

## **INFORME DE AUTOEVALUACIÓN PROGRAMAS DE MAGÍSTER**

|                          |                                                         |
|--------------------------|---------------------------------------------------------|
| Nombre de la institución | Universidad Andrés Bello                                |
| Programa                 | Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento |
| Mes y año                | Marzo 2025                                              |

## **1. Resumen Ejecutivo**

El Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento, se inserta en la Facultad de Economía y Negocios (FEN). El Programa se crea en el año 2021 (DUN°2815-2021, Anexo Obligatorio N°2) producto de su cambio de denominación. Entra en vigencia el segundo semestre de 2021, con el objetivo de responder a la formación permanente en el contexto de un mundo cambiante, que requiere que los profesionales del área desarrollen estrategias y políticas de dirección personas y una gestión adecuada de talentos en contextos cambiantes.

El Programa, se imparte semestralmente en modalidad presencial y online, cuenta con 13 cohortes de ingreso con un total de estudiantes de 228, a la fecha de la entrega del informe presenta 10 cohorte habilitada para su graduación.

### **Criterio 1: Carácter, Objetivos y Estructura del Programa**

El Programa tiene un carácter profesionalizante. Este enfoque es coherente con la misión institucional y la FEN.

El plan de estudio se estructura en tres semestres, equivalentes a 60 créditos SCT-Chile (125 créditos UNAB), con un total de 1.741,5 horas cronológicas. Los estudiantes cursan 13 asignaturas obligatorias, incluida la actividad final Seminario de Grado II, como requisito para la obtención del grado.

Uno de los avances más importantes en el área de evaluación de los aprendizajes ha sido la implementación del Assessment, el cual permite medir el logro de los resultados de aprendizaje en la actividad final.

#### **Fortalezas:**

- Se verifica consistencia entre misión institucional y carácter profesional del Programa, por cuanto su propósito está orientado a entregar una experiencia formativa integradora, de actualización y profundización en las líneas de desarrollo declaradas en el DUN vigente.

- El carácter del Programa está claramente definido y se relaciona de manera coherente con los objetivos y el perfil de egreso propuesto.

- Se observa que el nombre del Programa es explicativo, descriptivo, pertinente y consistente con sus objetivos, en tanto se enfocan en los aspectos críticos relativos a la disciplina.

- El Programa de magíster presenta una alineación sólida y consistente entre los resultados de aprendizaje establecidos y las estrategias pedagógicas implementadas, lo que es crucial para el cumplimiento del modelo educativo.

- El diseño secuencial del curso permite una evaluación continua del progreso del estudiante, lo que proporciona oportunidades de retroalimentación oportuna y ajuste de estrategias de aprendizaje, promoviendo la autorregulación y el aprendizaje autónomo.

- En cuanto a las actividades evaluativas, se evidencia una alineación precisa con los resultados de aprendizaje esperados. Asimismo, permite que los estudiantes evidencien no solo su dominio conceptual, sino también su capacidad para aplicar de manera crítica y creativa los conocimientos adquiridos en situaciones concretas. Ejemplo de ello, es la actividad integradora de titulación Seminario II.

- La actividad final, Seminario de Grado, responde adecuadamente a los objetivos del Programa y al perfil del graduado, en tanto en ella se verifica el logro de los resultados de aprendizaje del perfil de egreso. Asimismo, se cuenta con un mecanismo adicional, denominado Assessment del Aprendizaje, que permite medir el logro de los resultados de aprendizaje.

- Los requisitos de ingreso y selección están claramente establecidos y formalizados en la normativa interna del Programa, son de acceso público y acordes a las exigencias de nivel de magíster.
- Se destaca la flexibilidad con la que se ha estructurado la planificación de las actividades académicas. Este aspecto resulta especialmente relevante en el contexto de la educación en modalidad online, donde la autogestión del aprendizaje es fundamental.
- Se destaca la heterogeneidad del origen disciplinar y el origen institucional de los estudiantes, que en su mayoría provienen de otras universidades nacionales (88,1%) y, en menor medida de la misma institución (10%). Lo anterior, nutre el proceso formativo de estudiantes y aumenta el impacto del Programa.

**Oportunidad de Mejora:**

- No obstante, la diversidad de instituciones de origen de los alumnos, Actualmente la mayoría de los estudiantes son chilenos, hay una oportunidad para aumentar la proporción de estudiantes internacionales, diversificando aún más el cuerpo estudiantil.
- Producto del análisis de los resultados de assessment de Aprendizaje Estudiantil, es necesario reforzar las habilidades de comunicación y argumentación de los estudiantes en la defensa de la AFG.

**Debilidad:**

- No se identifican debilidades relacionadas a este criterio.

**Criterio 2: Resultados del Proceso Formativo**

Se cuenta con una tasa de deserción es de 3,8% en el Presencial y de 2,0% en el Online, lo que demuestra la efectividad del diseño curricular y la capacidad del Programa para apoyar el aprendizaje de sus estudiantes. En cuanto a la graduación, el 94,1% de los estudiantes habilitados presenciales y el 92,6% de los Online se graduaron oportunamente, con un tiempo promedio de permanencia en el Programa de 1,5 años (3,1 semestres).

**Fortalezas:**

- La utilización del sistema Banner, junto con las herramientas de Power BI y Canvas, proporciona un seguimiento detallado y eficaz de la progresión estudiantil de ambas modalidades, permitiendo el acceso a información actualizada sobre inscripciones, rendimientos y estatus académicos.
- El acompañamiento de un tutor para cada estudiante online asegura una atención personalizada y eficaz, contribuyendo a una experiencia educativa positiva y a la prevención de la deserción académica.
- El programa ha mantenido altas tasas de graduación y bajas tasas de deserción, reflejando la eficacia de las estrategias implementadas para el seguimiento y apoyo estudiantil.

**Oportunidad de Mejora:**

No se observan oportunidades de mejora en este criterio.

**Debilidad:**

No se observan debilidades en este criterio.

**Criterio 3: Cuerpo Académico y Desarrollo Profesional**

El cuerpo académico del Programa está conformado por 19 profesores (7 núcleo y 12 colaboradores), 100% jerarquizados en las tres más altas categorías. Respecto del núcleo, el 71,4% del núcleo cuenta con grado de doctor, lo que garantiza un adecuado nivel de especialización en la enseñanza e investigación, el 100% tiene experiencia dirigiendo tesis de postgrado, el 100% cumple

con las orientaciones de productividad individual y el 71,4% con la orientación de productividad grupal declarada por la CNA. Un total de 112 publicaciones indexadas.

**Fortalezas:**

- Los docentes del Programa son reconocidos por su prestigio y la actualización de sus conocimientos, tanto teóricos como prácticos, en el ámbito del Desarrollo de Personas.
- Existen mecanismos de evaluación docente que facilitan el monitoreo de la calidad y la efectividad de la enseñanza impartida.
- El Programa ha cumplido con las expectativas de los estudiantes y graduados en términos de calidad académica y soporte.
- Los docentes muestran un manejo adecuado de las plataformas digitales, esencial para la modalidad híbrida del Programa.
- La trayectoria y la productividad de los académicos están alineadas con el carácter y las exigencias del Programa

**Oportunidad de Mejora:**

- Implementar programas de desarrollo profesional continuo para los docentes núcleo, enfocados en las últimas tendencias y avances en la disciplina.
- Fortalecer las actividades de investigación para mejorar la productividad y sustentabilidad del Programa.
- Involucrar a los profesores colaboradores en actividades de investigación para fomentar un ambiente de mayor cooperación y desarrollo profesional.
- El Programa considera necesario seguir potenciando la experiencia de algunos de sus académicos núcleo en la dirección de la Actividad de Graduación.
- Incrementar el número de académicas en el núcleo del Programa, para lograr gradualmente una representación equitativa de género.

**Debilidad:**

- No se observan debilidades en este criterio.

**Criterio 4: Organización interna y gestión de recursos**

El Programa se encuentra respaldado por una sólida estructura institucional. El Programa cuenta con decreto y reglamento interno que resguardan y establece los principales aspectos del quehacer del Programa. Cuenta con una estructura liderada por el Director de Programa, apoyado por el Comité Académico. A su vez, el Programa dispone de instalaciones adecuadas para la formación de postgrado, incluyendo recursos bibliográficos.

**Fortalezas:**

- Importante apoyo institucional que se canaliza a través de la Vicerrectoría Académica y la Facultad de Economía y Negocios. Así, la estructura organizacional, administrativa, académica y financiera de la Universidad facilita el desarrollo de las funciones del Programa y el logro de sus objetivos, dándole viabilidad al proyecto.
- El equipo interno de gestión del Programa es adecuado y tiene experiencia para manejar la administración y responder de forma rápida ante requerimientos de los estudiantes. Asimismo, el comité cuenta con la trayectoria y calificaciones necesarias para la coordinación de un programa de esta naturaleza.
- Tanto estudiantes como docentes confirman que el equipamiento e infraestructura son adecuados para cumplir con los requerimientos académicos y la cantidad de estudiantes.

-La disponibilidad de soporte técnico para resolver problemas de conexión y el uso eficaz de plataformas de aprendizaje (Canvas) son altamente valorados por estudiantes, graduados y académicos.

-El Programa cuenta con sustentabilidad financiera, la cual permite cubrir los gastos de docencia, servicios de cafetería, pagos por la supervisión de actividad final de grado, invitaciones de profesores extranjeros, entre otros.

**Oportunidad de Mejora:**

-Tanto estudiantes como académicos enfrentan algunos desafíos en el uso eficiente de los recursos digitales disponibles, como bases de datos y plataformas de investigación. Esto subraya la necesidad de implementar programas de capacitación regulares para asegurar que todos los usuarios puedan aprovechar al máximo estas herramientas esenciales para el estudio y la investigación.

**Debilidad:**

-Potenciar la difusión de información y el apoyo económico de becas, créditos y otras posibilidades de financiamiento para asegurar que todos los estudiantes tengan conocimiento y adecuado acceso a estas oportunidades.

**Criterio 5: Capacidad de autorregulación y mejora continua**

La Facultad y el Programa están alineada a la Política de Calidad y al Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad (SAIC) de la Universidad. Asimismo, cuenta con reglamentación suficiente para resguardar la organización interna. Además, de una Planificación tanto a nivel de Facultad como de Programa.

**Fortalezas:**

-Cultura de autorregulación y calidad consolidada en la Institución, que se traduce en la existencia de unidades robustas y una normativa sólida.

-Estudiantes, graduados y académicos reconocen que el Programa cumple efectivamente con los reglamentos y normativas, lo que asegura un marco de operación transparente y fiable.

-Se cuenta con un plan de desarrollo del Programa alineado con el de la Facultad y la Institución, que asegura una adecuada planificación y monitoreo de las acciones desarrolladas por el Programa.

-La consistencia y fiabilidad de la información comunicada sobre el Programa fortalecen la confianza y la credibilidad entre los estudiantes, empleadores y la comunidad en general.

-La participación del cuerpo académico en las evaluaciones periódicas del Programa fomenta la mejora continua y permite ajustar las prácticas educativas para responder a las necesidades emergentes.

-Alto compromiso del equipo de gestión y de los académicos del Programa, lo que asegura una respuesta efectiva a los lineamientos institucionales y requerimientos del entorno.

**Oportunidad de Mejora:**

-Mejorar la efectividad de los canales para expresar inquietudes y sugerencias, asegurando que todas las partes interesadas tengan la oportunidad de contribuir activamente al desarrollo del Programa.

**Debilidad:**

No se observan debilidades en este criterio.

**Criterio 6: Asociación y Colaboración Nacional e Internacional**

El Programa cuenta con académicos reconocidos, así como la pertenencia a una facultad que amplía las oportunidades para que los estudiantes participen en seminarios, congresos y charlas interdisciplinarias.

**Fortalezas:**

-La Institución y Facultad que aloja al Programa cuentan con políticas y mecanismos de vinculación, en beneficio del desarrollo de los programas de posgrado. Asimismo, las actividades de vinculación con el medio desarrolladas por el Programa se encuentran formalizadas en un Plan de vinculación con el medio, que permite planificar, monitorear y evaluar.

-El Programa facilita activamente la participación de estudiantes y académicos en eventos nacionales e internacionales, como congresos, seminarios y cursos, enriqueciendo así su formación y perspectiva global.

-Se destaca un reconocimiento nacional robusto, facilitando el acceso a redes importantes de investigadores y profesionales, lo cual es esencial para el ámbito del desarrollo de personas y gestión del talento.

-La existencia de múltiples convenios y apoyos financieros fomenta la realización de actividades científicas y académicas a nivel nacional e internacional.

-El programa promueve de manera activa el desarrollo de proyectos de investigación por parte del cuerpo docente, contribuyendo significativamente al avance del conocimiento y al prestigio académico del Programa.

**Oportunidad de Mejora:**

-Fomentar, aún más, la integración de la comunidad académica en foros y exposiciones relevantes a las disciplinas que aborda el Programa, mejorando así su presencia y dinamismo nacional e internacional.

**Debilidad:**

-Se requiere aumentar apoyo y recursos para que un mayor número de estudiantes y académicos participen activamente en actividades complementarias, como congresos, eventos científicos y profesionales, lo cual es esencial para su desarrollo personal y profesional.

## 2. Contexto del Programa

La Universidad Andrés Bello (UNAB), fue concebida desde su fundación como un proyecto académico pluralista ambicioso que combinara lo mejor de la tradición universitaria chilena con los grandes desafíos que presentan las sociedades en permanente evolución. Los conceptos de “Conectar, Innovar, Liderar”, describen fielmente el quehacer actual de la Institución en su rápida evolución académica a lo largo de 36 años. El desarrollo institucional ha obedecido siempre a definiciones estratégicas donde el pilar de investigación ha sido fundamental. En la actualidad, la misión institucional declarada es *"ofrecer a quienes aspiran a progresar, una experiencia educacional integradora y de excelencia para un mundo globalizado, apoyado en el cultivo crítico del saber, y en la generación sistemática de nuevo conocimiento"*, con una visión explícita de *"ser reconocida entre las mejores universidades del país"*. En la consecución de su Misión, la Universidad actúa bajo la guía de los siguientes valores que inspiran su quehacer: excelencia, responsabilidad, pluralismo, respeto e integridad. Para la consecución de la Misión declarada, la UNAB se desarrolla en el marco de su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2027 (Anexo Complementario N°1) y que se formula sobre cuatro ejes estratégicos:

- **Docencia:** Asegurar una gestión académica innovadora, efectiva y de calidad.
- **Investigación:** Consolidar el liderazgo en productividad científica e impactar en la generación de nuevo conocimiento.
- **Vinculación con el medio:** Liderar la interacción y la generación de vínculos con el entorno que aseguren los impactos esperados.
- **Gestión:** Asegurar un modelo de gestión que vela por la sustentabilidad, el reconocimiento y el prestigio institucional.

Para avanzar en el PEI, la UNAB ha definido objetivos con acciones y metas que impactan en la formación de los estudiantes:

- **Meta 1:** Incrementar los indicadores de efectividad académica de pregrado y postgrado – retención, progresión, titulación/graduación, empleabilidad – cumpliendo con nuestro compromiso de excelencia.
- **Meta 2:** Posicionarnos entre las 5 universidades chilenas de mayor productividad e impacto en el ámbito de generación de conocimiento.
- **Meta 3:** Ser reconocida como líder a nivel nacional por la amplia y estrecha red de vínculos establecidos con su entorno relevante, y por los aportes que por esa vía realiza al desarrollo sostenible del país y a la sociedad en general.
- **Meta 4:** Consolidar la imagen de Institución reconocida por sus logros y por los aportes que realiza en los ámbitos académicos y de generación de conocimiento, como consecuencia de la calidad y solidez de su modelo de gestión que ubica a los estudiantes y a su comunidad en el centro de su quehacer, y de los estrechos vínculos que mantiene con su entorno y la sociedad, lo que se expresa en el creciente prestigio que ellos le confieren.

La excelencia académica en la UNAB entendida y manifestada en la docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión, ha alcanzado reconocimiento nacional e Internacional. La UNAB se encuentra acreditada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) en nivel de excelencia por un período de 6 años (hasta 2028), en todas las áreas, incluido postgrado. En el mismo contexto, la UNAB se encuentra acreditada por la Middle States Commission on Higher Education (MSCHE), una de las seis agencias oficiales de acreditación que opera en Estados Unidos, por un periodo de 8 años

(2020-2028). Otro hito importante se concretó en diciembre de 2020 cuando se obtuvo la certificación del Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad institucional, bajo los estándares de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de España (ANECA). Este reconocimiento da cuenta de un robusto sistema de aseguramiento interno de calidad, adaptado no solo a las necesidades del país, sino también para asumir el reto de adoptar un exigente modelo con las exigencias propias del ámbito europeo en educación superior. Todo lo anterior se ratifica en los éxitos que la UNAB alcanza en la acreditación/certificación gradual de sus carreras y programas de pre y postgrado. A nivel de postgrado, se destacan los doctorados, en la actualidad existen 15 Doctorados en la UNAB, en diversas áreas del conocimiento, 13 de ellos acreditados. En cuanto a los programas de magíster, a la fecha se encuentran 11 de ellos acreditados, así como 8 especialidades odontológicas y 3 especialidades médicas, todas acreditadas por CNA.

La Facultad de Economía y Negocios (<https://facultades.unab.cl/economiaynegocios/>) se adscribe a la Misión: “ser una universidad que ofrece a quienes aspiran a progresar, una experiencia educacional integradora y de excelencia para un mundo globalizado, apoyado en el cultivo crítico del saber, y en la generación sistemática de nuevo conocimiento” (Anexo Complementario N°11). El magíster enriquece la Misión de la Facultad en la medida que contribuye a la especialización de profesionales que provienen de las áreas de administración y gestión de empresas o similares, profundizando sus conocimientos y fortaleciendo sus competencias para desempeñarse en el área de dirección y gestión del ciclo de vida del colaborador en distintas organizaciones, privadas y gubernamentales, nacionales e internacionales. También, es coherente con el modelo educativo institucional en cuanto a la implicancia del desarrollo de los programas de magíster.

La UNAB cuenta con numerosos centros y unidades de Investigación del más alto nivel, lo que le ha merecido ser la primera Universidad privada no tradicional en Chile acreditada en Investigación. La investigación desarrollada en la UNAB se encuentra financiada principalmente a través de fondos externos entregados en base a concursos competitivos. En las Tablas 1 y 2, y las Figuras 1 y 2, se observa la productividad medida en fondos de investigación UNAB en el periodo 2019-2024.

**Tabla 1. Recursos obtenidos por adjudicación de proyectos FONDECYT con investigador responsable UNAB en el periodo 2019-2024.**

| Montos FONDECYT adjudicados |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| Año                         | Monto total CHL MM\$ |
| 2019                        | 3.422                |
| 2020                        | 6.687                |
| 2021                        | 4.071                |
| 2022                        | 5.927                |
| 2023                        | 6.621                |
| 2024                        | 7.573                |

Fuente: Vicerrectoría de Investigación y Doctorado.

**Tabla 2. Recursos obtenidos por adjudicación de otros proyectos externos con investigador responsable UNAB en el periodo 2019-2024.**

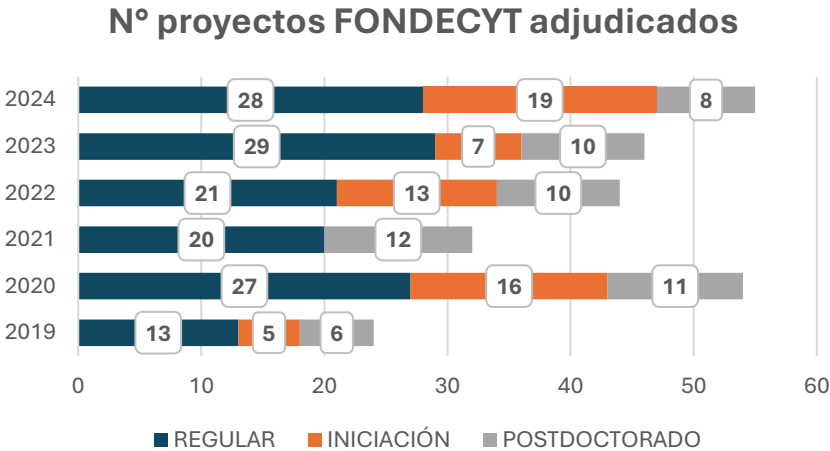
| Otros fondos externos |
|-----------------------|
|-----------------------|

| Año  | Monto total CHL MM\$ |
|------|----------------------|
| 2019 | 3.184                |
| 2020 | 17.927*              |
| 2021 | 3.585                |
| 2022 | 7.340                |
| 2023 | 7.553                |
| 2024 | 5.046                |

\*En 2020 se adjudicaron 2 Institutos Milenio, por 15 mil millones de pesos.

Fuente: Vicerrectoría de Investigación y Doctorado.

