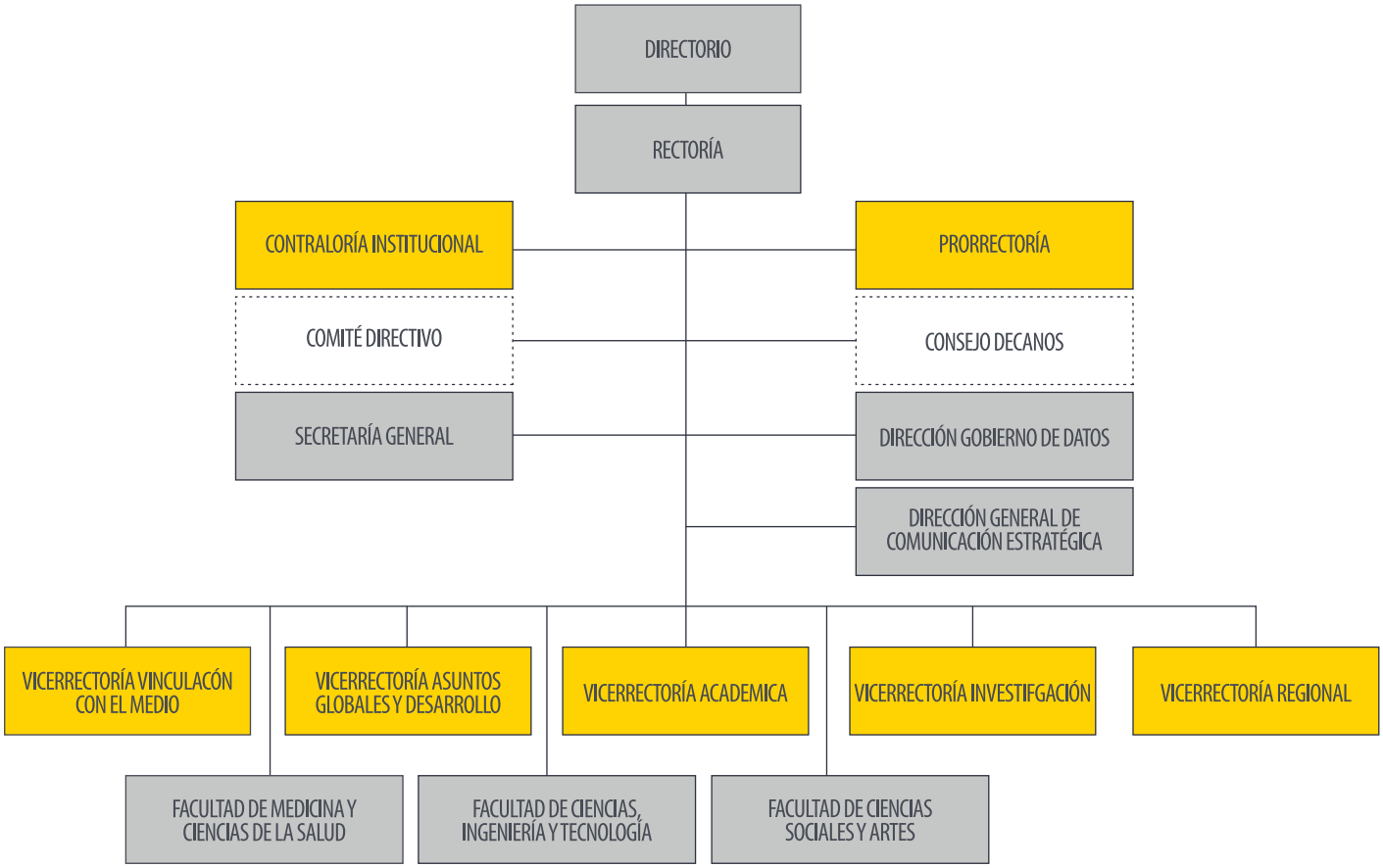
A fines del año 2022 se **presentan el nuevo Plan de Assessment de la Universidad Mayor, que contempla las actividades de mejora fijadas por la institución** y que son el resultado del proceso de acreditación institucional efectuados. Este plan contempla ser desarrollado en el período 2023 - 2027.

El mecanismo de trabajo que opera transversalmente para **apoyar el proceso de evaluación y mejoramiento continuo de la institución es el Cuadro de Mando Integral,** y paneles de control que es revisado periódicamente por las unidades responsables, de esta forma controlar el grado de avance para cada una de las actividades comprometidas en el Plan y en los indicadores de procesos certificados ISO.

LA REESTRUCTURACIÓN de la Universidad Mayor

Para el año 2022, **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.

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.

UNIVERSIDAD MAYOR
para espíritus emprendedores

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.

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.

Al incorporar la gratuidad **limita el crecimiento de matrícula al 2,3 % anual.**

Nueva Ley de EDUCACIÓN SUPERIOR

El movimiento que afecta al marco normativo de la educación superior desde hace una década concluye a el año 2018 con la aprobación de la nueva Ley de Educación Superior, que instaura 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 las carreras de Odontología, Medicina, Pedagogía 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 **NUEVA LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR.**

UNIVERSIDAD
MAYOR
BIBLIOTECA
BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD MAYOR
para espíritus emprendedores

MARCO ESTRATÉGICO

VISION
Al 2030

Buscamos **ser una Universidad referente a nivel nacional e internacional en el desarrollo de la investigación y la creatividad,** a partir de un modelo formativo que inspira a estudiantes y académicos para explorar nuevas ideas enfocadas en mejorar la vida de las personas y la sociedad.

MISION

En la Universidad Mayor **tenemos como misión la creación de conocimiento, su transferencia a la sociedad y la formación de personas** a través de experiencias educativas interdisciplinarias y programas académicos de excelencia. Promovemos el pensamiento crítico con sólido compromiso ético, una actitud emprendedora y creativa, en una comunidad inclusiva que contribuye al desarrollo sostenible del entorno.

UNIVERSIDAD MAYOR
para espíritus emprendedores

VALORES

Curiosidad, CREATIVIDAD Y ESPÍRITU CRÍTICO

La curiosidad entendida cómo la capacidad básica de las personas por conocer lo desconocido con creatividad, cómo la **capacidad de crear nuevas ideas y conceptos desde una perspectiva crítica y con respecto a la sociedad.**

Ética e 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.

Diversidad e **INCLUSIÓN**

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, género, raza, nivel socioeconómico, nacionalidad u origen geográfico que nos distinguen.

Comunidad y **PERTENENCIA**

Entendida como la **generación de vínculos e identidad** dentro de nuestra casa de estudios y la comunidad.

Responsabilidad **SOCIAL Y MEDIO AMBIENTAL**

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.

UNIVERSIDAD MAYOR
para espíritus emprendedores

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.**

Compromiso con la **COMUNIDAD**

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:**

1. Docencia, formación de personas e interdisciplinariedad.
2. Gestión estratégica, recursos y sostenibilidad.
3. Investigación, creación, innovación y emprendimiento.
4. Vinculación con el medio.
5. Diversidad, inclusión y perspectiva de género.
6. Aseguramiento interno de la calidad.

1

DOCENCIA Y FORMACIÓN de Personas e Interdisciplinariedad:

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 con un enfoque interdisciplinario. 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 2027	INICIATIVAS
1. Mejorar la eficiencia y efectividad del proceso formativo de pre y postgrado	Tasa Retención Primer Año	90%	Programa de acompañamiento, nivelación e inclusión universitaria
	Tasa Retención Segundo Año	83%	Implementación de modelo predictivo con IA para mejorar rendimiento y retención
	Tasa Titulación Oportuna	45%	Implementación de modelo predictivo con IA para mejorar rendimiento y retención
	Tasa Titulación Efectiva	52%	Implementación de modelo predictivo con IA para mejorar rendimiento y retención
2. Fortalecer el acompañamiento y apoyo a los estudiantes	Tasa cobertura atención acompañamiento	75%	Alumnos en programa de acompañamiento, nivelación e inclusión universitaria
	Porcentaje de atenciones realizadas por el equipo de acompañamiento	100%	Programa de acompañamiento, nivelación e inclusión universitaria
	Porcentaje de atenciones realizadas por el equipo de consejeros online	100%	Programa de consejeros Online
	Porcentaje de procesos formativos que impacten en la nivelación de estudiantes	100%	Programa de acompañamiento, nivelación e inclusión universitaria
3. Fortalecer formación directiva, docente y el avance de la progresión de la carrera académica	Programa de liderazgo y managment para todos los docentes UM	1	Creación de programa de liderazgo y managment
	Porcentaje de docentes incorporados en la ruta de formación	100%	Modelo de progresión académica
	Tasa de avance en la progresión académica	90%	