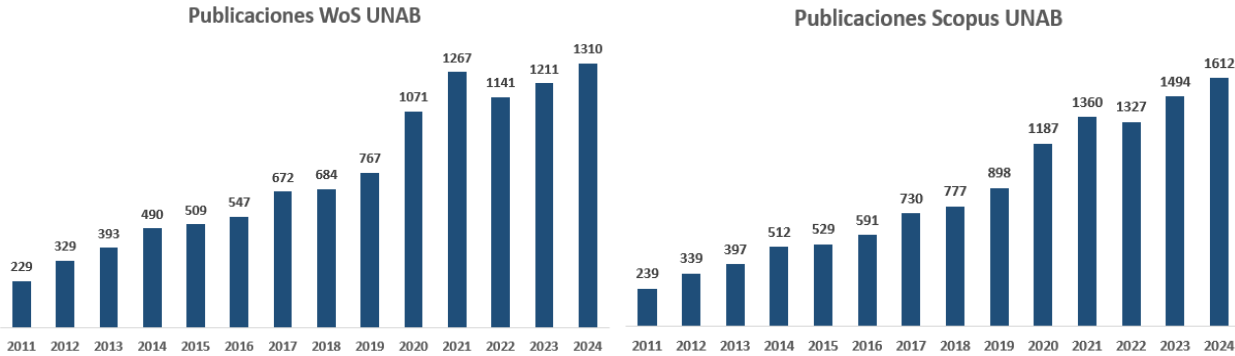
**Figura 1. Número de proyectos FONDECYT con investigador responsable UNAB adjudicados por concurso en periodo 2019-2024.**



Fuente: Vicerrectoría de Investigación y Doctorado.

A nivel de publicaciones indexadas, la UNAB ha mostrado un sostenido crecimiento, pasando de 229 artículos WoS en el año 2011 a 1.211 artículos en 2023 y 1.310 en el 2024, lo que representa un importante incremento. La misma dinámica de crecimiento en productividad científica se observa en los artículos indexados en SCOPUS, pasando de 239 artículos en 2011 a 1.494 en el 2023 y 1.612 en el 2024 (Figura 2).

**Figura 2. Publicaciones UNAB indexadas en A) Web of Science y B) SCOPUS para el periodo 2011-2024**



Fuente: Vicerrectoría de Investigación y Doctorado.

Estas cifras se traducen en una notable y sostenida mejora en los rankings basados en productividad científica. Demostración de ello es el posicionamiento de la UNAB en lugares de privilegio en el sistema universitario nacional, destacando el 4° lugar obtenido, durante 2024, en el prestigioso ranking Nature Index Research Leaders, que identifica a aquellas instituciones que han incrementado el número de artículos en revistas de alto prestigio. En la misma línea, se resalta la consolidación de la UNAB en el ámbito de la Educación Superior en Chile, destacando en el plano nacional a través del cuarto lugar alcanzado en el Academic Ranking of World Universities (ARWU) 2024, el noveno lugar en el “QS World Universities Ranking 2025” (en red internacional de colaboración), el quinto lugar en el “University Ranking by Academic Performance” (URAP 2023-2024), y el sexto lugar en el ranking Scimago (IR 2024), lo cual nos habla de un estándar de calidad afianzado en el sistema educacional chileno.

### **MODELO DE DISEÑO INSTRUCCIONAL ONLINE**

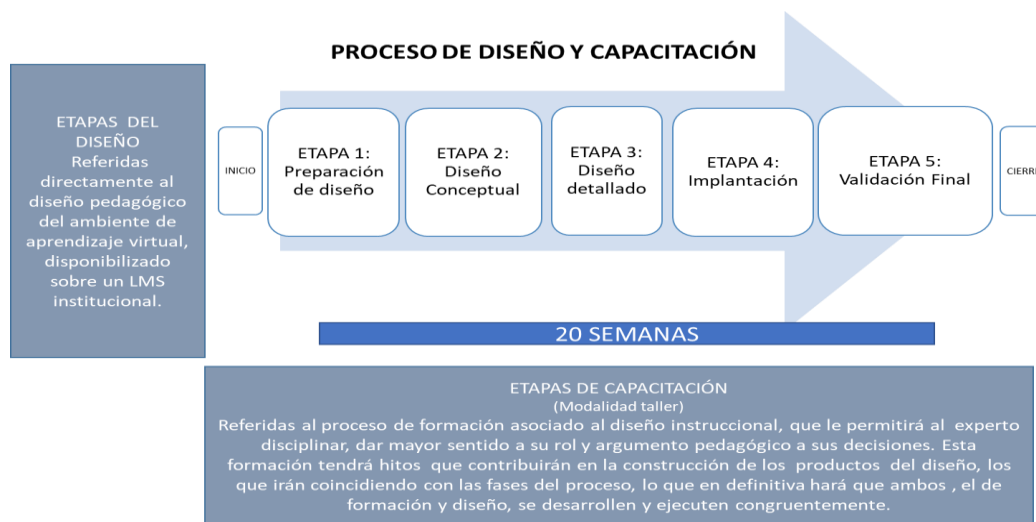
La UNAB cuenta con una Política de Educación Online (Anexo Complementario N°3) que regula la organización y funcionamiento del proceso e identifica unidades de apoyo, unidades académicas y actores claves que participan del diseño e implementación de las experiencias de aprendizaje online. Además, esta Política estipula que la institución cuenta con lineamientos orientadores que definen el Modelo de Diseño Instruccional, las etapas y los actores involucrados. Este Modelo de Diseño Instruccional (Anexo Complementario N°3) es definido por la Vicerrectoría Académica y operacionalizado por la Vicerrectoría de Transformación Digital y las unidades académicas respectivas.

Para el ejercicio de la docencia, la UNAB identifica tres modalidades de enseñanza: Presencial, Semipresencial –que combina el desarrollo de actividades curriculares en espacios físicos-presenciales y virtuales– y Full Online, donde la totalidad de la experiencia de aprendizaje se desarrolla en entornos virtuales. En todo el proceso, desde el análisis a la evaluación, se incorporan los principios pedagógicos derivados del Modelo Educativo Institucional y los requerimientos de calidad institucional, en sintonía con las características de la docencia UNAB.

### **DISEÑO PROGRAMAS MODALIDAD SEMIPRESENCIAL Y ONLINE**

En cuanto a los programas de postgrado en modalidad semipresencial y Online, se diseñan considerando el Modelo Instruccional de la UNAB, en base a plan de estudio de cada programa. Este diseño considera cinco etapas.

**Figura 3: Etapas del Diseño de Programas modalidad semipresencial y Online**



**Fuente:** Vicerrectoría Académica.

Este diseño instruccional considera una estructura didáctica centrada en el aprendizaje de los estudiantes, que va desde la activación de conocimientos previos hasta la metacognición y síntesis. Este proceso de diseño curricular está alineado con el Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad (SAIC) de la Universidad, específicamente con el Procedimiento de Diseño, Seguimiento y Evaluación Curricular. Dicho procedimiento garantiza que los programas académicos se mantengan pertinentes, respondiendo a las demandas del contexto disciplinar y las expectativas del perfil de egreso, y asegurando la calidad académica y la coherencia pedagógica a lo largo del tiempo. Para la adecuada impartición de estos programas, institucionalmente se cuenta con la plataforma Canvas (se explicará en detalle en el criterio 3), la cual tiene distintas funcionalidades que favorecen la entrega de clases online, contenidos, comunicación, retroalimentación y evaluaciones en forma remota.

### **AJUSTES Y REVISIONES CURRICULARES**

La UNAB cuenta con lineamientos, estructura, funciones e instancias de apoyo a las facultades y programas para el diseño y rediseño curricular. Todos los programas de postgrado establecen una revisión de su efectividad y actualización periódica. Es importante señalar que este plan de estudio comenzó a impartirse en el año 2021, y en ese período sólo se ha realizado un ajuste curricular menor en el año 2024, relacionado a la revisión de material bibliográfico, que derivó en la modificación del DUN 2815/2021 al DUN 27-2025. Lo anterior, demuestra que el Programa está revisando y evaluando su plan de estudio y realiza las adecuaciones necesarias.

### **3. Análisis crítico de Dimensiones y Criterios**

#### **I. Dimensión Docencia y Resultados del Proceso Formativo**

##### **Criterio 1. Carácter, objetivos y estructura del Programa**

###### **1.1 CARÁCTER, OBJETIVOS Y PERFIL DEL PROGRAMA**

El DUN° 2815-2021 da cuenta del carácter profesional del Programa de Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento, respondiendo a los lineamientos normativos institucionales.

Esta definición es coherente con la misión institucional, que busca "ofrecer a quienes aspiran a progresar, una experiencia educativa integradora y de excelencia para un mundo globalizado, apoyada en el cultivo crítico del saber y en la generación sistemática de nuevo conocimiento" y consistente con el modelo educativo institucional que destaca por proveer de una formación de calidad, aportando a la formación de profesionales cuyo quehacer impacte en sus ámbitos de competencia; contribuyendo en la búsqueda del conocimiento superior, promoviendo su desarrollo profesional; y entregando una experiencia formativa pertinente e innovadora que responda a los requerimientos del medio. Aspectos que representan el carácter profesional del Programa.

###### **Objetivos General del Programa**

El Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento, en el decreto que lo rige (D.U.N° 2815-2021), definió como principal objetivo:

Entregar herramientas que le permitan a los graduados profundizar en conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con la planificación e implementación de estrategias para la dirección y gestión del ciclo de vida del colaborador en las empresas y organizaciones.

Además, en su decreto vigente, el Magíster definió tres objetivos específicos que se desprenden claramente del objetivo general ya mencionado:

1. Propiciar el desarrollo de habilidades tecnológicas con el propósito de aplicarlas al quehacer profesional de la dirección de personas y la gestión de talentos en empresas y organizaciones.
2. Desarrollar habilidades para la toma de decisiones en ambientes cambiantes, relacionadas con aspectos de gestión y dirección de personas.
3. Fomentar el desarrollo de habilidades para la innovación organizacional, que permitan la gestión de talentos y el desarrollo apropiado de empresas y organizaciones.

Los objetivos declarados, responden coherentemente a la misión institucional, de la Facultad y al carácter que define al Programa.

Para alcanzar los objetivos y respondiendo a su carácter profesional, se procura que los estudiantes profundicen en sus conocimientos y fortalezcan sus competencias para desempeñarse en el área de dirección y gestión del ciclo de vida del colaborador en distintas organizaciones, privadas y gubernamentales, nacionales e internacionales el desarrollo de habilidades que fomenten la internacionalización, el respeto por la diversidad cultural y la generación de conocimiento pertinente para el país, contribuye además, a la necesidad de formación permanente en el contexto de un mundo cambiante, que requiere que los profesionales del área desarrollen estrategias y políticas de dirección personas y una gestión adecuada de talentos en contextos cambiantes.

### **Perfil de egreso del Programa**

El perfil de egreso se encuentra explícitamente descrito en el decreto vigente:

El graduado del Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento posee conocimiento en las áreas de la dirección de personas y gestión del talento humano. Es capaz de aplicar habilidades tecnológicas, planificar estrategias, tomar decisiones, implementar políticas de dirección de personas y gestionar el ciclo de vida del colaborador, integrando a las personas en el proyecto organizacional del que forman parte; lo anterior le permite facilitar la innovación y el cambio organizacional, con responsabilidad y un alto sentido ético, a través de consensos con miras a la consecución de la sostenibilidad, en base a las líneas de desarrollo de Dirección de Personas y Gestión de Talento.

Al finalizar el Magister, el graduado será capaz de alcanzar los siguientes resultados de aprendizaje:

RA1: Diseñar estrategias de gestión, con base en la visión, misión de las organizaciones y el proyecto organizacional.

RA2: Gestionar el ciclo de vida del colaborador con base en indicadores de desempeño que aporten a la sostenibilidad de las organizaciones a través del uso de herramientas tecnológicas.

RA3: Decidir acciones de gestión y dirección de personas que favorecen el posicionamiento estratégico de las organizaciones con base en el contexto interno y externo.

A partir de las habilidades y conocimientos adquiridos, el graduado puede desempeñarse en la dirección y gestión de personas en organizaciones, tanto públicas como privadas, como así también en consultoría en gestión de personas.

Al finalizar su proceso formativo, los graduados del Programa son capaces de demostrar los resultados de aprendizaje esperados que se desprenden del perfil de egreso. (Anexo Obligatorio N°4). Lo anterior, se evidencia a través de los resultados en las AFG, la medición del Assessment de los aprendizajes, entre otros.

Por lo tanto, el Programa define la interrelación entre carácter, objetivos y resultados de aprendizaje del perfil de egreso desarrollo que declara, evidenciando coherencia interna. Las definiciones del perfil de egreso y objetivos son completamente congruentes con el carácter profesional de este Programa de estudios.

El carácter, objetivos y el perfil de egreso se transmiten a la comunidad estudiantil a través de distintos canales, entre los cuales destacan la página web del Programa: <https://www.postgradounab.cl/magister-en-direccion-de-personas-y-gestion-de-talento/>, la difusión directa por parte del cuerpo académico en los cursos y otras instancias, y las reuniones que los estudiantes tienen con el equipo de Dirección del Programa. Dichos mecanismos se consideran suficientes y adecuados para la difusión del perfil asociado al Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento. Adicionalmente, la UNAB cuenta con mecanismos definidos para la revisión del perfil de egreso que consideran, entre otros aspectos, revisiones externas y/o internas. Se destaca que a partir del 2do semestre 2023, el Programa cuenta con graduados y su opinión será un insumo importante para futuras revisiones y ajustes.

Para brindar un mejor contexto a este aspecto hay que mencionar que el Modelo Educativo de la UNAB, contiene los lineamientos académicos que rigen el quehacer docente y de formación de estudiantes a nivel de pregrado y postgrado. Así, para lograr los objetivos educativos, el modelo establece que la tarea primordial del diseño curricular y su implementación es centrar el aprendizaje en el estudiante por medio de una docencia que los involucre activamente en la construcción de conocimiento, lo que se evidencia por ejemplo en el tipo de metodologías utilizadas en el proceso formativo.

El Modelo Educativo, como lineamiento central que da operatividad a los objetivos de docencia de la Universidad, define una serie de características que la enseñanza, las carreras y programas deben incluir a la hora de diseñar e implementar los respectivos currículos. Para asegurar la interrelación entre los objetivos educativos de docencia, el Modelo Educativo, las experiencias formativas y la Misión Institucional, la Universidad dispone de diferentes instancias colegiadas que lo resguardan (Junta Directiva, Comité de Rectoría, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejo de Facultad, Comité Académico), así como de normativas y reglamentaciones cuyo fin es velar porque los objetivos educacionales se cumplan. Asimismo, los equipos académicos de programas tienen claramente diferenciadas sus funciones con la finalidad de implementar experiencias educativas pertinentes.

A nivel de concreción de este nivel de congruencia, dentro de las etapas del diseño curricular se cuenta con instrumentos que permiten velar que en los programas de asignatura exista coherencia entre las metas propuestas, los indicadores de evaluación de las metas, las estrategias didácticas y evaluativas. Cada programa, en coherencia con la misión institucional, los objetivos y propósitos de docencia, define un perfil de egreso que contiene los resultados de aprendizaje, los que se forman y evalúan sistemáticamente a lo largo del itinerario de formación. A nivel del programa de Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento, la evaluación del logro del perfil de egreso se realiza en la Actividad de Graduación, que se compone de (1) Formulación de Anteproyecto de Grado – Seminario de Grado I, y (2) Proyecto de Grado – Seminario de Grado II. Ambas actividades son defendidas frente a una comisión de expertos compuesta por profesores regulares y adjuntos de la Universidad. La presentación frente a la Comisión es grupal, sin embargo, la calificación es de carácter individual, dando cuenta del logro individual del perfil de egreso.

#### **Nivel de satisfacción con carácter, objetivos y perfil del Programa**

Los estudiantes, graduados y el cuerpo académico muestran un alto nivel de satisfacción con respecto al nombre, carácter, objetivos y perfil del Programa, lo cual se ve reflejado en la encuesta aplicada (Tabla 3). Los estudiantes exhiben resultados favorables que van desde el 80% y 100% de satisfacción. Si bien en los graduados presenciales se percibe una leve brecha con respecto a estudiantes online en las preguntas.

El perfil de graduación era coherente con la estructura curricular del Programa (73% de satisfacción), esto responde principalmente al adecuado diseño y posterior desarrollo del Magíster.

**Tabla 3. Nivel de satisfacción de estudiantes, graduados y académicos sobre el carácter, objetivos y perfil del Programa. Respuestas favorables: de acuerdo y muy de acuerdo.**

| Pregunta                                                                                                                 | Respuestas favorables (%)<br>2024 |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------|
|                                                                                                                          | Presenciales                      | Online |
| <b>Estudiantes</b>                                                                                                       |                                   |        |
| Conozco los objetivos formativos y el carácter del programa que curso.                                                   | 93%                               | 100%   |
| El programa que curso tiene claramente definido su carácter académico o profesional.                                     | 93%                               | 100%   |
| El nombre del programa refleja adecuadamente la formación entregada en este.                                             | 93%                               | 100%   |
| Conozco claramente el perfil de graduación.                                                                              | 100%                              | 100%   |
| El perfil de graduación es coherente con la estructura curricular del programa.                                          | 80%                               | 100%   |
| El perfil del programa que curso responde a las necesidades académicas o laborales del contexto en el que me desarrollo. | 80%                               | 100%   |
| <b>Graduados</b>                                                                                                         |                                   |        |
| El programa que cursé tenía claramente definidos los objetivos de formación.                                             | 100%                              | 92%    |
| Conocí oportunamente el perfil de graduación y el carácter del programa.                                                 | 100%                              | 92%    |
| El perfil de graduación era coherente con la estructura curricular del programa.                                         | 73%                               | 100%   |
| <b>Académicos</b>                                                                                                        |                                   |        |
| El nombre del programa es pertinente y consistente con los objetivos definidos.                                          | 100%                              |        |
| Los objetivos del programa son coherentes con la misión Institucional.                                                   | 100%                              |        |
| Los objetivos de este programa son coherentes con el grado que otorga.                                                   | 100%                              |        |
| El perfil de graduación está claramente definido.                                                                        | 100%                              |        |

El Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento declara las siguientes dos líneas de desarrollo:

- **Dirección de Personas:** Es la perspectiva estratégica que conlleva el análisis y toma de decisiones sobre las opciones disponibles para enfrentar con éxito la gestión y el desarrollo de personas en el albor de la era digital.
- **Gestión del Talento:** La gestión del talento o capital humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores.

**Tabla 4. Asignaturas del Programa por línea de desarrollo.**

| Línea de desarrollo   | Asignaturas que tributan específicamente a una línea de desarrollo                                                                                                                                                                              | Asignaturas que tributan transversalmente a las líneas de desarrollo                                  |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dirección de Personas | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión Estratégica de Recursos Humanos</li> <li>Gestión por Competencias</li> <li>Derecho y Contexto Laboral</li> <li>Sistemas de Compensación</li> <li>Bienestar, Salud y Seguridad Laboral</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Seminario de Grado I</li> <li>Seminario de Grado II</li> </ul> |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del Desempeño y Retención del Talento</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            |  |
| Gestión del Talento | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del Cambio Organizacional</li> <li>• Gestión Cultura e Inclusión</li> <li>• Gestión del Conocimiento, Formación y Aprendizaje Organizacional</li> <li>• Taller de Desarrollo de Competencias Directivas</li> <li>• Liderazgo y Gestión de Equipos Diversos para el Alto Rendimiento</li> </ul> |  |

\* El plan de estudio considera sólo asignaturas obligatorias, no hay asignaturas electivas.

El desarrollo de la Actividad de Graduación, en modalidad Presencial y Online, se orienta hacia una de las dos líneas de desarrollo. Un análisis de los trabajos asociados a cada uno de los 154 graduados en el periodo 2021-2025 permite constatar que el 54,5% se desarrolló en la línea Dirección de Personas y un 45,5% en Gestión del Talento (Tabla 5 y 6).