4. Mejorar el Modelo Desarrollo Académico proporcionado herramientas pedagógicas y fomentar la actualización disciplinar	Porcentaje de académicos con cumplimiento en rango medio y sobresaliente por escuela Porcentaje de cobertura en desarrollo académico Porcentaje de académicos que cursan al menos 1 curso de actualización disciplinar cada 2 años Porcentaje de docentes incorporados en la ruta de formación	90% 100% 90% 60%	Procesos periódicos de jerarquización académica Mejoramiento Procesos de acompañamiento de la Docencia Aplicación del modelo de actualización disciplinar Creación de modelo pedagógico, basado en innovación educativa, que promueva la investigación y la Transferencia Tecnológica en el pregrado y postgrado
5. Mejorar el cuerpo de académico regular y adjunto	Porcentaje de Académico con Grado de Doctor Porcentaje de Académicos con Postgrado	25% 80%	Plan de mejora del Cuerpo Académico Plan de mejora del Cuerpo Académico
6. Modernizar el Modelo Educativo, planes de estudio innovados y una formación general con enfoque interdisciplinario	Modernización del modelo educativo Modernización de planes de estudios Porcentaje de asignaturas con actividades de innovación educativa	100% 100% 40%	Nuevo Modelo Educativo Modernización de Planes de Estudios Sistema de evaluación y monitoreo de innovaciones educativas
7.Mejorar los procesos académicos de los programas de postgrado y de especialidades del área salud	Aplicar un modelo de evaluación de desempeño en equipos académicos, escuelas carreras, que permita concentrar la información de los principales indicadores de desempeño. Acreditación de programas de postgrado y especialidades médicas y odontológica. Porcentaje programas de posgrado con procesos de autoevaluación de Postgrado	100% 40% programas de magíster acreditadas 80% Especialidades Médicas y Odontológicas acreditadas 100% Programas de Magister con autoestudio completado	Mejoramiento de procesos Postgrado y Especialidades Mejoramiento de procesos Postgrado y Especialidades Mejoramiento de procesos Postgrado y Especialidades Mejoramiento de procesos Postgrado y Especialidades

2

GESTIÓN ESTRATÉGICA de recursos y sostenibilidad:

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, con un enfoque sostenible es decir equilibrio entre lo económico, el respeto al medioambiente y el bienestar social.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META 202	INICIATIVAS
8. Gestionar eficientemente los recursos financieros asegurando el equilibrio presupuestario permanente en el accionar de la Universidad	Unidades con Información de genera ción y control presupuestario	90%	Control en la formulación y ejecución Presupuestaria de las unidades Académicas y Administrativas
	Diagnóstico e implementación de eficiencia Financiera	1 informe diagnóstico Implementar al menos 50% de las medidas de eficiencia	Profundizar en el diagnostico e implementación de eficiencias en la estructura de costos de la Universidad
	Endeudamiento de Corto Plazo	1>=	Evaluar estructuras de endeudamiento óptimas para la Universidad
	Modelo de Evaluación Económica	1	Implementar un modelo de evaluación económica, gestión y control de proyectos, licitaciones y asesorías con foco en la rentabilidad
	EBITDA	18%=>	
9. Aumentar la satisfacción laboral de los cuerpos administrativos y académicos de la Universidad, contribuyendo a la formación y el desarrollo de las capacidades de estos	Aumentar la satisfacción laboral del Departamento de Selección y DO	6,3	Desarrollar actividades de programa de Bienestar
	Aumentar la satisfacción laboral del Departamento de Beneficios y Calidad de Vida	6,3	Profundizar el Programas de Liderazgo Institucional y Capacitación según requerimientos de las unidades
	Aumentar la satisfacción laboral del Departamento de Remuneraciones	6,3	Fortalecer el programa de Desarrollo Docente complementando lo pedagógico y disciplinar
	Aumentar la satisfacción laboral del Departamento de Personal	6,3	Ampliar el programa de Calidad de Vida al académico adjunto

10. Generar las condiciones para una cultura de la sostenibilidad	Porcentaje de cumplimiento de acuerdo de producción limpia	100%	Establecer una estrategia de internacionalización de la Universidad que permita incrementar los ingresos y capacidades institucionales
	Porcentaje de ingresos sobre el total ingresos institucional no provenientes del pregrado diurno	20%	Avanzar en el desarrollo sostenible e inclusivo
	Certificaciones en áreas de sostenibilidad	2	Iniciar procesos de certificación en áreas de sostenibilidad
11. Diversificar la fuente de ingresos a nivel institucional, potenciando las capacidades y recursos internos	Porcentaje de Crecimiento Oferta EC y FV	150%	Avanzar en crecimiento de oferta y estudiantes de Educación Continua y Formación para la Vida
	Porcentaje Ingresos por proyectos Adjudicados	5%	Impulsar la adjudicación de proyectos con financiamiento público y privado nacionales e internacionales
	Porcentaje Crecimiento oferta On-Line	100%	Fortalecer la oferta de pregrado y carreras técnicas en modalidad on-line
	Porcentaje de implementación de proyectos que generen eficiencias en UM	80%	Participar del mercado Latinoamericano de Educación Universitaria con una oferta online de Pregrado, Postgrado y Educación Continua
	Evaluación e Implementación metodologías que apoyen la eficiencia y expansión	80% Implementación Palancas	
	Porcentaje de incremento matrícula estudiantes nuevos pregrado diurno anual	5%	Creación de nueva oferta de carreras STEM utilizando capacidades intaladas en la Institución