**Tabla 5. Temas proyecto finalizados por línea de desarrollo para graduados en el periodo 2023-2025 (Online).**

| Graduado/a                                                                                                                                                           | Tema de AFE                                                                                                                                                                   | Línea de Desarrollo   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Alexis Enrique Durán Guerra/ Jeraldine Aracely Sepúlveda San Martín/ Valeria Estefany Ferrada Lobos                                                                  | Plan De Consultoría Para El Desarrollo De Habilidades De Los Funcionarios De La Secretaría Regional Ministerial De Salud De La Región De Arica Y Parinacota, Año 2023         | Gestión del Talento   |
| Ana Maria Guerrero Henríquez/ Cristian Andres Sobarzo Marambio/ Glenda Ivonne Águila Freire/ Pablo César Riquelme Muñoz/ Pedro Andres Caputo Reyes                   | Proyecto De Asesoría Comunicacional Para El Área De Recursos Humanos De La Empresa Consultora Admiral                                                                         | Dirección de Personas |
| Claudio Andrés Cantillana Paredes/ David Sebastián Leal Barrientos/ Diego Alberto Candia Monje/ Mariajose Rocio Castro Silva/Andrea Noret Valles Roso                | Proyecto De Consultoría Para Mejorar La Cultura Organizacional Y Aumentar Sus Competencias En Spread                                                                          | Gestión del Talento   |
| Fernando Adolfo Lopez Olivares/ Jheans Yafreht Cabrera Barraza/ Julio Enrique Alarcón Araneda/ Ricardo Riveras Roco/ Sylvia Fernanda Aedo Jeldrez                    | Consultoría Propuesta De Intervención En Gestión De Personas A Nivel Estratégico Empresa Bignotti Hnos S.A.                                                                   | Dirección de Personas |
| Mario Humeriano Gatica Muñoz/ Pablo Andrés Vidal Bravo/ Polette Franchesca Garrote Jirón                                                                             | Plan De Asesoría/Consultoría Aplicada A La Empresa Sodexo Chile Spa, Faena Zaldívar                                                                                           | Dirección de Personas |
| Luis Allende Vargas                                                                                                                                                  | Consultoría En Recursos Humanos En Agrícola Tumán Spa                                                                                                                         | Dirección de Personas |
| Camila Andrea Aviles Rodriguez/ Carolina Andrea Hidalgo Millalonco/ Carolina Elizabeth Rivera Barria/ Claudia Silvana Miranda Torres/ Macarena Andrea Montes Larenas | Propuesta De Consultoría Para Disminuir La Sobrecarga Laboral A Través De La Optimización Y Planificación Del Trabajo En El Servicio De Policlínico Del Hospital De Frutillar | Gestión del Talento   |
| Cristian Alejandro Matus Fierro/ Nicole Veronica Lopez/ Pablo Andrés Moya Abarca/ Patricio Andres Ponce Marín/ Valeria Alexis Donoso Marín                           | Riesgos Psicosociales Que Impactan En La Salud Mental De Las Y Los Colaboradores                                                                                              | Gestión del Talento   |
| Alex Marcelo Márquez Tello                                                                                                                                           | Plan De Mejora En La Empresa Portuaria Del Pacífico S.A.                                                                                                                      | Dirección de Personas |
| Fabiola Andrea Carvajal Fernández/ Leonardo Roberto Gallegos Pulido                                                                                                  | Plan De RRHH Para Corporación Bancoestado En La Sucursal Penco Región Del Bio-Bio.                                                                                            | Dirección de Personas |

|                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                  |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Antonino Nolasco Guzman Destefani/ Valentina Dominique Inostroza Valdebenito/ Yasna Patricia Ramirez Retamales                                                                 | Construyendo Un Entorno Laboral Respetuoso Y Seguro: Prevención Y Gestión Del Acoso Laboral En Cyvah S.P.A.                                                      | Gestión del Talento   |
| Christian Andres Pritzke Vargas/ Eduardo Mauricio Zamorano Granifo/ Jack Duarte Fuentes/ Juan Antonio Maturana Martinez/ Paola Andrea Galdames Machuca                         | Plan Estratégico De Recursos Humanos Universidad Autónoma De Chile                                                                                               | Dirección de Personas |
| Carlos Francisco Paredes Mora/ Cristopher Alejandro Valencia Julio/ Kissy Carolina Fonseca Figueroa/ Monica Cristina Hitschfeld Alvarado/ Nicolas Armando Gomez Martinez       | Farmacia Doctor Simi                                                                                                                                             | Dirección de Personas |
| Franklin Dagoberto Delao Avalos/ Nicolas Antonio Perez Toro/ Pablo Ignacio Fernandez Peña                                                                                      | Plan Estratégico De Recursos Humanos Para La Universidad De Atacama                                                                                              | Dirección de Personas |
| Claudia Andrea Celedón González/ Gonzalo Alejandro Rojas Galaz/ Karolina Paz Muñoz Gahona/ Rocío Alejandra Tello Torrijo                                                       | Hospital Clínico Viña Del Mar                                                                                                                                    | Gestión del Talento   |
| Alex Marcelo Muñoz/ Carlos Sebastián Silva Taboada/ Héctor Patricio Bravo Murillo                                                                                              | Consultoría Elecon Maquinarias: Desarrollo De Perfiles De Cargo Y Fortalecimiento Al Proceso De Reclutamiento Y Selección Para La Ejecución De Proyectos Mineros | Dirección de Personas |
| Carla Patricia Pietroboni Chavez/ Herve Joel Saavedra Valdebenito                                                                                                              | Consultoría En Acoso Laboral Servicio Nacional Electrocomb.                                                                                                      | Gestión del Talento   |
| David Osvaldo Alvarez Tapia/ Camila Elizabeth Celedon Guaico/ José Eduardo Salgado Segovia                                                                                     | Mejoramiento Del Proceso De Reclutamiento Y Selección En Embotelladora Metropolitana S.A.                                                                        | Dirección de Personas |
| Leonardo Antonio De Jesus Gallegos Anativia/ Carolina Andrea Ruiz Parra/ Tomás Alejandro Vera Márquez                                                                          | Gestión Del Cambio Para La Unidad De Gestión Y Desarrollo De Personas Del Hospital Penco-Lirquén.                                                                | Gestión del Talento   |
| Carolina Alejandra Diaz Riquelme/ Matias Sebastián Tejos Wagner                                                                                                                | Codelco División Salvador                                                                                                                                        | Gestión del Talento   |
| Jennifer Lucerina Cañete Muñoz/ Alvaro Ignacio Ceardi Maturana/ Sebastián Alejandro Fernández Troncoso/ Pamela Alejandra Fuentealba Rebolledo/ Ignacio Alejandro Herrera Rojas | Retención Del Talento Para El Personal En Contacto De Mallplaza                                                                                                  | Dirección de Personas |
| Gabriel Alejandro Bahamondes Valencia/ Yessenia Andre Sánchez Cabezas/ Yurisan Marlene Seura Valencia/ Katherine Silva Escobar                                                 | Evaluación De Desempeño Para El Rol Supervisión De Compañía Minera Lomas Bayas.                                                                                  | Dirección de Personas |
| Javiera Andrea Angel Cortes/ Carlos Eduardo Cordero/ Vanessa Alejandra Fuentes Arriaza/ Fabian Henríquez Caroca/ Diego Fernando Marty Sáez                                     | Fortalecimiento en el Liderazgo y desarrollo de una comunicación efectiva en Viña Montes                                                                         | Gestión del Talento   |
| Daniela Karina Alvear Lillo/ Bianca Berríos Herbas                                                                                                                             | "Mejorando la Satisfacción del Cliente: consultoría para generar la Inducción de Nuevos Trabajadores en ASIQ"                                                    | Dirección de Personas |
| Claudio Arevalo Riquelme/ Francisco Javier González Arismendi/ Maria Fernanda Sepulveda Moreno                                                                                 | Fundación Educacional Colegio Nacional                                                                                                                           | Gestión del Talento   |
| Estefania Dangelis Díaz Recabarren/ Jorge Alberto Mariángel Gómez/ Lisette Andrea Rios Maita/ Laura Alicia Villalon Muñoz                                                      | Recursos Humanos En La Era Digital: Un Plan Estratégico Para La Transformación                                                                                   | Gestión del Talento   |

Los proyectos realizados en su actividad final de graduación por los alumnos del Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento, van estrechamente relacionados con las dos líneas de desarrollo del mismo.

En el ámbito de la Dirección de Personas se detectan las perspectivas estratégicas vinculadas al análisis y la toma de decisiones para enfrentar con éxito la gestión y el desarrollo de personas; a su vez, en la línea de Gestión del talento se han abordado diversos procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a las y los colaboradores.

**Tabla 6. Temas proyecto finalizados por línea de desarrollo para graduados en el periodo 2023-2025 (Presencial).**

| Estudiantes                                                                                                                                    | Tema de AFE en desarrollo                                                                                                                        | Línea de Desarrollo   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Bryan Jeremy Caceres Aguirre / Fabian Jose González Muñoz / Carla Ximena González Rivera / Daniela Paulina Medel Ortiz                         | Compensaciones Que Motivan: Una Estrategia Integral Para Atraer, Desarrollar Y Retener Al Mejor Talento                                          | Dirección de Personas |
| Álvaro Andrés Araya Baeza / Denisse De Lourdes Cifuentes Albornoz / Cintia Lisset Escobar Landaeta / Cristian Andrés Orellana Vergara          | Optimización De Los Descriptores De Cargo Y Clima                                                                                                | Gestión del Talento   |
| Jaime Nelson Álvarez Rodriguez / Nancy Del Pilar Mandamiento                                                                                   | Consultoría Para Rrhh Sobre Implementación De Competencias Para El Desarrollo Del Liderazgo                                                      | Gestión del Talento   |
| Mauricio Chapa Ramírez / Raul Andres González González / David Hans Hube Garcés / Maritza Alejandra Nieto Eyzaguirre                           | Empresa Wache Human&Technology Ltda.                                                                                                             | Dirección de Personas |
| Sebastián Andrés Fernández-Niño Morales/ Catalina Paz Grez Jamett/ Jacqueline Alejandra Muñoz Carrasco/ Luis Arturo Santander Gómez            | Diseño De Un Proceso De Onboarding Para Los Cargos De Entrada En El Hotel Radisson Blu Orientado A La Mejora Continua De La Calidad Del Servicio | Dirección de Personas |
| Alejandro Esteban Álvarez Naranjo/ Alexis Lientur Barrera Meneses/ Richard Antonio Navarrete Mejías/ Álvaro Alejandro Roa Meza                 | Empresa “Solaris”                                                                                                                                | Dirección de Personas |
| Betsabe Araceli Canales Rivera/ María Sofia Eberl Muñoz/ Manuel Mauricio Ramirez Fredes/ Barbara Estefanía Salgado Varas                       | Consultoría De RRHH En El Área De Desarrollo De Personas De La Organización Agrícola Valles Del Sur Spa – Huerto Gorbea                          | Dirección de Personas |
| Escalona Farías, Casandra Estéfani                                                                                                             | Confeccionar un diccionario de competencias/descriptor de cargo para la empresa Transportes Maquehua, durante el primer semestre del año 2024    | Gestión del Talento   |
| Hibys Soledad Álvarez Díaz/ Milton Andrés Castaing Cornejo/ Derly Tatiana Díaz Mongua/ Karin Rosita Leichtle Risco/ Kiffer Rodrigo Zapata Díaz | Plan Estratégico De Recursos Humanos Empresa Salmones Austral                                                                                    | Dirección de Personas |
| María José Atencio Herrera/ Katherine Castellanos Cárdenas/ Karen Cristina Erazo Palacios/ Laura Isabel Yáñez Matamala                         | Consultoría De Recursos Humanos Empresa “Atentus S.A.”                                                                                           | Gestión del Talento   |
| Francisco Javier Escobar Naranjo/ Macarena De Lourdes Llanos Placencia/ Meliza Peñailillo Bustos/ Rodrigo Esteban Arévalo Millavil             | Consultoría Empresa Grupo Cobra                                                                                                                  | Gestión del Talento   |
| Claudia Tatiana Trigo Figueroa/ Gustavo Adolfo Galvez Barra/ Ivan Rodrigo Poblete Hevia/                                                       | Diseño De Un Plan De Comunicación Horizontal Para La Cámara De Diputadas Y                                                                       | Gestión del Talento   |

|                                                                                                                             |                                                                                                                |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Katherine Arlette Vasquez Saldias/ Susana Andrea Valenzuela Sepulveda                                                       | Diputados De Chile” De La Cámara De Diputados De Chile                                                         |                       |
| Carlos Felipe Canales Andrades/ Katherine Milady Ormazabal Bouryssieres/ Maria Teresa Coloma Perez/ Mauricio Gonzalez Araya | Transformación Del Proceso De Inducción En Agencia De Aduana Felipe Serrano Solar Y Compañía Limitada.         | Dirección de Personas |
| Kurth Esteban Silva Martinez/ María José Lara Zepeda/ Pilar Consuelo Torres Soto                                            | Consultoría De RRHH Para La Definición Del Perfil De Cargo De Un Gerente De Sucursal                           | Dirección de Personas |
| Eduardo Enrique Cerda Schafer/ Franchesca Pérez Velásquez/ Anita Soledad Vargas Olivares                                    | Plan Estratégico De Recursos Humanos “Hospital Clínico Félix Bulnes”                                           | Dirección de Personas |
| Ricardo Andres Moyla Urbina                                                                                                 | Consultoría De Recursos Humanos En Comunicación Interna En Centro De Salud De La Universidad De Los Andes      | Gestión del Talento   |
| Danitza Alejandra Flores Diaz / Francesca Alejandra Barrientos De La Cuadra / Ignacio Antonio Gonzalez Salas                | Consultoría De Recursos Humanos En Comunicación Interna En Centro De Salud De La Universidad De Los Andes      | Gestión del Talento   |
| Andres Eugenio Caro Caro/ Erika Alejandra Silva Basilio/ Maria Elena Cruz Leyton/ Miguel Angel Bravo Abarca                 | Proyecto De Consultoría De Recursos Humanos En Los Establecimientos Educativos De La Fundación Dagoberto Godoy | Dirección de Personas |

Se puede concluir que el resultado general de los trabajos realizados como Actividad de Graduación impactan sobre problemáticas relevantes asociadas a las dos líneas de investigación declaradas: Dirección de Personas y Gestión del Talento.

Las Actividades Finales de Graduación, en su modalidad presencial, como online, fueron dirigidas por profesores del Núcleo del Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento, académicos que han ido cambiando en el transcurso del desarrollo del Programa.

## 1.2 PLAN DE ESTUDIOS

Según lo establecido en el decreto vigente, el plan de estudios (Anexo Obligatorio N°5) está organizado en 13 cursos obligatorios, considerando en ellos la Actividad de Graduación, desarrollado en las asignaturas de Seminario de Grado I y Seminario de Grado II. Lo anterior, se evidencia en la malla curricular (Anexo Obligatorio N°6) y en la Figura 4.

**Figura 4. Malla en Dirección de Personas y Gestión del Talento**

| AÑO 1                                   |                                                                  | AÑO 2                                                            |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 1° SEMESTRE                             | 2° SEMESTRE                                                      | 3° SEMESTRE                                                      |
| Gestión Estratégica de Recursos Humanos | Gestión, Cultura e Inclusión                                     | Taller de Desarrollo de Competencias Directivas                  |
| Gestión del Cambio Organizacional       | Gestión del Conocimiento, Formación y Aprendizaje Organizacional | Liderazgo y Gestión de Equipos Diversos para el Alto Rendimiento |
| Gestión por Competencias                | Sistemas de Compensación                                         | Evaluación del Desempeño y Retención del Talento                 |
| Derecho y Contexto Laboral              | Bienestar, Salud y Seguridad Laboral                             | Seminario de Grado II                                            |
|                                         | Seminario de Grado I                                             |                                                                  |
| <b>32 UNAB/ 16 SCT</b>                  | <b>47 UNAB/ 22 SCT</b>                                           | <b>46 UNAB/ 22 SCT</b>                                           |

El plan de estudios tiene una duración de tres semestres académicos, con un total de 522 horas pedagógicas directas (equivalentes a 391.5 horas cronológicas directas) y 1.728 horas pedagógicas de trabajo autónomo (equivalentes a 1.350 horas cronológicas), lo cual es equivalente a 60 SCT – Chile (Sistema de Créditos Académicos Transferibles; Tabla 7).

**Tabla 7. Plan de Estudio: Horas cronológicas de docencia directa, trabajo autónomo y su equivalente en SCT, por asignatura del Programa de Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento**

| Asignatura                                                       | Horas directas | Horas trabajo autónomo | Créditos SCT |
|------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------|--------------|
| Gestión Estratégica de Recursos Humanos                          | 27             | 90                     | 4            |
| Gestión del Cambio Organizacional                                | 27             | 90                     | 4            |
| Gestión por Competencias                                         | 40,5           | 72                     | 4            |
| Derecho y Contexto Laboral                                       | 27             | 90                     | 4            |
| Gestión, Cultura e Inclusión                                     | 27             | 54                     | 3            |
| Gestión del Conocimiento, Formación y Aprendizaje Organizacional | 27             | 54                     | 3            |
| Sistemas de Compensación                                         | 40,5           | 54                     | 3            |
| Bienestar, Salud y Seguridad Laboral                             | 27             | 54                     | 3            |
| Seminario de Grado I                                             | 13,5           | 288                    | 10           |
| Taller de Desarrollo de Competencias Directivas                  | 40,5           | 72                     | 4            |
| Liderazgo y Gestión de Equipos Diversos para el Alto Rendimiento | 40,5           | 72                     | 4            |
| Evaluación del Desempeño y Retención del Talento                 | 27             | 90                     | 4            |
| Seminario de Grado II                                            | 27             | 270                    | 10           |

#### **Relación resultados de aprendizaje/asignaturas**

El diseño del plan de estudios contempla la elaboración de resultados de aprendizajes (RA), los que, por una parte, darán coherencia y sustento a la organización curricular y propuesta del plan de estudios, y por otra, permitirán hacer seguimiento al logro del perfil de egreso, puntualmente en dos instancias: Seminario de Grado I y Seminario de Grado II, con ello se elaboran los Aprendizajes Esperados de cada nivel y que, en su conjunto, permitirán alcanzar el logro de los resultados de aprendizaje propuestos en el perfil de egreso.

Por su parte, el itinerario formativo corresponde a la secuencia que debe seguir el estudiante para alcanzar su proceso formativo, considerando las asignaturas, hitos evaluativos, actividades académicas, secuencia y carga académica. Para consolidar este producto, es necesario definir en primera instancia la estructura o malla curricular del Programa con sus asignaturas por semestres. La construcción de este hito considera como base los resultados de aprendizaje definidos en el perfil de egreso, realizando agrupaciones lógicas de contenidos/temáticas pertinentes a la disciplina, para así definir las asignaturas que compondrán la malla curricular. Una vez definidos estos elementos, se elabora la malla del Programa, distribuidas atendiendo a la progresión de aprendizajes. Con la construcción de la malla curricular, se elabora la matriz de tributación (Anexo Complementario N°4), que corresponde al cruce de los resultados de aprendizaje con las asignaturas, evidenciando las tributaciones, es decir cómo contribuye cada asignatura al logro del perfil de egreso (Tabla 8).

**Tabla 8. Diseño curricular del plan de estudios del Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento. Contribución de las asignaturas a los tres resultados de aprendizaje (RA).**

| <b>ASIGNATURAS</b>                                               | <b>RA1: Diseñar estrategias de gestión, con base en la visión, misión de las organizaciones y el proyecto organizacional.</b> | <b>RA2 Gestionar el ciclo de vida del colaborador con base en indicadores de desempeño que aporten a la sostenibilidad de las organizaciones a través del uso de herramientas tecnológicas</b> | <b>RA3 RA3: Decidir acciones de gestión y dirección de personas que favorecen el posicionamiento estratégico de las organizaciones con base en el contexto interno y externo</b> |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestión Estratégica de Recursos Humanos                          | X                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                  |
| Gestión del Cambio Organizacional                                | X                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                  |
| Gestión por Competencias                                         | X                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                  |
| Derecho y Contexto Laboral                                       | X                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                  |
| Gestión, Cultura e Inclusión                                     | X                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                  |
| Gestión del Conocimiento, Formación y Aprendizaje Organizacional |                                                                                                                               | X                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                  |
| Sistemas de Compensación                                         |                                                                                                                               | X                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                  |
| Bienestar, Salud y Seguridad Laboral                             |                                                                                                                               | X                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                  |
| Seminario de Grado I                                             | X                                                                                                                             | X                                                                                                                                                                                              | X                                                                                                                                                                                |
| Taller de Desarrollo de Competencias Directivas                  |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                | X                                                                                                                                                                                |
| Liderazgo y Gestión de Equipos Diversos para el Alto Rendimiento |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                | X                                                                                                                                                                                |
| Evaluación del Desempeño y Retención del Talento                 |                                                                                                                               | X                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                  |
| Seminario de Grado II                                            | X                                                                                                                             | X                                                                                                                                                                                              | X                                                                                                                                                                                |
| <b>TOTAL</b>                                                     | <b>7</b>                                                                                                                      | <b>6</b>                                                                                                                                                                                       | <b>4</b>                                                                                                                                                                         |

A partir de esta matriz de tributación es posible dar cuenta, por una parte, que todos los resultados de aprendizaje del perfil de egreso son abordados en el plan de estudio, y por otra, que existe equilibrio en la forma en que éstos son abordados progresivamente a través de las distintas asignaturas definidas, intencionados desde la profundidad y complejidad de los conocimientos y habilidades, y de la autonomía que debe demostrar el estudiante a lo largo del Itinerario formativo.

### **Assessment del Aprendizaje Estudiantil**

En coherencia con el Modelo Educativo Institucional y los lineamientos establecidos por el Manual de Assessment del Aprendizaje Estudiantil de la Universidad Andrés Bello (UNAB), el programa de Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento (MDPGT) ha integrado el proceso de Assessment como una estrategia clave para monitorear y mejorar la calidad del aprendizaje de sus estudiantes que permite recolectar y analizar evidencias sobre el logro de los resultados de aprendizaje (RA) definidos en el perfil de egreso. En este contexto, el Programa inicia formalmente este proceso en el año 2023, mediante la elaboración de un plan bianual, que abarca los períodos académicos 2023 y 2024, contempladas en las asignaturas de Seminario de Grado I y Seminario de Grado II, que forman parte de la Actividad Final de Graduación (AFG), definida en el Reglamento de

AFG del Magíster. La evaluación se realiza a través de informes escritos y defensa oral, utilizando rúbricas institucionales estandarizadas, lo cual permite garantizar la trazabilidad y objetividad de los resultados como, asimismo la definición de metas para cada resultado de aprendizaje, mediante la supervisión y evaluación del profesor guía, designado por la Dirección del Programa y aprobado por el Comité Ejecutivo.