12. Fortalecer los canales de comunicación e información relevante a las diversas comunidades de la Universidad Mayor y aumentar las instancias de participación	Porcentaje de aumento del Número de eventos con presencia de marca Universidad Mayor (Araucanía) Porcentaje usabilidad intranet en la comunidad a cuatro años de su implementación. Porcentaje de aumento de publicaciones orgánicas en redes sociales respecto al año anterior	20% anual 10% anual 10% anual	Diseñar campañas de marketing efectivas que promuevan el interés de la audiencia, posicionando la marca y reputación, atendiendo las necesidades del público objetivo Fortalecer los mecanismos de participación en los cuerpos colegiados
13. 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 con foco en sostenibilidad	Ejecución Plan Maestro Infraestructura Ejecución Plan Acciones de Reciclaje	50% 80%	Generar Plan de Infraestructura quinquenal y Plan de Mantención con foco en la sostenibilidad Promover servicios y acciones que contribuyan al reciclaje y reutilización de residuos y materiales
14. Contar con sistemas de información y tecnología que permitan optimizar los procesos académicos y de gestión Institucional	Porcentaje de Softwares de académia actualizados Usabilidad de Plataformas Tecnológicas Educativas Levantamiento TI Evaluaciones TI Ejecución TI	100% 80% 100% 70% anual 50% anual	Levantar los requerimientos de sistemas de información y tecnología en las unidades académicas y de gestión para evaluar la pertinencia en la formulación de los proyectos del área Evaluación, prototipado e incorporación de nuevas tecnologías y sistemas, tanto en los ámbitos de gestión, docencia y tendencias educativas

3

INVESTIGACIÓN, CREACIÓN, Innovación y Emprendimiento:

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,** incorporando el 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

OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE INDICADOR	META 2027	INICIATIVAS
15.Fortalecer la productividad científica disciplinar e interdisciplinar, la creación y aumentar su impacto	Número de publicaciones indexadas	488	Nuevo programa de incentivos a la productividad científica. Mejoramiento CAD (seguimiento de compromisos)
	Porcentaje de publicaciones según cuartil	Q1:55% Q2:25% Q3:12% Q4:8%	
	Número de proyectos de investigación extramurales adjudicados	75 44	Proyectos internos asociativos
	Monto proyectos adjudicados	30 M$8,030,000 M$16,500,000	Aumentar diferenciación en incentivos a Q1 y Q2 Aumentar apoyo a la revisión de proyectos para aumentar admisibilidad
	Número total de proyectos de investigación extramurales asociativos adjudicados	5 3	Reponer servicio de búsqueda de fondos alternativos
	Número de iniciativas/proyectos de creación	8 7	
16. Potenciar la formación doctoral en coherencia con las áreas prioritarias en investigación de la Universidad.	Número total de programas de doctorado en ejecución	7	Acreditación programas Doctorados CNA
	Porcentaje Programas Acreditados CNA	100%	
	Porcentaje de estudiantes matriculados	100%	
17. Fomentar la cultura de innovación, transferencia tecnológica y emprendimiento en la Universidad	Número de contratos de I+D con fuentes públicas y privadas	5	Programas de fomento a la innovación, 2) capacitaciones en I+D y TT
	Número de emprendimientos de base científica tecnológicas creadas por académicos y estudiantes	2	Ajuste a la reglamentación de creación de spin-offs, 2) programa de apoyo a EBCT
	Número de contratos de licencia gestionados por la Universidad y extendido a entes externos	2	Programa de colaboración investigación y diseño para fomento de prototipos y protección de PI
	Número de prototipos, nuevos productos y/o procesos desarrollados	15	Apoyo financiero al pago de tasas de patentes
	Número de patentes solicitadas	10	