El análisis de resultados del aprendizaje de los estudiantes permite identificar brechas y proponer acciones de mejora concretas para el siguiente período, alineándose así con la lógica de mejora continua del Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad (SAIC) de la UNAB.

Los resultados de aprendizaje que se consideran en el Assessment del Programa son los que a continuación se indican:

- RA1: Diseñar estrategias de gestión, con base en la visión, misión de las organizaciones y el proyecto organizacional.
- RA2: Gestionar el ciclo de vida del colaborador con base en indicadores de desempeño que aporten a la sostenibilidad de las organizaciones a través del uso de herramientas tecnológicas.
- RA3: Decidir acciones de gestión y dirección de personas que favorecen el posicionamiento estratégico de las organizaciones con base en el contexto interno y externo.

Los cuadros que más adelante se señalan para Seminario de Grado I y Seminario de Grado II, presentan los resultados de aprendizaje citados precedentemente, teniendo en consideración la siguiente clasificación de desempeño definida en el Manual de Assessment de la Universidad Andrés Bello:

- DD (Desempeño Destacado): Dominio avanzado de los conocimientos y habilidades.
- DS (Desempeño Suficiente): Cumple los criterios mínimos esperados.
- DI (Desempeño Insuficiente): No alcanza el nivel mínimo de competencia.
- SD (Sin Dominio): No demuestra conocimientos o habilidades en el área evaluada.

Los cuadros que se indica más adelante sintetizan la información de los resultados de aprendizaje del Assessment en la asignatura de Seminario de Grado I y Seminario de Grado II.

**Tabla 9. Análisis de Resultados del Assessment de Aprendizaje Estudiantil (Cohorte 2023) - Seminario de Grado I**

| Resultados de Aprendizaje: RA |                    | RA1: Diseñar estrategias de gestión, con base en la visión, misión de las organizaciones y el proyecto organizacional. |                                       | RA2: Gestionar el ciclo de vida del colaborador con base en indicadores de desempeño que aporten a la sostenibilidad de las organizaciones a través del uso de herramientas tecnológicas. |                                       | RA3: Decidir acciones de gestión y dirección de personas que favorecen el posicionamiento estratégico de las organizaciones con base en el contexto interno y externo. |                                       |
|-------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Nivel de Desempeño            | Meta (RA1-RA2-RA3) | Muestra (cantidad estudiantes)                                                                                         | Resultado (% del total de la muestra) | Muestra (cantidad estudiantes)                                                                                                                                                            | Resultado (% del total de la muestra) | Muestra (cantidad estudiantes)                                                                                                                                         | Resultado (% del total de la muestra) |
| D: Desempeño destacado        | 45%                | 41                                                                                                                     | 59%                                   | 44                                                                                                                                                                                        | 63%                                   | 36                                                                                                                                                                     | 51%                                   |
| DS: Desempeño suficiente      | 40%                | 29                                                                                                                     | 41%                                   | 26                                                                                                                                                                                        | 37%                                   | 34                                                                                                                                                                     | 49%                                   |
| DI: Desempeño insuficiente    | 0%                 | 0                                                                                                                      | 0%                                    | 0                                                                                                                                                                                         | 0%                                    | 0                                                                                                                                                                      | 0%                                    |

|                 |    |           |             |           |             |           |             |
|-----------------|----|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| SD: Sin dominio | 0% | 0         | 0%          | 0         | 0%          | 0         | 0%          |
| <b>Totales</b>  |    | <b>70</b> | <b>100%</b> | <b>70</b> | <b>100%</b> | <b>70</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Elaboración propia basado en los resultados de evaluaciones de la cohorte 2023.

El análisis toma la muestra total de 70 estudiantes en la asignatura de Seminario de Grado I, de los cuales todos los resultados de aprendizaje superaron la meta definida en el Plan de Assessment del 45% en nivel de "Desempeño Destacado", en el cual el RA2 se presenta con un mayor logro de 63%, con 44 estudiantes, equivalente a una variación positiva del 19% respecto a la meta; seguido por RA1, con un 59% de logro, con 41 estudiantes, equivalente a una variación positiva del 14% y el RA3 con un 51% de logro, con 36 estudiantes, equivalente a una variación positiva del 6%. Asimismo, la meta definida para el nivel de desempeño suficiente era del 40%, en el cual podemos observar niveles de cumplimiento en el RA1, del 41% con 29 estudiantes y en el RA3 un nivel de cumplimiento del 49% con 34 estudiantes, sin embargo, en el RA2, podemos observar un cumplimiento del 37% esto principalmente dada la mayor concentración de 44 estudiantes en el RA1, equivalente al 63%. También es importante destacar que la proporción de estudiantes en niveles insuficientes (DI) y sin dominio (SD) es nula, lo que habla de una cohorte muy sólida en su preparación.

**Tabla 10. Análisis de Resultados del Assessment de Aprendizaje Estudiantil (Cohorte 2024) - Seminario de Grado II**

| Resultados de Aprendizaje: RA |                    | RA1: Diseñar estrategias de gestión, con base en la visión, misión de las organizaciones y el proyecto organizacional. |                                       | RA2: Gestionar el ciclo de vida del colaborador con base en indicadores de desempeño que aporten a la sostenibilidad de las organizaciones a través del uso de herramientas tecnológicas. |                                       | RA3: Decidir acciones de gestión y dirección de personas que favorecen el posicionamiento estratégico de las organizaciones con base en el contexto interno y externo. |                                       |
|-------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Nivel de Desempeño            | Meta (RA1-RA2-RA3) | Muestra (cantidad estudiantes)                                                                                         | Resultado (% del total de la muestra) | Muestra (cantidad estudiantes)                                                                                                                                                            | Resultado (% del total de la muestra) | Muestra (cantidad estudiantes)                                                                                                                                         | Resultado (% del total de la muestra) |
| DD: Desempeño destacado       | 40%                | 38                                                                                                                     | 69%                                   | 42                                                                                                                                                                                        | 76%                                   | 23                                                                                                                                                                     | 42%                                   |
| DS: Desempeño suficiente      | 35%                | 17                                                                                                                     | 31%                                   | 12                                                                                                                                                                                        | 22%                                   | 32                                                                                                                                                                     | 58%                                   |
| DI: Desempeño insuficiente    | 0%                 | 0                                                                                                                      | 0%                                    | 1                                                                                                                                                                                         | 2%                                    | 0                                                                                                                                                                      | 0%                                    |
| SD: Sin dominio               | 0%                 | 0                                                                                                                      | 0%                                    | 0                                                                                                                                                                                         | 0%                                    | 0                                                                                                                                                                      | 0%                                    |
| <b>Totales</b>                |                    | <b>55</b>                                                                                                              | <b>100%</b>                           | <b>55</b>                                                                                                                                                                                 | <b>100%</b>                           | <b>55</b>                                                                                                                                                              | <b>100%</b>                           |

**Fuente:** Elaboración propia basado en los resultados de evaluaciones de la cohorte 2023.

El análisis toma la muestra total de 55 estudiantes en la asignatura de Seminario de Grado II, de los cuales todos los resultados de aprendizaje superaron la meta definida en el Plan de Assessment del 40% en nivel de "Desempeño Destacado", en el cual el RA2 se presenta con un mayor logro de 76%, con 42 estudiantes, equivalente a una variación positiva del 36% respecto a la meta; seguido por RA1, con un 69% de logro, con 38 estudiantes, equivalente a una variación positiva del 29% y el RA3 con un 42% de logro, con 23 estudiantes, equivalente a una variación positiva del 2%. Asimismo, la meta definida para el nivel de desempeño suficiente era del 35%, en el cual podemos observar que existe una mayor concentración de estudiantes en el desempeño suficiente del RA3, con 32 estudiantes, equivalente al 58%, en contraste con una menor cantidad de estudiantes (23) en el desempeño destacado del RA3. En los RA2, sin embargo, en el RA2, podemos observar que hay 12 estudiantes con desempeño suficiente, equivalente al 22%, esto derivado de la mayor

concentración de 42 estudiantes con desempeño destacado en el RA2, equivalente al 63% y finalmente en el RA1 también observamos que hay 17 estudiantes con desempeño suficiente, equivalente al 31%, esto derivado también derivado de la mayor concentración de 38 estudiantes con desempeño destacado en el RA2. Asimismo, se debe mención que la proporción de estudiantes en niveles insuficientes (DI) es 1 en el RA2 y sin dominio (SD) es nula.

Como conclusión del análisis en ambos Seminarios de grado podemos señalar que no hay debilidades en el logro de los resultados de aprendizaje, ya que permite evidenciar que un 99% se concentran en los niveles de desempeño destacado y desempeño suficiente, demostrando una solidez en su preparación.

Cabe destacar además que podemos identificar oportunidades de mejora en el RA3 de ambos Seminarios de Grado, específicamente en el Seminario de Grado I, se evidencia un equilibrio entre los estudiantes con desempeño destacado (36) y desempeño suficiente (34), equivalentes al 51% y 49% respectivamente. Ahora, en el Seminario de Grado II, la situación es diferente ya que hay una mayor cantidad de estudiantes con desempeño suficiente (32) equivalente al 58%, respecto a los 23 estudiantes con desempeño destacado, equivalente al 42%, mostrando una variación porcentual de 16% más en el desempeño suficiente.

A partir del análisis de los resultados obtenidos en el proceso de Assessment del Aprendizaje Estudiantil en el programa de Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento, se han identificado áreas clave que requieren atención, particularmente en el Resultado de Aprendizaje 3 (RA3), correspondiente a la capacidad de decidir acciones de gestión y dirección de personas en contextos organizacionales complejos.

Las oportunidades de acciones de mejora específicas, que están en el refuerzo de las habilidades de comunicación y argumentación, implementando talleres prácticos orientados al fortalecimiento de la defensa oral de la Actividad Final de Graduación (AFG), acompañados de simulaciones con retroalimentación, que permitan a los estudiantes desarrollar mayor seguridad, claridad y profundidad en sus exposiciones en ambos Seminarios de Grado. Asimismo, reforzar la capacidad de argumentación escrita mediante sesiones de revisión individualizadas de los informes finales en el RA3. También, considerar una evaluación formativa y autoevaluación progresiva, antes de la defensa final, que permitan a los estudiantes recibir retroalimentación anticipada sobre su avance y ajustar sus estrategias de preparación de manera oportuna. Lo anterior, también será abordado en el plan de mejora de este informe.

#### **Actividades Curriculares:**

La oferta programática de cursos obligatorios con la que cuenta el Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento ha sido diseñada para brindar contenidos y actividades que tributan al logro tanto del perfil de egreso como a los resultados de aprendizaje asociados. Además, es coherente con el concepto y objetivos del Programa, tal como se puede verificar en la información descrita en el Anexo Obligatorio N° 3. La descripción de las actividades curriculares se muestra en la Tabla siguiente.

**Tabla 11. Descriptores de asignaturas del Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento**

| Asignatura o Actividad                                           | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBLIGATORIOS</b>                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Gestión Estratégica de Recursos Humanos                          | Esta asignatura permite al estudiante profundizar en el conocimiento de prácticas generadoras de valor en las organizaciones, procesos relativos a la administración estratégica de los recursos humanos. Además, lo introduce en cómo abordar de manera consecuente la medición del desempeño en las organizaciones.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Gestión del Cambio Organizacional                                | La asignatura conlleva el comprender cómo identificar los factores asociados al cambio organizacional en las empresas y el papel de la dirección en dicho cambio y, por otro lado, concebir proyectos de cambio organizacional derivados del análisis del ambiente y de la cultura de la organización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Gestión por Competencias                                         | La asignatura introduce a los estudiantes en los procesos de gestión de recursos humanos bajo la perspectiva de la gestión por competencias: definición de la arquitectura de competencias en la organización y diseños de procesos de gestión por competencias para contextualizar este enfoque sistémico en la organización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Derecho y Contexto Laboral                                       | Esta asignatura profundiza en la misión que a la normativa laboral individual le corresponde desarrollar en las relaciones personales y jurídicas que se dan con ocasión del trabajo dependiente, por medio del análisis y reflexión acerca de su origen, la revisión y comprensión de los principios específicos que inspiran su creación y aplicación, sumado a las nuevas tendencias en la regulación laboral.                                                                                                                                                                                                                                         |
| Gestión, Cultura e Inclusión                                     | La asignatura permite al alumno identificar la forma de ser de una empresa, misma que se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos. Además, permitirá comprender la creciente necesidad de gestionar la diversidad e inclusión para el logro de los resultados estratégicos esperados de la organización.                                                                                                                                                          |
| Gestión del Conocimiento, Formación y Aprendizaje Organizacional | En esta asignatura el estudiante conocerá los fundamentos teóricos de la Gestión del Conocimiento, los principales modelos utilizados en el presente, las áreas de aplicación y las herramientas disponibles para la construcción de propuestas de intervención organizacional, con el propósito de contribuir a la creación de valor y al desempeño organizacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Sistemas de Compensación                                         | El curso permitirá al asistente analizar y diseñar sistemas de compensación, comprendiendo que compensación es todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa, es decir, el conjunto de prestaciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe un colaborador, como parte de la prestación de su actividad a la empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Bienestar, Salud y Seguridad Laboral                             | Este curso muestra el creciente panorama de aspectos relacionados con el bienestar, salud y seguridad psicosocial del colaborador, visitando aspectos relacionados con el estrés laboral, los riesgos ergonómicos y la situación institucional como los planes de bienestar, salud y seguridad en el entorno legal y ocupacional de Chile.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Seminario de Grado I                                             | El Seminario de Grado I entrega las directrices para realizar el trabajo de finalización de magíster, específicamente: conformación de grupos, elección del trabajo a desarrollar y parámetros de evaluación. El grupo de trabajo final de magíster tendrá tres posibilidades de trabajo; plan de recursos humanos y talento, proyectos de consultoría y/o resolución de un set de casos.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Taller de Desarrollo de Competencias Directivas                  | Esta asignatura desarrolla habilidades y competencias personales y profesionales para la Dirección de organizaciones, con el fin de poder ser más competitivo, y poder emprender una carrera profesional como directivo y/o consultor. El planteamiento docente es eminentemente práctico, con algunas referencias teóricas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Liderazgo y Gestión de Equipos Diversos para el Alto Rendimiento | La asignatura proporciona a las participantes competencias que les permiten impulsar procesos de liderazgo en equipos de trabajo, para el logro de resultados empresariales. Se abarcan los distintos procesos involucrados en el liderazgo, así como los recursos discrecionales del líder, como responsable de la ejecución del proceso y los aspectos fundamentales para construir equipos de trabajo para lograr resultados empresariales. El curso busca fomentar, en forma teórico-práctica, el desarrollo de competencias personales para la gestión de equipos de trabajo, aspectos fundamentales para el desempeño profesional del participante. |

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evaluación del Desempeño y Retención del Talento | La asignatura, reconoce y analiza la importancia de la evaluación del desempeño dentro del marco general de la gestión del talento humano, como un proceso de gran envergadura que permite el desarrollo de los colaboradores y potencializa sus competencias dentro del trabajo realizado en cada cultura organizacional, teniendo en cuenta el aporte a la organización y su línea de carrera. Junto con ello, se muestran las principales estrategias de retención del talento en las organizaciones. |
| Seminario de Grado II                            | En el Seminario de Grado II, se realiza un trabajo de continuidad con el grupo que ya comenzara a trabajar en Seminario de Grado I, dirigidos por un profesor guía (profesor que dicta Seminario de Grado II), quién acompañará al grupo durante el tiempo que dure el seminario para la correcta realización del trabajo. Será parte de la evaluación la idoneidad, grado de articulación y madurez de los argumentos aportados.                                                                        |

Se destaca la calendarización clara, junto con la orientación inicial respecto a los recursos bibliográficos, actividades y evaluaciones, proporciona un marco organizativo que permite a los estudiantes gestionar de manera efectiva sus tiempos de estudio. Este aspecto resulta relevante principalmente en el contexto de la educación en modalidad online, donde facilitar la autogestión del aprendizaje es fundamental. Asimismo, la estructura de los cursos on line facilitan la compatibilidad entre los estudios y las responsabilidades laborales o personales de los estudiantes, al ofrecer una planificación detallada que anticipa las fechas clave, como entregas de evaluaciones y participación en actividades formativas. La disponibilidad de estos recursos desde el inicio del curso favorece la previsión y organización, permitiendo a los estudiantes ajustar sus tiempos según sus necesidades particulares, optimizando así la experiencia de aprendizaje.

La flexibilidad horaria que presenta este Programa no solo contribuye a una mayor autonomía en la planificación individual, sino que también promueve un aprendizaje más personalizado, en el cual los estudiantes pueden adaptar su ritmo de estudio conforme a su disponibilidad y contexto. Esto resulta en una experiencia académica más accesible y equitativa, dado que responde a la diversidad de perfiles de estudiantes que suelen caracterizar a los programas de postgrado, quienes a menudo deben compatibilizar sus estudios con demandas profesionales y familiares.

### **Estrategias Pedagógicas, Sistema de Evaluación y Desempeño Académico de los Estudiantes**

Una de las características del proceso de enseñanza-aprendizaje del Programa es que se cuenta con estrategias metodológicas y de evaluación acorde al nivel de estudios. Ello en el marco de implementación del Modelo Educativo de la Institución centrado formalmente en resultados de aprendizaje. La metodología de enseñanza utilizada en las distintas asignaturas del Programa se basa en diversos tipos de actividades y modalidad de impartición; en modalidad online permiten a los estudiantes acceder a contenidos, actividades académicas y herramientas de aprendizaje a través de la plataforma digital CANVAS, que facilita un entorno colaborativo y funcional para todos los usuarios. Cuentan con un diseño instruccional coherente, que planifica y organiza pedagógicamente los cursos en línea para garantizar un aprendizaje efectivo. Asimismo, los cursos en esta modalidad cuentan con un diseño instruccional que permite ofrecer una experiencia de aprendizaje interactiva, con recursos tecnológicos, contenidos multimedia (video, cápsulas), foros de discusión y actividades de participación sincrónica y asincrónicas entre otros, que aseguran una adecuada experiencia de aprendizaje en línea y facilita una mayor flexibilidad en cuanto a tiempos y ubicación.

En tanto, en la modalidad presencial se caracterizan por la interacción directa entre estudiantes y profesores en un entorno físico. En esta modalidad, se incorporan metodologías como las clases

expositivas-participativas, brindando a los estudiantes la oportunidad de aplicar conocimientos teóricos en contextos de interacción estudiantil.

Es importante destacar que en ambos tipos de modalidades los instrumentos y técnicas de evaluación utilizadas, a través de los diferentes medios y secuencia instruccional, se centran en el estudiantado, tal como lo define el Modelo Educativo UNAB y son socializadas con los estudiantes previo a cada sesión, de tal manera que tenga conocimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje y lo que se espera de su desempeño, respondiendo a los resultados de aprendizaje declarados en el Programa.

La versión presencial del MDPGT se caracteriza por una relevancia en sus clases expositivas las cuales se complementan con estudio y análisis de caso, en sus diferentes modalidades y diseños, actividades que se realizan en el aula.

**Tabla 12. Estrategias Pedagógicas, Sistema de Evaluación y Desempeño Académico de los Estudiantes**

**MDPGT Presencial**

| <b>Método</b>                               | <b>Finalidad</b>                                                                                              | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Clases Expositivas-Participativas</b>    | Desarrollar aprendizajes activos a través de la exposición y discusión de temáticas abordadas por el docente. | <b>Enfoque interactivo de exposición de materias</b> específicas y asociadas a la asignatura que se está impartiendo, en la cual el docente presenta temas propios del módulo y a través de ellos ir generando una interacción virtuosa con las y los <b>estudiantes.</b>                        |
| <b>Estudio de Casos</b>                     | Adquisición de aprendizajes mediante el análisis de casos reales o simulados.                                 | <b>Análisis intensivo y completo de un hecho, problema o suceso real</b> con la finalidad de conocerlo, interpretarlo, resolverlo, reflexionar y analizar, etc. Para entrenarse así en los posibles procedimientos alternativos de solución.                                                     |
| <b>Resolución de Ejercicios y Problemas</b> | Ejercitar, ensayar y poner en práctica los conocimientos adquiridos.                                          | Situaciones en las que se solicita a los estudiantes desarrollar las soluciones adecuadas o correctas mediante <b>la ejercitación, la aplicación de fórmulas, la aplicación de procedimientos y la interpretación de resultados.</b> Se suele utilizar como complemento de la lección magistral. |
| <b>Aprendizaje Basado en Problemas</b>      | Desarrollar aprendizajes activos a través de la resolución de problemas.                                      | Método cuyo punto de partida es un <b>problema diseñado por el profesor, el cual debe ser resuelto por el estudiantado</b> para desarrollar determinados resultados de aprendizaje previamente definidos.                                                                                        |
| <b>Simulación de Casos</b>                  | Adquisición de aprendizajes mediante la simulación de casos reales o simulados.                               | <b>Análisis situacional en base a un hecho, problema o suceso, sea real o ficticio</b> con la finalidad de interpretarlo, resolverlo y exponerlo para entrenarse así a situaciones organizacionales variadas.                                                                                    |

**MDPGT Online**

| <b>Método</b>           | <b>Finalidad</b>                                                              | <b>Descripción</b>                                                                                                                               |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estudio de Casos</b> | Adquisición de aprendizajes mediante el análisis de casos reales o simulados. | <b>Análisis intensivo y completo de un hecho, problema o suceso real</b> con la finalidad de conocerlo, interpretarlo, resolverlo, reflexionar y |

|                                             |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             |                                                                                                                 | analizar, etc. Para entrenarse así en los posibles procedimientos alternativos de solución.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Resolución de Ejercicios y Problemas</b> | Ejercitar, ensayar y poner en práctica los conocimientos adquiridos.                                            | Situaciones en las que se solicita a los estudiantes desarrollar las soluciones adecuadas o correctas mediante <b>la ejercitación, la aplicación de fórmulas, la aplicación de procedimientos y la interpretación de resultados</b> . Se suele utilizar como complemento de la lección magistral.                                                             |
| <b>Aprendizaje Basado en Problemas</b>      | Desarrollar aprendizajes activos a través de la resolución de problemas.                                        | Método cuyo punto de partida es un <b>problema diseñado por el profesor, el cual debe ser resuelto por el estudiantado</b> para desarrollar determinados resultados de aprendizaje previamente definidos.                                                                                                                                                     |
| <b>Aprendizaje Orientado a Proyectos</b>    | Realización de un proyecto para la resolución de un problema, aplicando habilidades y conocimientos adquiridos. | Método en el que las y los estudiantes llevan a cabo la <b>realización de un proyecto en un tiempo determinado</b> para resolver un problema o abordar una tarea. Esto mediante la planificación, diseño y realización de una serie de actividades; todo ello a partir del desarrollo y aplicación de aprendizajes adquiridos y del uso efectivo de recursos. |
| <b>Aprendizaje Colaborativo</b>             | Desarrollar aprendizajes activos y significativos de forma cooperativa                                          | <b>Enfoque interactivo de organización del trabajo</b> en el cual las y los <b>estudiantes son responsables de su aprendizaje</b> y del de sus compañeros en una estrategia de corresponsabilidad para alcanzar metas e incentivos grupales.                                                                                                                  |

La versión Online del MDPGT se caracteriza por una relevancia en el estudio de casos y resolución de problemas desarrollados de manera grupal y de manera asincrónica; actividades que se complementan con las sesiones semanales sincrónicas lideradas por el docente encargado de la asignatura.

Es importante señalar que, todas las asignaturas disponen de tiempo de conexión sincrónico, no obligatorio (el registro queda grabado y almacenado en la plataforma). Los estudiantes en estas instancias pueden hacer preguntas al profesor, resolver dudas sobre la materia y/o las evaluaciones.

Respecto al sistema evaluativo, el Programa contempla evaluaciones en escala de 1,0 a 7,0. La aprobación de los cursos y actividades curriculares es con nota mínima de 4,0 y con escala al 60%. Las evaluaciones, cualesquiera sean, incluyen orientaciones específicas con relación a lo que se espera que los estudiantes realicen, los plazos que se esperan que cumplan, la extensión del trabajo a desarrollar, los contenidos, entre otras. A continuación, se presenta una clasificación de los principales instrumentos y técnicas de evaluación entre los cuales el docente puede seleccionar los que sean más adecuados a sus necesidades.

**Tabla 13. principales instrumentos y técnicas de evaluación**

| <b>MDPGT Presencial</b>                               | <b>MDPGT Online</b>                                                         |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1.Pruebas de respuesta corta                          | 1.Pruebas de respuesta corta                                                |
| 2.Pruebas de respuesta larga, de desarrollo           | 2.Pruebas de respuesta larga, de desarrollo                                 |
| 3.Pruebas de ejecución de tareas reales y/o simuladas | 3.Pruebas orales (individuales, en grupo, presentaciones de trabajar, etc.) |
| 4.Resolución de ejercicios y problemas                | 4.Pruebas de ejecución de tareas reales y/o simuladas                       |

|                                                                          |                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 5.Exposición                                                             | 5.Resolución de ejercicios y problemas                                   |
| 6.Mapa Conceptual, mapas mentales                                        | 6.Debates y Foros                                                        |
| 7.Análisis de Caso                                                       | 7.Análisis de Caso                                                       |
| 8.Trabajos y proyectos                                                   | 8.Trabajos y proyectos                                                   |
| 9.Sistemas de autoevaluación (oral, escrita, individual, en grupo, etc.) | 9.Sistemas de autoevaluación (oral, escrita, individual, en grupo, etc.) |
| 10.Ensayos                                                               | 10.Ensayos                                                               |

En cuanto a las actividades evaluativas, tanto formativas como sumativas, se observa una alineación precisa con los resultados de aprendizaje esperados, lo que facilita que los estudiantes comprendan claramente lo que se espera de su desempeño en cada etapa del Programa. Esta estructura de evaluación permite que los estudiantes evidencien no solo su dominio conceptual, sino también su capacidad para aplicar de manera crítica y creativa los conocimientos adquiridos en situaciones concretas. Un ejemplo de ello es la actividad integradora de titulación Seminario II, en la que se requiere que los estudiantes demuestren una competencia transversal en los aprendizajes adquiridos a lo largo del Programa, validando de manera clara y efectiva la consecución de los resultados de aprendizaje globales.

Adicionalmente, después de cada evaluación tanto formativa como sumativa, el estudiante recibe la retroalimentación directa en su rúbrica en forma oportuna y así proporcionarle información específica sobre su desempeño. Esto le ayuda a identificar áreas de mejora y consolidar su aprendizaje. La retroalimentación se intenta siempre entregar en forma positiva para aumentar la motivación del estudiante y que este comprenda las expectativas del docente con relación a la calidad del trabajo y objetivos de aprendizaje. Para el Programa la retroalimentación es relevante ya que fomenta la comunicación entre los docentes y estudiantes, promoviendo un aprendizaje colaborativo y abierto. No sólo es de gran utilidad para quien lo recibe, sino a los docentes les permite identificar con mayor facilidad aquellos aprendizajes que no han sido logrado y crear estrategias como ayudantías o cambios en la metodología de aprendizaje para alcanzar dichos logros.

### **Actividad de Graduación**

El pilar fundamental del Programa, y que responde a su carácter profesionalizante, queda plasmado en el objetivo formalmente declarado y que es la capacidad que tiene el graduado del Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento posee conocimiento en las áreas de la dirección de personas y gestión del talento humano. Es capaz de aplicar habilidades tecnológicas, planificar estrategias, tomar decisiones, implementar políticas de dirección de personas y gestionar el ciclo de vida del colaborador, integrando a las personas en el proyecto organizacional del que forman parte; lo anterior le permite facilitar la innovación y el cambio organizacional, con responsabilidad y un alto sentido ético, a través de consensos con miras a la consecución de la sostenibilidad, en base a las líneas de desarrollo de Dirección de Personas y Gestión de Talento.

La Actividad de Graduación, compuesta por (1) Anteproyecto de Grado – Seminario I, y (2) Proyecto de Grado – Seminario II, se realiza de manera grupal, con evaluaciones grupales e individuales. Se configuran grupos de alumnos al inicio de Anteproyecto de Grado, cada grupo se compone de un mínimo de 3 y un máximo de 5 alumnos, y debe seleccionar una de las tres alternativas de Actividad de Graduación que ha definido el Programa: (1) Plan Estratégico de Recursos Humanos, (2) Proyecto

de Consultoría en Recursos Humanos y (3) Elaboración de un Caso de Estudio. Para cada grupo se asigna un profesor guía. El tema seleccionado, el tipo de Actividad de Graduación, el profesor guía y la conformación del grupo se mantiene durante todo el proceso que establece la Actividad de Graduación.

La etapa de Formulación del Anteproyecto de Grado es acompañada por un profesor guía que pertenece al Núcleo Académico del Magister. Se realiza en la asignatura de Seminario de Grado I, que considera 3 informes escritos que ponderan un 60%, los cuales el profesor guía los califica de manera grupal, mediante rúbricas de evaluación. La última etapa corresponde a una defensa oral grupal del Anteproyecto de Grado que pondera un 40%. Esta última instancia es calificada por una Comisión especialista de 3 profesores que pueden ser regulares o adjuntos y la calificación se realiza mediante una rúbrica de evaluación (Anexo Complementario N°6).

La etapa de Formulación del Proyecto de Grado sigue siendo acompañada por el profesor guía asignado. Se realiza en la asignatura de Seminario de Grado II y corresponde al desarrollo en extenso del Anteproyecto de Grado. Considera 4 informes escritos que ponderan un 60%, los cuales se califican de manera grupal por parte del profesor guía, mediante rúbricas de evaluación. La última etapa corresponde a una defensa oral realizada por el grupo de estudiantes cuya ponderación es de 40% de la nota final. La evaluación de carácter individual la realiza una Comisión de especialistas de 3 profesores que pueden ser regulares o adjuntos. La calificación se realiza mediante una rúbrica de evaluación.

De acuerdo al Artículo 10 del DUN° 2815-2021 se señala que, para obtener el grado de Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento, el estudiante deberá aprobar el total de las asignaturas obligatorias del plan de estudios, es decir, un total de 125 créditos UNAB y 60 créditos SCT-Chile.

La calificación final para la obtención del grado académico se calcula como el promedio simple de las calificaciones obtenidas en las asignaturas, inclusive Seminario de Grado II (MDPG013).

- Promedio simple de las asignaturas, sin considerar Seminario de Grado II (MDPGT): 70%.
- Nota final de la asignatura Seminario de Grado II (MDPGT): 30%.

Así, de acuerdo al Artículo 52 del Reglamento Interno del Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento, se entenderá por egresado del Magíster aquel estudiante que ha aprobado todas las actividades curriculares del Programa, incluyendo la Actividad de Graduación, de acuerdo con las disposiciones del Reglamento de estudio de este Magíster.

#### **Evaluación y actualización del Plan de Estudio**

El plan de estudios es evaluado periódicamente en función de información levantada mediante resultados de encuestas (evaluación docente, satisfacción, autoevaluación), información proveniente del consejo de graduados, análisis de indicadores académicos, entre otros. Además, se cuenta con mecanismos como auditorías académicas y preevaluaciones que entregan insumos que pueden derivar en revisiones o ajustes curriculares.

Es importante destacar que, en el caso de realizarse ajustes curriculares, en las asignaturas o al plan de estudios, se cuenta con el apoyo y asesoría de la Vicerrectoría Académica y su Dirección de Docencia e Innovación Curricular, para luego ser visados por la Facultad y por dicha Vicerrectoría, quedando registrado en un “modifica”, “complementa” o “nuevo Decreto de Rectoría”. Para dicho proceso, existe un equipo de acompañamiento curricular de postgrado UNAB que cuenta con lineamientos, estructura, planificación, funciones e instancias de apoyo. Asimismo, dispone de procedimientos claros para orientar las distintas etapas que se llevan a cabo (diagnóstico, diseño e implementación de rediseño curricular a nivel de postgrado), declarados en el Proceso de Diseño, Seguimiento y Evaluación Curricular del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad (SAIC).

En el caso específico de este programa, dado que inició en el año 2021, sólo se ha realizado un ajuste curricular menor en el año 2024, relacionado a la revisión y actualización de material bibliográfico, que derivó en el DUN N°27/2025. Lo anterior, demuestra que el Programa permanentemente está revisando y evaluando su plan de estudio y realiza las adecuaciones necesarias en pro de la calidad de la formación.

#### **Nivel de satisfacción del Plan de Estudio y Proceso de Formación del Programa**

La comunidad académica con sus tres estamentos: estudiantes, graduados y académicos manifiestan una positiva valoración del plan de estudios, evidenciado a través de las encuestas de satisfacción. La Tabla 14, sintetiza los resultados de las preguntas relevantes en este aspecto. Todas las respuestas se encuentran sobre el 80% de satisfacción, destacando entre los estudiantes la alta valoración de los siguientes aspectos, plan de estudio conocido (100% en ambos grupos de estudiantes), proceso de formación según lo establecido (92% presenciales y 100% online), metodologías utilizadas (86% presenciales y 100% online), contenidos actualizados (86% presenciales y 100% online), entre otros. En tanto los graduados, también evidencias una alta valoración, con niveles semejantes a los estudiantes, sobre el 90% de satisfacción. En cuanto a los docentes, los aspectos consultados evidencias en su mayoría respuestas favorables con un alto nivel de satisfacción (100%), sólo una de la aseveración no presentó este máximo porcentaje (Las modalidades de evaluación eran apropiadas a las características del plan de estudios con un 96%) pero que de todos modos refleja un resultado positivo.

**Tabla 14. Nivel de satisfacción de estudiantes, graduados y académicos en relación con el plan de estudios del Programa. Respuestas favorables: de acuerdo y muy de acuerdo.**

| Pregunta                                                                                                                | Respuestas favorables (%) |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------|
|                                                                                                                         | 2024                      |        |
| Estudiantes                                                                                                             | Presenciales              | Online |
| El plan de estudios es conocido por los estudiantes.                                                                    | 100%                      | 100%   |
| El proceso de formación se ha desarrollado según lo establecido en el plan de estudios.                                 | 92%                       | 100%   |
| Las metodologías de enseñanza utilizadas son consistentes con los objetivos del programa y con el perfil de graduación. | 86%                       | 100%   |
| Los métodos de evaluación son apropiados a las características del plan de estudios.                                    | 80%                       | 100%   |
| El proceso de obtención del grado está claramente establecido y reglamentado, y responde al carácter del programa.      | 86%                       | 100%   |
| Los criterios de enseñanza apuntan a desarrollar la capacidad investigativa o profesional, según corresponda.           | 83%                       | 100%   |

|                                                                                                                                                                                  |                   |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|
| Los contenidos entregados por el programa están actualizados y son pertinentes a la disciplina.                                                                                  | 86%               | 100%          |
| <b>Graduados</b>                                                                                                                                                                 | <b>Presencial</b> | <b>Online</b> |
| El plan de estudios era conocido por los estudiantes.                                                                                                                            | 100%              | 92%           |
| El plan de estudios respondía a los objetivos planteados por el programa.                                                                                                        | 91%               | 100%          |
| La malla curricular del programa estaba actualizada de acuerdo al desarrollo de la disciplina.                                                                                   | 100%              | 100%          |
| El proceso de formación se desarrolló según lo establecido en el plan de estudios.                                                                                               | 92%               | 100%          |
| Las metodologías de enseñanza utilizadas eran consistentes con los objetivos del programa y con el perfil de graduación.                                                         | 82%               | 92%           |
| Las metodologías de enseñanza permitían un adecuado aprendizaje.                                                                                                                 | 83%               | 92%           |
| Las metodologías de enseñanza se orientaban a desarrollar capacidad de profesionales.                                                                                            | 100%              | 92%           |
| Las modalidades de evaluación eran apropiadas a las características del plan de estudios.                                                                                        | 92%               | 92%           |
| <b>Académicos</b>                                                                                                                                                                |                   |               |
| Existen políticas y mecanismos claros para la actualización y evaluación del plan de estudios.                                                                                   | 100%              |               |
| Las modalidades de evaluación están basadas en criterios claros y son conocidas por los estudiantes.                                                                             | 100%              |               |
| La actividad de graduación responde adecuadamente al carácter del programa.                                                                                                      | 96%               |               |
| El plan de estudios responde a las necesidades del perfil de graduación.                                                                                                         | 100%              |               |
| Los mecanismos de evaluación de la actividad de graduación permiten verificar adecuadamente la obtención de los resultados de aprendizaje declarados en el perfil de graduación. | 100%              |               |
| Los programas tienen identificadas en su diseño las líneas de investigación o las áreas de trabajo que desarrolla.                                                               | 100%              |               |
| Las metodologías de enseñanza utilizadas son consistentes con los objetivos del programa y con el perfil de graduación.                                                          | 100%              |               |
| Las estrategias de enseñanza aprendizaje que pueden implementarse en la plataforma de aula virtual permiten el aprendizaje efectivo de los estudiantes                           | 100%              |               |

### 1.3 PROCESO DE SELECCIÓN

El Programa cuenta con suficiente reglamentación general y específica que regula los procesos de admisión y selección, estableciendo procedimientos que se han aplicado de manera sistemática. En dicho contexto el decreto y el reglamento interno del Programa (Título Cuarto, art.18, 19, 20, 21 y 22) explicitan todos los aspectos implicados en el proceso de selección para el ingreso al Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento (Anexo Obligatorio N°1 y N°3). Cabe señalar que este proceso está alineado con el Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad (SAIC) de la Universidad, en particular con el Procedimiento de Admisión, que abarca tanto el sistema de selección como el de admisión de los postulantes para programas de pregrado y postgrado.

#### Perfil de ingreso

Respondiendo a los nuevos criterios y estándares definidos por la CNA para los programas de magíster, el Programa formalizó en su reglamento interno, el siguiente perfil de ingreso: “El Programa de Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento de la Universidad Andrés Bello está orientado a postulantes que tienen el grado de Licenciado o Título Profesional equivalente en las áreas de especialidades de la administración y gestión de empresa o similares, y que demuestren interés en adquirir conocimientos teóricos y prácticos en herramientas tecnológicas, planificación e innovación organizacional en ambientes cambiantes. Se espera que el postulante demuestre

dominio básico en el área de recursos humanos y/o administración de personas. Estas habilidades serán desarrolladas y fortalecidas a lo largo del Programa”.

Este perfil de ingreso declarado permite desarrollar un proceso adecuado de selección y admisión como se detalla a continuación.

### **Requisitos de postulación**

De acuerdo con el Reglamento de Estudios de Magíster (DUN° 2372/2016, art. 24°), podrán postular a un programa de magíster de la UNAB quienes tengan grado de licenciado o un título profesional cuyo nivel y contenido de estudios sean equivalentes a los necesarios para obtener el grado de licenciado y quienes hayan aprobado el proceso de selección establecido por cada programa. Por su parte, el art. 25° señala que, para incorporarse a un programa de Magíster, el postulante debe aprobar el proceso de selección establecido por cada programa. Finalmente, el art. 26° indica que el proceso de selección de los postulantes debe ser difundido para ser conocido oportunamente por los postulantes y contemplará instancias tales como: entrevista personal; evaluación de antecedentes académicos y/o profesionales, examen de admisión, manejo de idioma instrumental, experiencia profesional acreditable, entre otros.

A su vez, el Decreto vigente del Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento describe y norma claramente los requisitos y procedimientos de admisión. Con la finalidad de evaluar exhaustivamente si el postulante cuenta con condiciones y capacidades definidas en el perfil de ingreso, el Programa ha establecido una serie de requisitos de admisión. Estos se encuentran formalizados en el DUN° 2815-2001 y son comunicados en el folleto y formulario de postulación.

Los requisitos son los siguientes:

- Fotocopia Cedula de Identidad o Certificado de nacimiento digital. Para estudiantes extranjeros, que no posean Cédula de Identidad para extranjeros, podrán presentar la fotocopia del Pasaporte.
- Licencia de Enseñanza Media.
- Original o copia legalizada del certificado de Grado de Licenciado y/o certificado de Título Profesional.

Tratándose de alumnos extranjeros, aquellos postulantes provenientes de países que están en el Convenio de Apostilla de la Haya, presentarán sus antecedentes conforme al procedimiento establecido para esos casos. Los postulantes de países que no están adscritos a dicho Convenio deben presentar sus antecedentes visados por el Cónsul chileno en el país de origen y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile.

La documentación completa debe ser entregada en admisión al momento de la postulación. El proceso de selección de los postulantes se hará en base a los antecedentes presentados en el proceso de admisión, los que serán revisados por el Comité Académico del Programa, quien será responsable de ponderar los criterios en base a la siguiente pauta:

- Carta de motivación (4 puntos).
- Dos cartas de recomendación (2 puntos).
- Trayectoria profesional (4 puntos).

El postulante debe tener una calificación mínima de 6 puntos y sobre 10 en el proceso de selección para ser considerado admisible.

Los requisitos de postulación, así como los criterios de selección, son de público conocimiento y se encuentran detallados en el reglamento interno y el sitio web del Programa.

El proceso de selección recae en el comité del Programa y todos los postulantes son evaluados en sus méritos y en base a los antecedentes entregados, proponiendo al director su aceptación o rechazo.

El proceso de selección consta de cuatro etapas:

- Ingreso del formulario de postulación y documentos solicitados al portal de admisión.
- Revisión de antecedentes por parte del Director del Programa.
- Evaluación y calificación por parte del Comité Académico de los antecedentes del postulante.
- Informe del Director del Magister, por medio de la plataforma de admisión; de la aprobación o rechazo de la postulación.