18. Fortalecer la articulación de la investigación con programas de pre y postgrado a través de la integración con el Modelo Educativo	Porcentaje de cumplimiento de docencia en carrera de investigación Número de tesis/trabajo de titulación de pregrado y postgrado en que participan académicos de carrera investigación Número de actividades docentes extra-aula, pasantías, prácticas, unidades de investigación	90% 120 55	Coordinación oferta/asignación docencia pregrado VRI-VRA
19. Ampliar el alcance de la investigación hacia la sede regional y con pertinencia territorial	Número de académicos de carrera investigación en la sede regional Número de publicaciones indexadas en la sede regional Número de proyectos extramurales en la sede regional	15 30 15	Fomentar el desarrollo de la investigación en Sede Temuco
20. Fomentar la internacionalización de la investigación	Número de convenios formalizados Número de académicos en intercambios, pasantías, actividades científicas internacionales Número de estudiantes en intercambios, pasantías, actividades científicas internacionales	15 30 30	2 proyectos Vinculación Internacional, ANID Ciencia 2030 UM-UdA-UA-UTA InES Género UMayor
21. Fomentar Emprendimiento, creatividad e innovación	Porcentaje de proyectos de título que se desarrollan por vía emprendimiento Porcentaje de académicos entrenados en metodologías de creatividad, innovación y emprendimiento Porcentaje de horas docentes que se realizan en espacios de creatividad, innovación y emprendimiento Porcentaje de estudiantes que participan en programas de creatividad, innovación y emprendimiento	20% 25% 20% 25%	Plan de creatividad, innovación y emprendimiento en el pregrado y postgrado Programa de fortalecimiento docente c+i+e Programa de fortalecimiento docente c+i+e Plan de creatividad, innovación y emprendimiento en el pregrado y postgrado

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 2027	INICIATIVAS
22.Contribuir al posicionamiento de la Universidad Mayor en el contexto regional, nacional e internacional, fortaleciendo su presencia en el debate público.	Porcentaje de Crecimiento en Difusión de voceros de actividades de carreras	15% anual	Realización de actividades sello, de alto impacto, con permanencia en el tiempo Incentivar a nuestros voceros para participar de manera periódica en medios de comunicación
	Porcentaje de incremento en contenidos periodísticos para medios externos	5% anual	Enfocar la gestión de medios en apariciones que creen la noticia (en contraposición a aquellas que reaccionan a ésta)
	Actualizar y crear websites de las distintas áreas de la universidad	30	Contribuir a la realización de marketing de contenido, que fortalezca el sello de la Universidad
	Número de posicionamiento en la plataforma Google Search Console, deben aparecer con puesto 15 o inferior	<=15	Fortalecer la misión institucional a través de publicaciones en medios como Diario Mayor y redes sociales en función de este eje estratégico
23. Fortalecer el vínculo con egresados y empleadores para generar una comunidad que contribuya a la actualización permanente del quehacer universitario.	Número de dirección Alumni	1	Creación de la Dirección
	Modelo de Gestión Egresados	1	General de Alumni (Santiago y Temuco)
	Etapas del modelo Implementado	100%	

24. Asegurar la pertinencia estratégica, la calidad y el impacto social de las iniciativas de vinculación con el medio, proporcionando la retroalimentación necesaria para la mejora continua de nuestros programas académicos.	Implementación de Criterios para medir impacto en iniciativas VICOM	100%	Creación del modelo de gestión de egresados y empleadores de la Universidad Mayor
	Porcentaje de actividades VICOM insertas en las respectivas Unidades	10%	Implementación del modelo
	Número de programas VICOM interdisciplinarios	10	Creación e implementación de criterios para la medición del impacto de las actividades de vinculación con el medio, que estén de acuerdo con el sello institucional
	Número de convenios activos con instituciones y comunidades	400	
	Porcentaje de Carreras pregrado con Informe de Retroalimentación	90%	Maximizar el impacto y la permanencia en el tiempo de las actividades que se realicen, aumentando el número de actividades insertas en asignaturas, que generen retroalimentación de acuerdo a lo definido en modelo VcM
	Porcentaje de Carreras posgrado con Informe de Retroalimentación	90%	Fortalecer enfoques transdisciplinarios en actividades que beneficien a diversas carreras Fortalecer los vínculos con las instituciones y comunidades que se benefician de las actividades de vinculación con el medio, con el objetivo de mejorar la calidad de la información bidireccional recabada y dar seguimiento sobre su impacto en el largo plazo
	Número de sitios nuevos creados y actualizados.	30	Fomentar, apoyar y fortalecer las acciones que tributan al posicionamiento institucional