Lo indicado anteriormente, evidencia que los requisitos establecidos se encuentran formalizados y permite que los estudiantes que ingresan al Magíster dispongan de un perfil adecuado a las exigencias definidas por el Programa.

Los resultados de las encuestas aplicadas revelan un alto conocimiento del proceso entre los estudiantes en este criterio. Se precia un nivel de criticidad levemente mayor de los estudiantes de la modalidad presencial respecto a los online, con niveles de satisfacción en estos aspectos evaluados sobre el 80% y de 100% respectivamente. En cuanto a los graduados, la satisfacción en este ítem también está sobre 80%. Finalmente, la opinión de los académicos, se encuentran situados en un rango levemente mayor que los graduados, con un nivel de satisfacción sobre el 95%, en ambos aspectos consultados.

**Tabla 15. Nivel de satisfacción en relación con la difusión y proceso de selección del Programa.**  
**Respuestas favorables: de acuerdo y muy de acuerdo.**

| Pregunta                                                                                             | Respuestas favorables % |        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------|
|                                                                                                      | 2024                    |        |
| Estudiantes                                                                                          | Presenciales            | Online |
| El programa informa a los postulantes acerca de los requisitos de ingreso y el proceso de selección. | 93%                     | 100%   |
| El proceso de selección fue justo y transparente.                                                    | 100%                    | 100%   |
| Los requisitos de ingreso al programa son congruentes a las exigencias posteriores de este.          | 80%                     | 100%   |
| Graduados                                                                                            | Presenciales            | Online |
| Los requisitos de admisión estaban claramente definidos.                                             | 100%                    | 100%   |
| Los requisitos de ingreso al programa eran congruentes a las exigencias posteriores de este.         | 80%                     | 92%    |
| Académicos                                                                                           |                         |        |
| Los requisitos de ingreso al programa son congruentes a las exigencias posteriores de este.          | 96%                     |        |

|                                                                                                              |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Existe consistencia entre los requisitos de admisión al programa y la idoneidad de los alumnos matriculados. | 100% |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|

A partir de las Tablas 2.1 a 2.3 de la ficha de datos, para el periodo 2021-2024, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- ✓ De 349 postulantes, 262 de ellos fueron seleccionados, correspondiendo a un 75,07%.
- ✓ El total de matriculados para el periodo fue de 228, con un 75,071% correspondiendo al sexo femenino.
- ✓ El 100% de los matriculados tiene una formación de pregrado que responde a lo explicitado en la normativa del Programa y un 6,98% cuenta con postgrado.
- ✓ 24 matriculados en el periodo provienen de la misma institución (10%).
- ✓ 4 matriculados provienen de instituciones extranjeras (1,75%).

**Tabla 16. Evolución de postulantes, aceptados y matriculados del programa, para el periodo 2015-2024.**

| Santiago Presencial    | Año 2021 |           | Año 2022 (V1) |           | Año 2022 (V2) |           | Año 2023 (V1) |           | Año 2023 (V2) |           | Año 2024 V1 |           |
|------------------------|----------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|-------------|-----------|
|                        | Total    | Mujer (%) | Total         | Mujer (%) | Total         | Mujer (%) | Total         | Mujer (%) | Total         | Mujer (%) | Total       | Mujer (%) |
| Postulantes            | 14       | 57,14%    | 20            | 65,00%    | 17            | 76,47%    | 17            | 47,06%    | 20            | 50,00%    | 21          | 76,19%    |
| Aceptados              | 13       | 53,85%    | 15            | 60,00%    | 12            | 75,00%    | 15            | 46,67%    | 17            | 52,94%    | 18          | 72,22%    |
| Matriculados           | 12       | 50,0%     | 15            | 60,00%    | 12            | 75,00%    | 13            | 38,46%    | 15            | 46,67%    | 17          | 70,60%    |
| Tasa de aceptación [4] | 93%      | 53,66%    | 75%           | 61,67%    | 71%           | 75,49%    | 88%           | 44,06%    | 85%           | 49,87%    | 86%         | 73,00%    |

\* No se registró ingreso de cohorte 2024 V2

| Online                 | Año 2021 |           | Año 2022 (V1) |           | Año 2022 (V2) |           | Año 2023 (V1) |           | Año 2023 (V2) |           | Año 2024 V1 |           | Año 2024 V2 |           |
|------------------------|----------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|
|                        | Total    | Mujer (%) | Total         | Mujer (%) | Total         | Mujer (%) | Total         | Mujer (%) | Total         | Mujer (%) | Total       | Mujer (%) | Total       | Mujer (%) |
| Postulantes            | 25       | 56,00%    | 41            | 68,29%    | 39            | 38,46%    | 36            | 58,33%    | 25            | 72,00%    | 43          | 69,77%    | 31          | 55,00%    |
| Aceptados              | 21       | 47,62%    | 26            | 61,54%    | 30            | 36,67%    | 27            | 51,85%    | 14            | 57,14%    | 33          | 72,73%    | 21          | 61,90%    |
| Matriculados           | 20       | 45,0%     | 18            | 50,0%     | 25            | 36,0%     | 22            | 54,5%     | 12            | 50,0%     | 27          | 77,8%     | 20          | 65,0%     |
| Tasa de aceptación [4] | 84%      | 49,54%    | 63%           | 59,94%    | 77%           | 37,04%    | 75%           | 54,91%    | 56%           | 59,71%    | 77,00%      | 73,42%    | 67,74%      | 76,00%    |

Por otro lado, el número de matriculados es de 228 estudiantes, de los cuales 224 (98,24%) son de nacionalidad chilena y 4 (1,75%) extranjeros; para estos últimos, sus países de origen son dos de Colombia y dos de Venezuela.

Cabe destacar, la diversidad de las instituciones de procedencia de los estudiantes matriculados, cuando se consideran los estudios previos. Como se observa, para el período 2021-2024 se recibieron 349 postulaciones y fueron seleccionados 228 estudiantes. De los cuales 4 (1,75%) provenientes de instituciones extranjeras, 23 provienen de la UNAB (10,0%) y 201 (88,1%) de otras universidades nacionales.

**Tabla 17. Disciplina y universidad de origen de alumnos matriculados, periodo 2021-2024. Se consideran los antecedentes del pregrado.**

| Origen disciplinar | Nº | %     |
|--------------------|----|-------|
| Comercial          | 40 | 17,46 |

|                            |           |          |
|----------------------------|-----------|----------|
| Psicología                 | 31        | 13,53    |
| Adm. Empresa               | 46        | 20,08    |
| Contador Auditor           | 15        | 6,5      |
| Ingeniería Civil           | 11        | 4,8      |
| <b>Tipo de universidad</b> | <b>Nº</b> | <b>%</b> |
| UNAB                       | 23        | 10,08    |
| Nacionales                 | 201       | 88,1     |
| Extranjeras                | 4         | 1,75     |

Todo lo anterior permite concluir que el Magíster cuenta con estructura curricular y plan de estudios que son coherentes con los objetivos y perfil de egreso; diseño del plan de estudios que incorpora cursos; definición explícita de las metodologías de enseñanza aprendizaje, con evaluaciones claras y conocidas que son coherentes con los objetivos y el plan de estudios; evaluación y actualización del plan de estudios; mecanismos formales asociados a la actividad final de graduación, conocidos y aplicados sistemáticamente; normas de ingreso claramente establecidas y conocidas que son coherentes con los objetivos y el perfil de egreso, tasas adecuadas de matrícula y diversidad en el origen disciplinar como en el tipo de institución de procedencia.

#### **FORTALEZAS:**

- Se verifica consistencia entre misión institucional y carácter profesional del Programa, por cuanto su propósito está orientado a entregar una experiencia formativa integradora, de actualización y profundización en las líneas de desarrollo declaradas en el DUN vigente.
- El carácter del Programa está claramente definido y se relaciona de manera coherente con los objetivos y el perfil de egreso propuesto.
- Se observa que el nombre del Programa es explicativo, descriptivo, pertinente y consistente con sus objetivos, en tanto se enfocan en los aspectos críticos relativos a la disciplina.
- El Programa de magíster presenta una alineación sólida y consistente entre los resultados de aprendizaje establecidos y las estrategias pedagógicas implementadas, lo que es crucial para el cumplimiento del modelo educativo.
- El diseño secuencial del curso permite una evaluación continua del progreso del estudiante, lo que proporciona oportunidades de retroalimentación oportuna y ajuste de estrategias de aprendizaje, promoviendo la autorregulación y el aprendizaje autónomo.
- En cuanto a las actividades evaluativas, se evidencia una alineación precisa con los resultados de aprendizaje esperados. Asimismo, permite que los estudiantes evidencien no solo su dominio conceptual, sino también su capacidad para aplicar de manera crítica y creativa los conocimientos adquiridos en situaciones concretas. Ejemplo de ello, es la actividad integradora de titulación Seminario II.
- La actividad final, Seminario de Grado, responde adecuadamente a los objetivos del Programa y al perfil del graduado, en tanto en ella se verifica el logro de los resultados de aprendizaje del perfil de egreso. Asimismo, se cuenta con un mecanismo adicional, denominado Assessment del Aprendizaje, que permite medir el logro de los resultados de aprendizaje.
- Los requisitos de ingreso y selección están claramente establecidos y formalizados en la normativa interna del Programa, son de acceso público y acordes a las exigencias de nivel de magíster.

- Se destaca la flexibilidad con la que se ha estructurado la planificación de las actividades académicas. Este aspecto resulta especialmente relevante en el contexto de la educación en modalidad online, donde la autogestión del aprendizaje es fundamental.
- Se destaca la heterogeneidad del origen disciplinar y el origen institucional de los estudiantes, que en su mayoría provienen de otras universidades nacionales (88,1%) y, en menor medida de la misma institución (10%). Lo anterior, nutre el proceso formativo de estudiantes y aumenta el impacto del Programa.

#### **Oportunidad de Mejora:**

- No obstante, la diversidad de instituciones de origen de los alumnos, actualmente la mayoría de los estudiantes son chilenos, hay una oportunidad para aumentar la proporción de estudiantes internacionales, diversificando aún más el cuerpo estudiantil.
- Producto del análisis de los resultados de assessment de Aprendizaje Estudiantil, es necesario reforzar las habilidades de comunicación y argumentación de los estudiantes en la defensa de la AFG.

#### **Debilidades**

No se observan debilidades en este criterio.

**Posicionamiento del criterio a examinar:** La estructura del Programa responde al sistema aseguramiento de la calidad, generando un ambiente adecuado para la formación de estudiantes de magíster, en ambas modalidades. El Programa se creó en el año 2021, en ese período ha logrado crecer y desarrollarse académicamente, lo que se evidencia en los adecuados niveles de satisfacción, en estudiantes, graduados y académicos, respecto al diseño curricular, plan de estudio, difusión, proceso de selección, entre otros. No obstante, existe la posibilidad de aumentar los estudiantes de origen extranjero y existen desafíos como mejorar el nivel de desempeño de los estudiantes en la AFG.

#### **Criterio 1. Carácter, objetivos y estructura del Programa**

|         |         |         |
|---------|---------|---------|
|         | X       |         |
| Nivel 1 | Nivel 2 | Nivel 3 |

## I. Dimensión Docencia y Resultados del Proceso Formativo

### Criterio 2. Resultados del proceso formativo

#### 2.1 SEGUIMIENTO PROGRESIÓN ESTUDIANTIL

Para el seguimiento de estudiantes, el personal asociado a la gestión académica del Programa se complementa con un monitoreo de acceso y procesos online, rápida respuesta ante demandas específicas y la aplicación de encuestas de satisfacción a estudiantes. A nivel central, los programas de postgrado cuentan para su gestión y administración, con el Sistema de Gestión Académica Banner, que contiene la información relativa al avance académico de los estudiantes, entre otros aspectos. En dicho sistema se ingresa la información de los estudiantes matriculados, inscripción de asignaturas, notas y estatus académico (incluyendo también, dado el caso, retiro temporal, retiro definitivo, deserción, eliminación académica, etc.). Banner es parte del sistema de seguimiento académico que permite disponer de información actualizada relativa a los principales indicadores de progresión de estudiantes. La Dirección Académica de Magíster entrega de forma actualizada las fichas curriculares, lo que permite que la Dirección del Programa y el Comité Académico analicen oportunamente la evolución de las cohortes. Adicionalmente, se considera fundamental contar con indicadores globales, tales como: i) tasa de graduación, ii) tiempo de permanencia, iii) tasa de deserción y iv) tasa de eliminación académica. Para facilitar este trabajo, el Programa dispone de la plataforma institucional en Banner, tal como se mencionó anteriormente.

Adicionalmente, la plataforma Canvas -y anteriormente Blackboard- permite el monitoreo para la gestión académica montado sobre Power BI, el cual presenta indicadores claves para la retención como son la actividad asincrónica, sincrónica y rendimiento académico, tanto de forma agregada como Facultad, Programa, tipo de Programa (Advance, Pregrado, Postgrado) y a nivel de estudiante, docente, sección y curso.

A continuación, se presenta una tabla resumen con los principales indicadores que se pueden obtener en Canvas.

**Tabla 18: Indicadores para la gestión académica plataforma Canvas**

| Nombre tablero                      | Descripción                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicadores accesos a Canvas y Zoom | Contiene indicadores de la actividad asincrónica y sincrónica, tales como % de estudiantes o docentes que acceden por semana móvil al lms y a sesiones de videoconferencia, % de sesiones de videoconferencia grabadas, entre otros. |
| Actividades evaluativas             | Actividades de foros, exámenes y tareas entregadas por estudiantes a tiempo, atrasadas y sin entregar. Tiempos de revisión del docente, calificación obtenida, entrega de feedback por parte de los docentes.                        |
| Geolocalización de accesos          | Conectividad de usuarios en Canvas, fecha de conexión, dispositivo, sistema operativo, proveedor de internet, lugar de conexión a través de la dirección IP.                                                                         |
| Indicadores Remediales              | Datos de cursos de inducción para pregrado y datos de cursos de onboarding de Advance UNI y Talleres DGDE y CIADE.                                                                                                                   |
| Planificación Banner                | Información de planificación académica desde Banner.                                                                                                                                                                                 |
| Curso inicial Canvas docente        | Actividad y porcentaje de término de curso inicial en Canvas profesores.                                                                                                                                                             |
| Anuncios                            | Anuncios publicados en cursos de forma semanal, publicados por el docente de la asignatura u otro rol asociado. Porcentaje de visualización de publicaciones, horarios y peak de visualización de anuncios.                          |
| Foros                               | Uso de herramienta foro, % de participación de usuarios.                                                                                                                                                                             |

|                      |                                                                                                                                                   |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Módulos y contenidos | Contenidos configurados por curso, % de visualización de contenidos y comportamiento de visualización de contenidos por parte de los estudiantes. |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **Mecanismos de seguimiento de la progresión de los estudiantes postgrado online**

Todos los estudiantes de modalidad online cuentan con el acompañamiento de un tutor, quienes velan por la experiencia de los estudiantes en plataforma. Así mismo, los estudiantes nuevos cuentan con un bienvenida y un proceso de onboarding que tiene por objetivo que el estudiante conozca a su tutor, los puntos de contacto con él y también realice un curso de inducción a la plataforma que lo habilitará técnicamente para la realización de sus cursos.

A continuación, se describen las funciones que realizan los tutores para asegurar la experiencia del estudiante online:

1. Aseguramiento de la funcionalidad a través de un proceso de QA y revisión de la correcta integración de usuarios y secciones previo al inicio de la impartición, derivando las incidencias encontradas a las áreas correspondientes
2. Dinamización del ambiente de aprendizaje a través de la llamada de bienvenida, anuncios y foros recordando eventos importantes, como sumativas. Monitorea y responde diariamente el foro de consulta a tutores.
3. Atención de dudas, reclamos y solicitudes de información que demanden los estudiantes. Ingresa y realiza seguimiento de casos que requieran derivación en CRM. Levanta a su Coordinación los potenciales casos de deserción (financieras, económicas, psicosociales, etc.)
4. Monitoreo de la actividad de los estudiantes en el LMS, alertando de forma temprana estudiantes con inactividad.

Los canales de comunicación del estudiante con el tutor son:

- Correo institucional
- Foros de consultas a través del LMS
- Contact center, a través del anexo telefónico del tutor.

A nivel de Programa, el Comité Académico se reúne al menos una vez por mes para revisar y analizar el seguimiento académico y evaluar el avance curricular de cada estudiante, así como también el desempeño del Programa. La Dirección junto al Comité Académico mantienen además una comunicación activa con aquellos estudiantes que se encuentren en ciclo intermedio y final, con el objetivo de apoyar dicho proceso. Esa comunicación activa se materializa a través de entrevistas personales con los alumnos y directores seminario de grado, así como también comunicaciones a través de correos electrónicos. Esto ha posibilitado mejoras importantes en los indicadores de progresión.

A continuación se destacan algunas de las actividades e hitos que permiten dar seguimiento permanente y mantener una fluida comunicación con los estudiantes:

- ✓ Reuniones periódicas entre profesor guía/director de seminario y estudiante.
- ✓ Seguimiento semestral de estudiantes por parte del Comité Académico.
- ✓ Avance de su Actividad de Graduación
- ✓ Reuniones casos excepcionales con Comité Académico.
- ✓ Encuesta semestral de asignaturas.

- ✓ Reunión semestral con el cuerpo académico.

### Seguimiento de estudiantes en Actividad de Graduación

A la fecha de la entrega del IAE, sólo se encuentra 1 estudiantes (mujeres) desarrollando su Actividad de Graduación, tal como lo evidencia la Tabla 3.4 (Ficha de Datos). Los estudiantes de la cohorte 2024 inician su proceso de AFG en abril de este año.

## 2.2 RESULTADOS DE INDICADORES

### Deserción del Programa

El análisis de la información reportada en la Tabla 3.1 (Ficha de Datos) permite evidenciar que en relación con las cohortes correspondientes al periodo 2021-2024, sólo 6 estudiantes de los 228 matriculados en el periodo (2,9%) han desertado del Programa, de los cuales 3 corresponde a eliminación académica y 3 casos de retiro, concentrados principalmente en los primeros años del Magíster. Las causales fueron: motivos de salud (1 casos), razones laborales (1 casos) y razones económicas (1 caso). De las 6 deserciones, 3 corresponden a la modalidad presencial y 3 de la modalidad online, verificándose tanto que mecanismos de selección como la capacidad de retención del Programa son adecuados y son reflejo de las acciones implementadas en el seguimiento de alumnos (Tabla 19).

**Tabla 19. Progresión de estudiantes**

| Indicador                                 | Cohortes<br>2021 a 2024 |
|-------------------------------------------|-------------------------|
| Nº de estudiantes retirados               | 3                       |
| Nº de estudiantes eliminados              | 3                       |
| Tasa de graduación (cohortes habilitadas) | 93,3%                   |
| Tasa de deserción                         | 2,9%                    |

Se debe consignar que el año 2023 falleció una alumna, situación que llevó al Programa a activar todos los protocolos en conjunto con la Dirección General de Desarrollo Estudiantil (DGDE) para el acompañamiento tanto de alumnos, como de profesores del Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento.

### Tasa de aprobación de Asignaturas

Respecto a las tasas de aprobación, se verifica un óptimo indicador en el Programas, que dan cuenta de un adecuado seguimiento de los aprendizajes. Como se observa en la tabla 20, para el período 2021-2024, las tasas de aprobación se mantienen por sobre el 95% en ambas modalidades.

**Tabla 20. Tasa de aprobación de Asignaturas**

| Modalidad  | 2021              |                    | 2022              |                    | 2023              |                    | 2024*             |                    |
|------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
|            | Nº de inscripción | Tasa de Aprobación | Nº de inscripción | Tasa de Aprobación | Nº de inscripción | Tasa de Aprobación | Nº de inscripción | Tasa de Aprobación |
| Presencial | 36                | 100%               | 252               | 99,9%              | 343               | 100%               | 347               | 99,4%              |
| Online     | 40                | 100%               | 430               | 100%               | 549               | 99,6%              | 498               | 99,2%              |
| Total      | 76                | 100%               | 682               | 99,9%              | 892               | 99,8%              | 845               | 99,3%              |

\*Datos preliminares, asignaturas que finalizan dentro del año 2025

### Graduación de cohortes habilitadas

La Tabla 3.1 (Ficha de Datos) muestra de forma cuantitativa la situación académica actual de los estudiantes del Programa en los últimos 4 años. Considerando las cohortes habilitadas para graduación, se evidencia un número de 154 graduados de un total de 164 estudiantes habilitados (cohortes 2021-2023), es decir una tasa global de graduación de 93,3%. En cuanto a la tasa de graduación de la modalidad presencial es de 94,1% y de la modalidad online es de 92,8%.

El Programa ha identificado que los indicadores de progresión (tasa de deserción, tasa de graduación) son objeto de seguimiento, atención y acciones permanentes; sin embargo, se puede observar un mejoramiento sostenido de estos indicadores.

### Tiempo de Permanencia en el Programa

Considerando la permanencia promedio en el Programa para el periodo 2021-2024 (Tabla 3.5, Ficha de Datos) el promedio es de 1,5 años. Indicador considerado como optimoy que se repite en las modalidades presencial y online (1,5 años).

**Tabla 21. Evolución del tiempo de permanencia en el programa, periodos 2021-2024**

| Periodo   | Total Graduados | Tiempo promedio permanencia en el Programa (años/sem.) |
|-----------|-----------------|--------------------------------------------------------|
| 2021-2024 | 154             | 1,5 / 3,1                                              |

De los 154 graduados del periodo 2021-2025 (Anexo Obligatorio N°10), 131 estudiantes (80%) lograron una graduación oportuna (1,5 años). Reduciendo considerablemente los tiempos en los últimos años, como parte de las mejoras del Programa.

### Satisfacción de estudiantes en relación con el apoyo y seguimiento de estudiantes

Los estudiantes manifiestan altos niveles de satisfacción con los mecanismos y medidas que ha tomado la Dirección del Programa para entregar apoyo y seguimiento a la progresión de los estudiantes. Lo anterior se evidencia a través de la encuesta de satisfacción (Tabla 22), con respuestas favorables a las consultas Mis datos y antecedentes académicos (ramos cursados, notas, etc.) son de fácil acceso y “Los estudiantes del programa tenemos acceso a servicios estudiantiles ofrecidos por la Universidad” con un 79% y 100% respectivamente para los estudiantes presenciales y un 100% y 93% de satisfacción para estudiantes de la modalidad online.

**Tabla 22. Nivel de satisfacción de estudiantes en relación con mecanismos de apoyo y seguimiento del Programa. Respuestas favorables: de acuerdo y muy de acuerdo.**

| Pregunta                                                                                            | Respuestas favorables (%) |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------|
|                                                                                                     | 2024                      |        |
| Estudiantes                                                                                         | Presencial                | Online |
| Mis datos y antecedentes académicos (ramos cursados, notas, etc.) son de fácil acceso               | 79%                       | 100%   |
| Los estudiantes del programa tenemos acceso a servicios estudiantiles ofrecidos por la Universidad. | 100%                      | 93%    |

### Acciones en relación con el apoyo y seguimiento de estudiantes

La tendencia favorable en los indicadores de progresión (tasa de graduación, tasa de deserción y tiempo promedio de permanencia), así como en aspectos de gestión del Programa, responden a las siguientes acciones implementadas:

- ✓ Adecuado proceso de selección.
- ✓ Mecanismo de seguimiento semestral de alumnos por parte del director y comité académico del Programa.
- ✓ Análisis de resultado de encuesta de evaluación docente, con la cual se monitorea la opinión de los estudiantes respecto de los docentes y los cursos.
- ✓ Plan de apoyo de la Dirección del Programa en coordinación con los académicos para los casos de estudiantes atrasados.

### **2.3 SEGUIMIENTO GRADUADOS**

La institución posee una estructura, mecanismos y procedimientos para realizar el seguimiento de graduados, a los que se adscribirá el Programa. Este proceso está respaldado por el Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad (SAIC), específicamente a través del Procedimiento de Seguimiento de Titulados y Graduados, el cual tiene por finalidad gestionar las actividades asociadas con el vínculo periódico de la institución con sus graduados. La Dirección General de Egresados, Empleabilidad y Redes, también conocido como Alumni (<https://alumni.unab.cl>), tiene como objetivo principal mantener la conexión y networking con los egresados, fortaleciendo el vínculo entre el Programa y sus postgraduados, generando espacios de encuentro y retroalimentación de alto beneficio para el mejoramiento continuo del Programa. Este proceso está respaldado por el Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad (SAIC), específicamente a través del Procedimiento de Seguimiento de Titulados y Graduados.

La Dirección de Egresados, Empleabilidad y Redes, cuenta con una coordinadora de postgrados, quien elabora el Plan de Relacionamiento anual con graduados. Este plan consiste en actividades de fidelización (Figura 5) y consejos de graduados. La unidad también entrega los premios Alumni, reconocimiento a egresados destacados en el ámbito nacional e internacional, y que incluye a los Magíster. Cabe destacar que las actividades antes mencionadas generan instancias de retroalimentación que son de alto beneficio para el mejoramiento continuo del Programa. Alumni además ofrece beneficios para los egresados a través de la Red de Beneficios y dentro de Centro de Empleabilidad Conecta UNAB se apoya con la inserción laboral y talleres especializados de ser solicitados.

A nivel de Programa, se pueden mencionar las siguientes actividades de fidelización realizadas.

- Jornada Laboral de 40 Horas: Sus Aspectos Legales y de Recursos Humanos.
- Perfiles y Habilidades de Futuro en la Gestión de Personas.

**Figura 5. Actividades de Fidelización 2023-2024**



La siguiente tabla presenta los tipos de actividades y fechas en que se ejecutó el plan de relacionamiento de graduados del programa, en los años 2023 - 2024.

**Tabla 23. Plan de relacionamiento 2023-2024.**

| Tipo de actividad   | 2023                 | 2024                 |
|---------------------|----------------------|----------------------|
| Fidelización        | 22 de agosto de 2023 | 27 de agosto de 2024 |
| Consejo de Graduado | 30 de mayo de 2023   | 15 de mayo de 2024   |

### Inserción laboral

Los estudiantes formados por el Programa demuestran un desarrollo en el ámbito laboral o productivo pertinente al área de desarrollo del Programa, demostrando las competencias adquiridas durante su formación. Existe un 43% (36 exalumnos) que han experimentado una movilidad laboral de los graduados del Programa, donde se destaca que 17 de sus exalumnos han accedido a una mejor posición ya sea en la empresa en que estaba o en otra organización.

La tabla 3.7 (Ficha de Datos) muestra la situación laboral de los estudiantes posterior a la graduación, que permite concluir que hay una movilidad funcionaria importante, considerando el número de alumnas y alumnos graduados y el tiempo desde su egreso.

### SATISFACCIÓN DE ESTUDIANTES Y GRADUADOS CON EL PROGRAMA

Al igual que los aspectos anteriores, los graduados muestran un positivo nivel de satisfacción con el Programa, valoración del cuerpo académico y de la formación que reciben, lo cual es evidenciado a través de las encuestas de satisfacción aplicadas (Tabla 24), que muestran respuestas favorables sobre un 70% de satisfacción, levemente superior en los graduados online.

**Tabla 24. Nivel de satisfacción general de graduados con el Programa. Respuestas favorables: de acuerdo y muy de acuerdo.**

| Pregunta                                                                       | Respuestas favorables (%) 2024 |        |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------|
|                                                                                | Presenciales                   | Online |
| <b>Graduados</b>                                                               |                                |        |
| El proceso de obtención del grado estaba claramente establecido y reglamentado | 100%                           | 92%    |

|                                                                                                                                               |     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| Los conocimientos, habilidades y actitudes desarrollados en el programa los puedo aplicar en mi ejercicio profesional o desarrollo académico. | 83% | 73% |
| La formación en este programa lo diferencia de otros programas en su área de desempeño.                                                       | 90% | 92% |
| Existe un proceso eficiente de seguimiento de los graduados.                                                                                  | 91% | 89% |
| En términos generales, se puede señalar que la formación que recibí fue de calidad                                                            | 92% | 92% |
| El programa que cursé respondió a las necesidades académicas o laborales del contexto en el que me desarrollo.                                | 92% | 92% |
| La formación entregada ha impactado positivamente en mi desempeño académico o profesional                                                     | 91% | 92% |
| Elegiría nuevamente este programa                                                                                                             | 89% | 85% |

### **FORTALEZAS**

- La utilización del sistema Banner, junto con las herramientas de Power BI y Canvas, proporciona un seguimiento detallado y eficaz de la progresión estudiantil de ambas modalidades, permitiendo el acceso a información actualizada sobre inscripciones, rendimientos y estatus académicos.
- El acompañamiento de un tutor para cada estudiante online asegura una atención personalizada y eficaz, contribuyendo a una experiencia educativa positiva y a la prevención de la deserción académica.
- El programa ha mantenido altas tasas de graduación y bajas tasas de deserción, reflejando la eficacia de las estrategias implementadas para el seguimiento y apoyo estudiantil.

### **Oportunidades de Mejora**

No se observan oportunidades de mejora en este criterio.

### **Debilidades**

No se observan debilidades en este criterio.

**Posicionamiento del criterio a examinar:** El proceso formativo del Programa va en línea con el sistema aseguramiento de la calidad, logreando un sistema integrado de Gestión Académica, con el respectivo apoyo tutorial personalizado e indicadores de progresión y retención para ambas modalidades adecuados. Sin embargo, se puede fortalecer la comunicación de los protocolos en casos de crisis.

#### **Criterio 2. Resultados del proceso formativo**

|         |         |         |
|---------|---------|---------|
|         | X       |         |
| Nivel 1 | Nivel 2 | Nivel 3 |

## **I. Dimensión Docencia y Resultados del Proceso Formativo**

### **Criterio 3. Cuerpo académico y áreas de desarrollo profesional o investigación**

#### **3.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES**

El cuerpo académico se estructura en coherencia con la definición conceptual, objetivos, y líneas de desarrollo declaradas formalmente en su decreto vigente. Además, este proceso se encuentra alineado con el Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad (SAIC) de la Universidad, que a través del Procedimiento de Gestión de Académicos describe todas las actividades de organización y articulación relacionadas con la trayectoria académica.

El Cuerpo Académico (núcleo y profesores colaboradores) permanente responde a las necesidades de ambas modalidades, está compuesto por 19 académicos, 7 de los cuales pertenecen al núcleo y 12 son colaboradores (Tabla 4.1; Anexo Obligatorio N°11). Dicho cuerpo reúne individuos en distintas etapas de evolución en su carrera académica. El Núcleo está compuesto por 2 asociados y 5 asistentes. Mientras los profesores colaboradores están conformados por profesores asistentes. El 36,8% de Cuerpo Académico vigente tiene grado de doctor y 63,2% el de Magíster. El 100% del núcleo y el 8,3% de los profesores colaboradores, tienen contrato en modalidad de jornada completa con la Institución (44 hrs. semanales<sup>1</sup>; Tabla 4.1, Ficha de Datos). La Dirección del Programa sostiene reuniones ampliadas con el cuerpo académico con una periodicidad de al menos una vez al semestre.

#### **Dedicación de académicos al Programa**

La Tabla 4.1 (Ficha de Datos) revela que el total de horas comprometidas por dicho cuerpo académico permanente al Programa corresponde al 21,5% del total contratado. A nivel del núcleo que se considera coherente y adecuada teniendo en cuenta que el 100% de los académicos núcleo se encuentran formalmente vinculados a la Universidad con jornada completa como ya se mencionó y cumplen también labores de gestión, docencia e investigación en el seno de distintas unidades de la Facultad de Economía y Negocios, Facultad de Educación y Ciencias Sociales e Instituto de Salud Pública Universidad Andrés Bello. Cabe señalar que las actividades de docencia de la planta de académicos permanentes del Programa se comparten con el pregrado, determinación que está situada dentro de los lineamientos de la Universidad y que persigue que los estudiantes de pregrado se vinculen con la investigación que llevan a cabo dichos académicos.

Del total de horas comprometidas por el cuerpo académico permanente al Programa (78 hrs.), 52 hrs. (67%) están asociadas al núcleo. El total de horas comprometidas por el cuerpo académico permanente a actividades de investigación (9 hrs.) y del total de horas asociadas a investigación (7 hrs.) corresponde al núcleo (78%).

Los miembros del Núcleo y del Comité Académico concentran el 100% de las horas de gestión dedicadas al Programa (26 hrs./semana), mayoritariamente centrada en Director (10 hrs./semana) y Secretaria Académica (4 hrs./semana). Dicha distribución de las responsabilidades del Programa a nivel del cuerpo de profesores se considera adecuada y pertinente a la naturaleza y tamaño actual

---

<sup>1</sup> Ley de reducción de la jornada laboral comenzó a aplicarse gradualmente desde el 26 de abril de 2024.

del mismo. En la tabla siguiente se puede verificar las horas exclusivas que el cuerpo académico dedica al Programa (Tabla 25).

**Tabla 25. Evolución horas de dedicación al Programa del Cuerpo Académico**

| Cuerpo Académico | Gestión | Docencia | Investigación | Total |
|------------------|---------|----------|---------------|-------|
| Núcleo           | 26      | 19       | 7             | 52    |
| Colaboradores    | 0       | 24       | 2             | 26    |

#### **Equidad de Género en el Cuerpo Académico Permanente**

El cuerpo académico está conformado por 13 hombres (68%) y 6 mujeres (32%); Tabla siguiente 26. el Programa comprende que debe avanzar con mayor celeridad hacia la paridad de género. Para estos fines la Institución cuenta con herramientas e iniciativas para abordar dicho desafío. Desde el 2021 la UNAB cuenta con el Comité para la Equidad de Género y Liderazgo Femenino, que busca responder a la necesidad de crear una cultura institucional que promueva la equidad de género en la ciencia y al interior de la organización. La UNAB ha puesto el foco en la contratación de nuevas académicas mujeres.

La UNAB cuenta desde 2017 con la Política Integral de Convivencia, Inclusión, Promoción del Respeto, y Prevención del Acoso Sexual, Violencia y Discriminación de Género (Anexo Complementario N°7). Esta resguarda y promueve la interacción social armoniosa de la comunidad universitaria en un ambiente de convivencia y respeto mutuo, permitiendo a los distintos estamentos de la comunidad universitaria ser parte y participar de la vida universitaria en condiciones de equidad e igualdad de oportunidades, y considerando la diversidad como un elemento enriquecedor del quehacer universitario y ofreciendo orientaciones de respuesta institucional de acuerdo con la política.

**Tabla 26. Profesores del cuerpo académico del Programa por género, comparación 2024.**

| Categoría                                 | 2024        |             |
|-------------------------------------------|-------------|-------------|
|                                           | Hombres (%) | Mujeres (%) |
| Núcleo                                    | 7 (100%)    | 0 (0%)      |
| Colaboradores                             | 6 (50%)     | 6 (50%)     |
| Cuerpo académico (Núcleo + colaboradores) | 13 (68%)    | 6 (32%)     |

La equidad de género del cuerpo académico es un tema relevante para el Programa. Como se observa en la Tabla 26, en el núcleo no existe una distribución homogénea por género. El Magíster intencionará la incorporación de docentes de género femenino que cumplan con los criterios declarados en el reglamento interno a participar en el cuerpo académico.

#### **Profesores visitantes**

Los profesores visitantes del Programa han cumplido roles complementarios específicos y vinculados principalmente a la docencia. Los profesores visitantes son académicos de reconocido prestigio internacional que aportan una experiencia en tópicos seleccionados que se complementan con el *expertise* del núcleo, además de entregar una visión global y actualizada en ciertas temáticas.

**Tabla 27. Profesores visitantes del Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento**

| Nombre | Grado más alto | Institución actual | Curso (año) | Línea de investigación |
|--------|----------------|--------------------|-------------|------------------------|
|--------|----------------|--------------------|-------------|------------------------|

|                    |          |                       |                                                                             |                       |
|--------------------|----------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Antonio Blanc      | Doctor   | Universidad de Lleida | Entorno Internacional y Relaciones Internacionales                          | Dirección de Personas |
| Eduard Cristobal   | Doctor   | Universidad de Lleida | Gestión de Marketing en un Entorno Globalizado                              | Gestión del Talento   |
| Fidel Molina       | Doctor   | Universidad de Lleida | Gestión Alternativa de Conflictos: Una Visión Internacional e Intercultural | Gestión del Talento   |
| José Miguel Alonso | Magister | Universidad de Lleida | Iniciativa Emprendedora y Creación de Empresas                              | Dirección de Personas |
| Josep María Riu    | Magister | Universidad de Lleida | Estados Financieros y Valoración de Empresas                                | Dirección de Personas |

### Participación de académicos en otros claustros

Es importante destacar que 5 de los 7 integrantes del núcleo (71,4%), participa en núcleos de otros programas de Magíster, de la misma Institución (Tabla 4.3, Ficha de datos). Su participación no solo enriquece el intercambio de conocimientos y experiencias entre programas, sino que también fortalece significativamente el nivel del Programa de Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento.

**Tabla 28. Participación de académicos en otros claustros**

| Nombre del académico | Información de otros claustros o núcleos [31] |                                                         |                                                 |
|----------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|                      | Nombre del programa de postgrado              | Universidad a la que pertenece el programa de postgrado | Nº de horas semanales de dedicación al programa |
| Luis Felipe Vergara  | MBA<br>MBA-ES                                 | UNAB<br>UNAB                                            | 2<br>2                                          |
| Nelson Lay           | N/A                                           | N/A                                                     | N/A                                             |
| Víctor Yáñez         | MBA<br>MTB                                    | UNAB<br>UNAB                                            | 2<br>2                                          |
| Andrés Rubio         | MMIM                                          | UNAB                                                    | 2                                               |
| Javier Labbe         | MSP                                           | UNAB                                                    | 2                                               |
| Roberto Jalón        | N/A                                           | N/A                                                     | N/A                                             |
| Eduardo Acuña        | MBA                                           | UNAB                                                    | 2                                               |

### Experiencia en dirección de tesis

El 100% del núcleo, tienen experiencia dirigiendo tesis o actividades finales de graduación de postgrado (tesis o AFG terminadas). La totalidad de los integrantes del núcleo ha dirigido AFG de magíster en el periodo 2021-2024. Por su parte, 2 de 7 académicos núcleo adicionalmente ha dirigido tesis a nivel doctoral (Tabla siguiente).

**Tabla 29. Experiencia de los profesores del claustro o núcleo del Programa en Dirección de AFG, últimos 10 años (Ficha de datos).**

| Nombre del académico | Nº Tesis Doctorado dirigidas | En este programa de Magíster | En otros programas de Magíster |
|----------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Luis Felipe Vergara  | 0                            | 5                            | 37                             |

|               |   |   |    |
|---------------|---|---|----|
| Nelson Lay    | 0 | 0 | 2  |
| Víctor Yáñez  | 1 | 4 | 21 |
| Andrés Rubio  | 7 | 5 | 8  |
| Javier Labbe  | 0 | 4 | 17 |
| Roberto Jalón | 0 | 2 | 0  |
| Eduardo Acuña | 0 | 3 | 0  |

Todos los profesores del núcleo cuentan actualmente con experiencia como director de AFG.

El Programa considera importante continuar los esfuerzos por aumentar la participación de su núcleo en la dirección de la actividad final de graduación y los cambios que experimentó la conformación actual de este núcleo confirma ese desafío.

### **Líneas o áreas de desarrollo asociadas al cuerpo académico permanente**

El cuerpo académico constituye una masa crítica con experiencia para sustentar las diferentes actividades y áreas temáticas del Programa. Tanto el núcleo, como los profesores colaboradores, tributan de forma equilibrada a las dos líneas o áreas declaradas, lo que asegura el desarrollo de cada línea (Tabla siguiente).

**Tabla 30. Participación del cuerpo académico en las líneas del Programa**

| Nombre del académico | Categoría   | Líneas de investigación, áreas de desarrollo o creación |
|----------------------|-------------|---------------------------------------------------------|
| Luis Felipe Vergara  | Núcleo      | Dirección de Personas                                   |
| Nelson Lay           | Núcleo      | Gestión del Talento                                     |
| Víctor Yáñez         | Núcleo      | Dirección de Personas                                   |
| Eduardo Acuña        | Núcleo      | Dirección de Personas                                   |
| Andrés Rubio         | Núcleo      | Gestión del Talento                                     |
| Javier Labbe         | Núcleo      | Dirección de Personas                                   |
| Roberto Jalón        | Núcleo      | Gestión del Talento                                     |
| Andrés Tolosa        | Colaborador | Gestión del Talento                                     |
| Ernesto Bruna        | Colaborador | Dirección de Personas                                   |
| Marcela Rodríguez    | Colaborador | Dirección de Personas                                   |
| Mónica Vergara       | Colaborador | Dirección de Personas                                   |
| Tony Günckel         | Colaborador | Dirección de Personas                                   |
| Tonka Maric          | Colaborador | Gestión del Talento                                     |
| Fabiola Ríos         | Colaborador | Gestión del Talento                                     |
| María Paz Rioseco    | Colaborador | Gestión del Talento                                     |
| Pablo de La Cerda    | Colaborador | Gestión del Talento                                     |
| Paula Osorio         | Colaborador | Gestión del Talento                                     |
| Marco Opazo          | Colaborador | Dirección de Personas                                   |
| Christian Behm       | Colaborador | Dirección de Personas                                   |

A partir de la tabla anterior, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- ✓ A nivel global, se verifica una distribución homogénea y equilibrada del cuerpo académico permanente entre las líneas de desarrollo declaradas por el Programa.
- ✓ Un 52,6% del cuerpo académico permanente tributa a la línea de Dirección de Personas y el restante 47,3 % a la línea de Gestión del Talento.

- ✓ A nivel del Núcleo, un 57,1% tributa a la línea de Dirección de Personas y un 42,8% a la línea de Gestión del Talento. Lo anterior asegura, que exista un equilibrio entre las líneas y se cuente con académicos núcleos para guías la actividad final de graduación en ambas líneas de desarrollo declarada por el Magíster.