25. Fortalecer la colaboración con instituciones internacionales relevantes al quehacer de la Universidad, con miras a la internacionalización del currículo y la investigación.	Número de actividades de divulgación científica o transferencia de conocimientos a nivel internacional realizadas por académicos de la Universidad (congresos, cursos y actividades similares) Porcentaje de Convenios firmados con universidades en ranking 300 a nivel mundial y 20 de su país Número Programas COIL Número de membresías y Acreditaciones internacionales Número Estudiantes Internacionales Intercambio Número Estudiantes Nacionales Intercambio Número de Proyectos conjuntos con universidades y centros extranjeros	20 4% 15 6 200 50 10	Enfocar la gestión de futuros convenios internacionales en aquellos relevantes al quehacer de nuestros académicos y que faciliten la realización de actividades de investigación e internacionalización curricular Creación de criterios para la medición del impacto y beneficio bidireccional de los vínculos con entidades internacionales Fortalecer el posicionamiento internacional de la universidad Promover la movilidad internacional de estudiantes y académicos
26. Consolidar nuestro rol público y compromiso con la difusión de la cultura y el conocimiento con una mirada interdisciplinar en los ámbitos de nuestro quehacer académico.	Implementar modelo y política de extensión Número de Funciones Teatrales Número Funciones Audiovisuales Número asistentes Actividades Visuales y teatrales Número de cursos de extensión ofertados Número de participantes cursos de extensión Número de actividades, proyectos o alianzas con comunidades aledañas	100% 90 190 9.200 8 280 10	Redacción del modelo y la política de extensión de la Universidad Mayor acorde con el sello y plan estratégico Consolidar la extensión artística cultural que tribute al rol público y prestigio de la universidad Generar instancias de extensión académica a través de cursos de extensión Fortalecer la vinculación territorial con comunidades y barrios en que la universidad se inserta

5

DIVERSIDAD, INCLUSIÓN y Perspectiva de Género:

Este eje tiene por objeto **promover en la comunidad universitaria el respeto en la individualidad y diversidad,** en todos los espacios de desarrollo del quehacer institucional.

En un contexto de **diversidad, de talento, y de capacidades, en las distintas instancias del quehacer universitario, reconocer y respetar las ideas, comportamientos y creencias de las personas,** que difieren de las propias, las cuales pudiesen derivan de la diversidad cultural, creencia religiosa, visiones y experiencias de vida, género, etnia, nivel socioeconómico, nacionalidad u origen geográfico que nos construyen como personas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META 2027	INICIATIVAS
27. Implementar un modelo de desarrollo de capacidades institucionales en inclusión, equidad y diversidad	Política institucional en equidad de género en el ámbito de la I+D+i+e	100%	Desarrollar diagnóstico de género en I+D+i+e en la UMayor/ Diseño participativo de una Política de Igualdad de Género en I+D+i+e / Implementación de la Política de Igualdad de Género en I+D+i+e, y formulación del Plan de Igualdad de Género en I+D+i+e/ Modificación de las normativas y reglamentos existentes en coherencia con la Política y el Plan de Igualdad de Género en I+D+i+e / Talleres de capacitación en Igualdad de Género en todas las unidades
	Número de Jornadas de Sensibilización y Capacitación en Perspectiva de Género y abordaje de la Universidad Mayor ante casos de Acoso Sexual, Violencia y Discriminación de Género	10 al año	Publicaciones bajo la ley 21015 y actividades de capacitación en temáticas de género, acoso laboral y sexual y curso de género
	Porcentaje de la dotación contratada con discapacidad	1% de año	El año 2023 realizar un piloto de liderazgo femenino, para desde el año 2024 incorporarlo al Programa Anual de Capacitación
	Número de Actividades que fomenten la participación y liderazgo femenino	2	
	Porcentaje de Participación multiestamental y paritaria	15% del total de personas en comunidad universitaria	Diagnóstico sobre factores de riesgo asociados a la ocurrencia de actos de Acoso Sexual, Violencia y Discriminación de Género en la Universidad Mayor
	Porcentaje de Actualización de Política Integral de Género contra el Acoso Sexual, Violencia y Discriminación de Género de la Universidad Mayor	10% del total del estamento académico	Curso de Género que se encuentra proyectado para habilitar el 8 de marzo del 2024
	Porcentaje de Actualización de Reglamento de Investigación y Sanción ante casos de Acoso Sexual, Violencia y Discriminación de Género de la Universidad Mayor	100%	Jornadas de Revisión calendarizadas para cada sede de la Universidad Mayor/ Articulación con D-School/ Coordinación colaborativa con Unidad de Investigación de Género y Secretaría General

28. Incrementar la planta académica regular de carrera de investigación, avanzando en equidad de género	Diferencia total en JCE entre hombres y mujeres, jerarquizados en planta regular, que realizan actividades de I+D	N <=25	Convocatorias para posiciones académicas regulares en carrera de investigación con enfoque de género
29. Fomentar la participación y liderazgo femenino	Diferencia por género (H - M) en el número de proyectos liderados de I+D+i+e que obtuvieron financiamiento de todas las fuentes Participación de académicas en puestos de liderazgo que realizan I+D	N <=20 25%	Establecer un sistema de seguimiento, monitoreo y optimización permanente del modelo de desarrollo de capacidades institucionales para la equidad de género en I+D+i+e en la Universidad Mayor

6

ASEGURAMIENTO INTERNO de la Calidad

Desde su primera acreditación con MSCHE, **la Universidad Mayor 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 2027	INICIATIVAS
30.Mejorar la gestión de la de informa-ción, análisis y proyecciones obtenidas desde fuentes internas y externas para los procesos de toma de decisiones.	Informe Estadístico Institucional anual Porcentaje de carreras/núcleos con Informe de rendimiento	1 anual 90%	Sistematizar y disponer información de las fuentes disponibles para la toma de decisiones
31. Fortalecer los mecanis-mos de asegu-ramiento interno de la calidad en los procesos misionales y de apoyo defini-dos por la Institución considerando los criterios y estándares de calidad para la educación superior nacional e internacional	Porcentaje de programas de pregrado con Autoevaluación Diagnóstica Porcentaje de programas de posgrado con Autoevaluación Diagnóstica	100% 100%	Desarrollar procesos de autoevaluación de programas de postgrado y carreras de pre-grado

32. Promover el mejoramiento continuo, a través de la generación e implementación de planes de mejora a nivel institucional, de carreras, programas y especialidades del área salud en todas las modalidades jornadas y sedes, con enfoque en la gestión riesgos.	Porcentaje de Clínicas y Centro de Simulación Clínica Acreditados Porcentaje de informes de seguimiento de planes de desarrollo Escuelas	100% 90%	Implementación de planes de mejora y seguimiento de las debilidades identificadas en los procesos de acreditación/certificación por medio de CMI en los Planes de Desarrollo Acreditación de Clínicas y Centro de Simulación Clínica
33. Consolidar el alineamiento de las unidades de apoyo con las políticas y sus mecanismos que garanticen la mejora continua al interior de la Universidad con enfoque en la gestión de riesgos	Porcentaje de nuevos procesos Certificados Porcentaje riesgos estratégicos gestionados Porcentaje Avance Plan anual de auditoría	100% 100% 90%	Incrementar el número de procesos de certificación ISO en las unidades de apoyo Seguimiento de riesgos estratégicos que afecten el cumplimiento de los objetivos Cumplimiento Plan de Auditoría
34. Robustecer el ambiente de control y cumplimiento con el fin de salvaguardar los intereses de la institución con enfoque en la gestión de riesgo	Certificación Obtenida	1	Ampliar y certificar el modelo de prevención del delito Robustecer el modelo de control y fraude financiero Salvaguardar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información de la Universidad

UNIVERSIDAD MAYOR
para espíritus emprendedores

MAPA ESTRATÉGICO

Mapa
ESTRATÉGICO

Buscamos **ser una Universidad referente a nivel nacional e internacional en el desarrollo de la investigación y la creatividad,** a partir de un modelo formativo que inspira a estudiantes y académicos para explorar nuevas ideas enfocadas en mejorar la vida de las personas y la sociedad.

RESULTADO

- Implementar un modelo de desarrollo de capacidades institucionales en inclusión, equidad y diversidad
- Fortalecer la productividad científica disciplinar e interdisciplinar, la creación y aumentar su impacto
- Mejorar la eficiencia y efectividad del proceso formativo de pre y postgrado
- Aumentar la satisfacción laboral de los cuerpos administrativos y académicos de la Universidad, contribuyendo a la formación y el desarrollo de las capacidades de estos
- Gestionar eficientemente los recursos financieros asegurando el equilibrio presupuestario permanente en el accionar de la Universidad

PROCESOS INTERNOS

- Fomentar la participación y liderazgo femenino
- Mejorar la gestión de la de información, análisis y proyecciones obtenidas desde fuentes internas y externas para los procesos de toma de decisiones
- Fortalecer el acompañamiento y apoyo a los estudiantes
- Mejorar los procesos académicos de los programas de postgrado y de especialidades del área salud
- Fortalecer la articulación de la investigación con programas de pre y postgrado a través de la integración con el Modelo Educativo
- Promover el mejoramiento continuo, a través de la generación e implementación de planes de mejora a nivel institucional, de carreras, programas y especialidades del área salud en todas las modalidades jornadas y sedes, con enfoque en la gestión riesgos
- Fortalecer los mecanismos de aseguramiento interno de la calidad en los procesos misionales y de apoyo definidos por la Institución considerando los criterios y estándares de calidad para la educación superior nacional e internacional
- Mejorar el Modelo Desarrollo Académico proporcionado herramientas pedagógicas y fomentar la actualización disciplinar
- Modernizar el Modelo Educativo, planes de estudio innovados y una formación general con enfoque interdisciplinario
- Asegurar la pertinencia estratégica, la calidad y el impacto social de las iniciativas de vinculación con el medio, proporcionando la retroalimentación necesaria para la mejora continua de nuestros programas académicos
- Fomentar la cultura de innovación, transferencia tecnológica y emprendimiento en la Universidad
- Fortalecer los canales de comunicación e información relevante a las diversas comunidades de la Universidad Mayor y aumentar las instancias de participación

DESARROLLO

- Consolidar el alineamiento de las unidades de apoyo con las políticas y sus mecanismos que garanticen la mejora continua al interior de la Universidad con enfoque en la gestión de riesgos
- Consolidar nuestro rol público y compromiso con la difusión de la cultura y el conocimiento con una mirada interdisciplinar en los ámbitos de nuestro quehacer académico
- Contribuir al posicionamiento de la Universidad Mayor en el contexto regional, nacional e internacional, fortaleciendo su presencia en el debate público
- Fomentar Emprendimiento, creatividad e innovación
- Robustecer el ambiente de control y cumplimiento con el fin de salvaguardar los intereses de la institución con enfoque en la gestión de riesgo
- Fortalecer el vínculo con egresados y empleadores para generar una comunidad que contribuya a la actualización permanente del quehacer universitario
- Generar las condiciones para una cultura de la sostenibilidad
- Potenciar la formación doctoral en coherencia con las áreas prioritarias en investigación de la Universidad

CONDICIONES Y RECURSOS

- Ampliar el alcance de la investigación hacia la sede regional y con pertinencia territorial
- Incrementar la planta académica regular de carrera de investigación, avanzando en equidad de género
- Mejorar el cuerpo de académico regular y adjunto
- Fortalecer formación directiva, docente y el avance de la progresión de la carrera académica
- 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 con foco en sostenibilidad
- Fomentar la internacionalización de la investigación
- Fortalecer la colaboración con instituciones internacionales relevantes al quehacer de la Universidad, con miras a la internacionalización del currículo y la investigación
- Contar con sistemas de información y tecnología que permitan optimizar los procesos académicos y de gestión Institucional
- Diversificar la fuente de ingresos a nivel institucional, potenciando las capacidades y recursos internos

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 la etapa 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 Internas, un Plan de Seguimiento y Control de las iniciativas propuestas.**

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 Desarrollo 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.

COMITÉ DE ESTRATEGIA

El objetivo de este comité es **corroborar que las acciones en implementación se realicen de acuerdo con el Plan Estratégico, l**as 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 Prorrector y Director de Planificación y Control de Gestión.**

UNIVERSIDAD MAYOR
para espíritus emprendedores

NIVELES DE LA IMPLEMENTACIÓN

1

Plan ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

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

- 6 EJES ESTRATÉGICOS.
- 34 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.
- 126 INDICADORES.
- 126 METAS.
- 96 INICIATIVAS.

2 Planes de DESARROLLO UNIDADES

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

3 Planes PRESUPUESTARIO ANUALES

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.

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2023-2027

UNIVERSIDAD
MAYOR
para espíritus emprendedores
NESCAFÉ
sUMate
A LA TRANSFORMACIÓN MAYOR
UMAYOR.CL - 600 328 1000
Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile
5 Universidad acreditada años
UNIVERSIDAD MAYOR ACREDITADA NIVEL AVANZADO
Gestión Institucional - Docencia de Pregrado -
Vinculación con el Medio - Investigación
Por 5 años, hasta octubre de 2026
MSCHE
MIDDLE STATES COMMISSION ON HIGHER EDUCATION
www.msche.org/institution/9172/
Gratuidad
UNIVERSIDAD ADSCRITA