El Programa evidencia así que asegura la congruencia de las líneas de desarrollo y trayectoria de los académicos con los objetivos y líneas de desarrollo definidas a través de criterios explícitamente declarados y conocidos. Tal contribución se encuentra sustentada objetivamente en el tipo de productos de investigación y desarrollo (proyectos y publicaciones) asociada a cada uno de los miembros del cuerpo académico. Así, los datos disponibles evidencian que las dos líneas de investigación o áreas de desarrollo declaradas se encuentran claramente sustentadas y equilibradas.

### 3.2 PRODUCTIVIDAD DEL NÚCLEO

El análisis de la productividad del cuerpo académico permanente para los últimos 5 años para el periodo 2020-2024 (Tabla de productividad y Anexo Obligatorio N°11). A continuación, se presenta el detalle de estas actividades que demuestran la productividad del núcleo y el cumplimiento de los indicadores de productividad exigidos por la CNA, tanto a nivel individual como grupal, para el área de Ciencias Económicas y Administrativas, Profesional.

**Tabla 31. Productividad Núcleo y Colaboradores**

|               |                     |              |                     |                         | Grupal                |                              |                                                   | Individual             |                         |                                       |
|---------------|---------------------|--------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| Nº            | Nombre              | Scopus ID    | ORCID               | Año ingreso al programa | Total publi. WoS/ ISI | Total otras publi. Indexadas | Total otras publicaciones no index con Comité Ed. | Proyectos Intervención | Consultorías/ Asesorías | Cargos de Alta gerencia/ Dir. Pública |
| Núcleo        |                     |              |                     |                         |                       |                              |                                                   |                        |                         |                                       |
| 1             | Luis Felipe Vergara | 586338 61200 | 0000-0002-9078-0359 | 2021                    | 1                     | 6                            | 3                                                 | 1                      | 2                       | 2                                     |
| 2             | Nelson Lay          | 57217 158970 | 0000-0001-8501-7570 | 2021                    | 4                     | 17                           | 8                                                 | 1                      | 1                       | 1                                     |
| 3             | Víctor Yáñez        | 572121 37851 | 0000-0002-8552-7842 | 2021                    | 2                     | 6                            | 1                                                 | 0                      | 2                       | 2                                     |
| 4             | Andrés Rubio        | 572000 36928 | 0000-0001-8806-0697 | 2021                    | 22                    | 31                           | 0                                                 | 0                      | 9                       | 1                                     |
| 5             | Javier Labbé        | N/A          | N/A                 | 2022                    | 0                     | 0                            | 1                                                 | 0                      | 4                       | 1                                     |
| 6             | Roberto Jalón       | N/A          | 0009-0003-0645-0184 | 2023                    | 1                     | 0                            | 0                                                 | 0                      | 0                       | 1                                     |
| 7             | Eduardo Acuña       | 57226 272670 | 0000-0002-2470-1691 | 2023                    | 4                     | 2                            | 0                                                 | 0                      | 0                       | 1                                     |
| Total núcleo: |                     |              |                     |                         | 34                    | 62                           | 13                                                | 2                      | 18                      | 9                                     |
| Colaboradores |                     |              |                     |                         |                       |                              |                                                   |                        |                         |                                       |
| 8             | Andrés Tolosa       | N/A          | N/A                 | 2021                    | 0                     | 0                            | 0                                                 | 0                      | 0                       | 1                                     |
| 9             | Ernesto Bruna       | N/A          | N/A                 | 2021                    | 0                     | 0                            | 0                                                 | 0                      | 0                       | 1                                     |

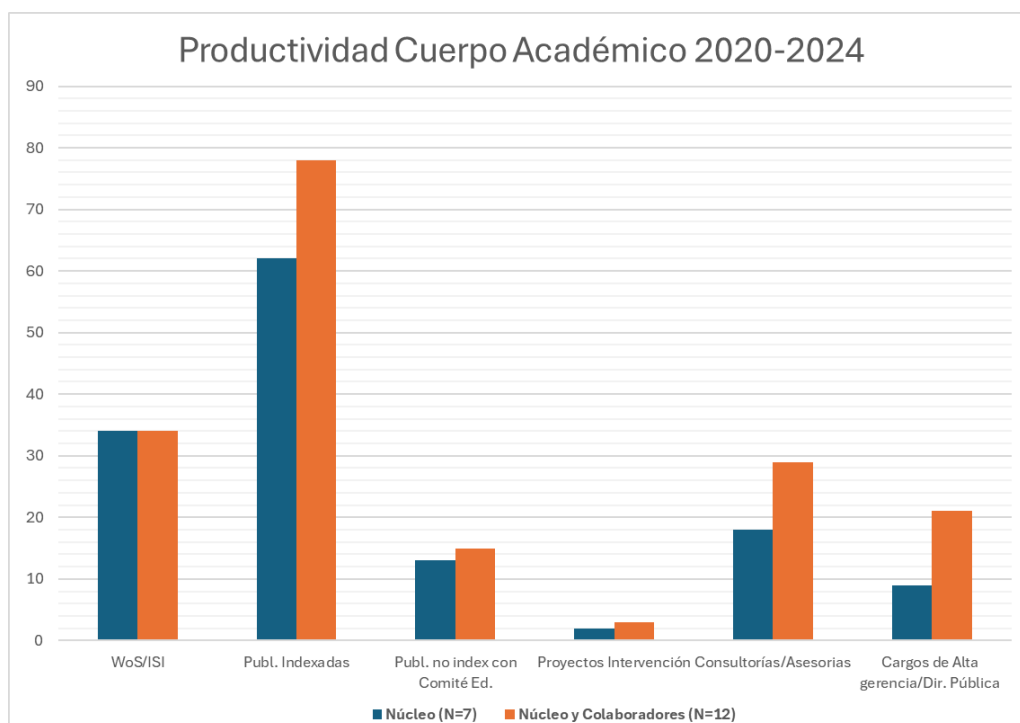
|                                                  |                   |                 |                         |      |           |           |           |          |           |           |
|--------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------------|------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| 10                                               | Fabiola Ríos      | N/A             | N/A                     | 2021 | 0         | 0         | 0         | 0        | 0         | 1         |
| 11                                               | Marcela Rodríguez | 572239<br>63725 | 0000-0001-6131-<br>1855 | 2021 | 0         | 0         | 0         | 0        | 4         | 1         |
| 11                                               | María Paz Rioseco | N/A             | N/A                     | 2021 | 0         | 0         | 0         | 0        | 0         | 1         |
| 12                                               | Mónica Vergara    | N/A             | N/A                     | 2022 | 0         | 0         | 0         | 0        | 0         | 1         |
| 13                                               | Pablo de La Cerda | N/A             | N/A                     | 2021 | 0         | 0         | 1         | 0        | 3         | 1         |
| 14                                               | Paula Osorio      | N/A             | N/A                     | 2022 | 0         | 0         | 0         | 0        | 0         | 1         |
| 15                                               | Tony Günckel      | N/A             | N/A                     | 2022 | 0         | 0         | 0         | 0        | 0         | 1         |
| 17                                               | Marco Opazo       | 572013<br>61375 | 0000-0002-4268-<br>9622 | 2022 | 0         | 16        | 0         | 0        | 0         | 1         |
| 18                                               | Tonka Maric       | N/A             | 0000-0002-7961-<br>9118 | 2022 | 0         | 0         | 1         | 1        | 0         | 0         |
| 19                                               | Christian Behm    | N/A             | N/A                     | 2023 | 0         | 0         | 0         | 0        | 4         | 2         |
| <b>Total profesores colaboradores</b>            |                   |                 |                         |      | <b>0</b>  | <b>16</b> | <b>2</b>  | <b>1</b> | <b>11</b> | <b>12</b> |
| <b>Total (profesores Núcleo y Colaboradores)</b> |                   |                 |                         |      | <b>34</b> | <b>78</b> | <b>15</b> | <b>3</b> | <b>29</b> | <b>21</b> |

De la tabla anterior, se desprende que los 7 académicos del núcleo cumplen con las orientaciones de productividad individual para el área.

En relación con la orientación grupal, la misma tabla, detalla el nivel cumplimiento de este aspecto, el cual solicita que al menos el 60% del núcleo cumpla con 2 publicaciones con Comité Editorial, también siendo esta orientación lograda en un 73% por el núcleo del Programa.

La siguiente gráfica refleja la productividad de cuerpo académico del Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento considerando artículos (WOS e indexados, consultorías y cargos directivos.

**Figura 6. Productividad Cuerpo Académico Magíster en Dirección de Personas Y Gestión del Talento**



### 3.3 DEFINICIONES REGLAMENTARIAS

El cuerpo académico del Programa responde adecuadamente a su naturaleza profesional y tributa apropiadamente a las dos líneas de desarrollo declaradas. El Reglamento interno del Programa establece los procedimientos y criterios que deben cumplir los académicos para ser incluidos como profesores del núcleo o colaboradores (resolución del 16 de agosto de 2021).

Solo los profesores del núcleo pueden actuar como director de tesis. Los criterios para profesor del núcleo son:

- ✓ Poseer grado Magíster o Doctor.
- ✓ Demostrar trayectoria académica en el ámbito disciplinar.
- ✓ Poseer contrato con la UNAB.
- ✓ Cumplir con los criterios mínimos de productividad definidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA).

Por su parte, los criterios para profesor colaborador son:

- ✓ Poseer el grado Magíster o Doctor.
- ✓ Poseer una trayectoria reconocida en el ámbito disciplinar o en el quehacer del Programa.

Adicionalmente, los profesores visitantes son académicos invitados de instituciones externas a la UNAB que realizan actividades académicas específicas, aprobadas por la Dirección del Programa.

### Jerarquización

La institución cuenta con un sistema de jerarquización único de sus académicos, regido por el Reglamento de Jerarquización Académica (D.U. N° 2420/2017; Anexo Obligatorio N°12), en el que

se definen los requisitos que debe cumplir cada académico para su jerarquización como profesor titular, asociado, asistente o instructor, así como los requisitos de promoción y permanencia en cada jerarquía. En cada Facultad existe una comisión de jerarquización especialmente designada para llevar a cabo este proceso, la que define las categorías de instructor y asistente, y envía las propuestas de categorización de profesores titulares y asociados a la Comisión Central de Evaluación Académica de la UNAB. Dicha comisión determina, mediante resolución fundada, la categoría que corresponde reconocer a los académicos. Los interesados pueden presentar solicitudes de reconsideración de su evaluación, dentro de los cinco días posteriores a la notificación. La resolución definitiva de jerarquización de Profesor Titular y Asociado es adoptada por el Rector, previo pronunciamiento del Consejo Superior de la Institución. Para cada categoría existen una serie de requisitos académicos a demostrar, y se pueden resumir así:

- ✓ Instructor: Se está iniciando en la vida académica; está ocupado en su propia formación profesional o académica, con tuición de otros profesores; realiza actividades de capacitación, perfeccionamiento o especialización conducentes a grados académicos superiores; cumple con las tareas académicas encomendadas por superiores; desarrolla - con autonomía parcial- actividades de investigación, vinculación con el medio o gestión.
- ✓ Profesor Asistente: Tiene autonomía académica en su quehacer; demuestra efectiva capacidad y aptitudes en su propio perfeccionamiento; demuestra idoneidad en sus labores académicas; tiene capacidad para definir, programar, diseñar u orientar labores académicas con autonomía y creatividad.
- ✓ Profesor Asociado: Posee claro dominio en su área; tiene una continua y destacada productividad académica; hace aportes de relevancia en su campo de acción profesional y académico; es reconocido por sus pares como referente y autoridad.
- ✓ Profesor Titular: Posee prestigio nacional e internacional consolidado; las actividades académicas y profesionales que desarrolla son sobresalientes e innovadoras; es influyente en la formación de académicos y profesionales.

La Comisión de Jerarquización de cada facultad pondera los siguientes criterios para la evaluación académica:

- ✓ Las realizaciones del académico en docencia de pre y postgrado, investigación, vinculación con el medio y/o labores de gestión académica.
- ✓ La contribución del académico a la Institución y al país.
- ✓ El análisis de aptitudes y potencialidades de desarrollo académico y las realizaciones académicas y profesionales alcanzadas.
- ✓ Los estudios de postgrado, postítulo y especialización vinculados al quehacer académico del docente evaluado.
- ✓ Dedicación y calidad de la docencia que imparte, publicaciones y otras tareas análogas.
- ✓ Liderazgo académico.

Los profesores que conforman el cuerpo académico permanente del Programa responden a una de las tres más altas jerarquías: titular, asociado y asistente, y tienen una reconocida experiencia en docencia en educación superior o investigación (Tabla 32).

**Tabla 32. Jerarquía del cuerpo académico.**

| Titular              | Jerarquía |
|----------------------|-----------|
| <b>Núcleo</b>        |           |
| Luis Felipe Vergara  | Asociado  |
| Nelson Lay           | Asociado  |
| Andrés Rubio         | Asistente |
| Víctor Yáñez         | Asistente |
| Javier Labbé         | Asistente |
| Roberto Jalón        | Asistente |
| Eduardo Acuña        | Asistente |
| <b>Colaboradores</b> |           |
| Andrés Tolosa        | Asistente |
| Ernesto Bruna        | Asistente |
| Fabiola Ríos         | Asistente |
| Marcela Rodríguez    | Asistente |
| María Paz Rioseco    | Asistente |
| Mónica Vergara       | Asistente |
| Pablo de La Cerda    | Asistente |
| Paula Osorio         | Asistente |
| Tony Günckel         | Asistente |
| Marco Opazo          | Asistente |
| Tonka Maric          | Asistente |
| Christian Behm       | Asistente |

### 3.4 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE ACADÉMICOS

Este Magíster cuenta con suficiente reglamentación institucional y específica para regular la incorporación de sus académicos.

Los académicos del Programa son seleccionados por el Comité Académico, de acuerdo con lo dispuesto en el Título 7°, artículo 33° del Reglamento de Estudios de Magíster y sus responsabilidades están detalladas en el artículo 34° del mismo reglamento, entre los criterios exigidos están:

- Experiencia en docencia universitaria de postgrado en las áreas temáticas y/o disciplinas asociadas al programa de Magíster.
- Trayectoria profesional demostrable, a través de participación en directorios, cargos de alta dirección pública o privada, consultorías, asistencias técnicas y asesorías, entre otros, propios de las áreas temáticas y/o disciplinas asociadas al programa de Magíster.

### 3.5 EVALUACIÓN DOCENTE

La evaluación académica es un proceso sistemático y consolidado, el cual se basa en dos herramientas que son parte de los procesos centralizados que lidera la Vicerrectoría Académica (VRA). Asimismo, proporciona información valiosa tanto para la toma de decisiones como para la implementación de mecanismos de mejoramiento de la calidad de la docencia, objetivo estratégico que ha sido definido en el plan de desarrollo institucional.

Respecto a la evaluación de los académicos, se ha establecido dos mecanismos formales:

- Compromiso Académico (para docentes jornada). Semestralmente, los académicos regulares establecen sus compromisos, que consisten en las tareas de docencia, extensión,

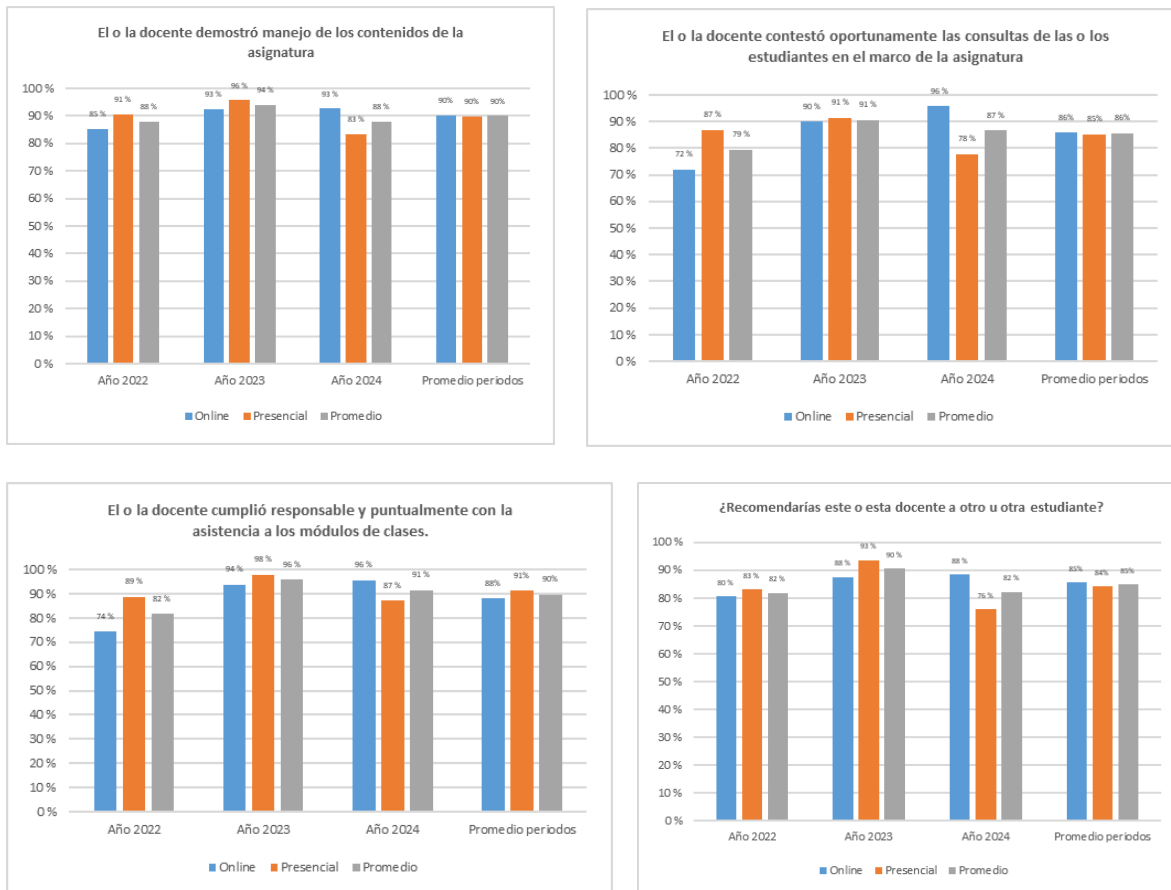
administración y en algunos casos de investigación. Estos son presentados formalmente a los niveles directivos correspondientes y evaluados una vez finalizado el semestre.

- Aplicación de la evaluación docente al finalizar cada curso. Estas evaluaciones tienen como objetivo establecer mejoras en el Programa, más que ser instancias evaluativas de los académicos con consecuencias reglamentarias.

Los resultados por profesor y por asignatura de las encuestas, son empleados por la Dirección del Programa como un valioso insumo de retroalimentación estudiantil que contribuye a mejorar la gestión de la docencia del Programa. Los resultados globales de las encuestas son analizados en el Comité Académico y semestralmente en las reuniones que se realizan con el cuerpo docente.

Cuando las encuestas levantan alguna problemática, la Dirección se reúne con los profesores del curso y se desarrolla un plan para subsanar las falencias detectadas. El año 2024 del análisis el global, se logra desprender un buen nivel de satisfacción de los estudiantes en relación con la docencia. Ante la pregunta si el docente demostró manejo de los contenidos de la asignatura, el 90% respondió afirmativamente tanto para el Online, como presencial; y respecto de si recomendaría este docente el resultado global fue de 85% y en el presencial de 84%.

**Figura 7. Principales resultados evaluación docente**



### 3.6 CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DOCENTE

En la búsqueda continua de la excelencia académica, el 100% de los académicos permanentes del Programa (núcleo y colaboradores) han participado en los cursos básicos asincrónicos propuestos por la Institución, los cuales incluyen: Modelo Educativo Institucional, Lineamientos Orientadores para la Docencia en UNAB, CANVAS y HYFLEX. Estos cursos buscan asegurar que los académicos tengan una base sólida en los principios educativos de la Universidad y en el uso de las tecnologías y metodologías educativas más actuales.

Además, existe una amplia oferta de diplomados de formación docente gratuita disponible para todos los profesores de UNAB. Dentro de esta oferta se reconocen: Diplomado en Estrategia de Enseñanza Aprendizaje Digital, Diplomado en Evaluación para el Aprendizaje en Educación Superior, Diplomado en Docencia Universitaria en Contexto de Diversidad, Diplomado en Docencia Universitaria. Estos programas avanzados permiten a los académicos profundizar voluntariamente en técnicas de enseñanza especializadas y mejorar sus competencias pedagógicas.

Asimismo, la Institución ofrece talleres sincrónicos que complementan esta formación continua para proporcionar a los docentes herramientas prácticas y actualizadas para enriquecer su práctica educativa diaria. Entre ellos se encuentran: Recursos Tecnológicos en Canvas, y Talleres Biblioteca: Orientados a Tesis y Multibuscador.

Toda esta oferta académica de perfeccionamiento Institucional es comunicada al Director del Programa, quien se encarga de informar y transmitir a todos los docentes del Magíster las oportunidades de cursar estos programas de formación continua. El Director del Magister no solo se asegura que esta información llegue a cada miembro del cuerpo académico, sino que también fomenta activamente la participación en estos cursos, diplomados y talleres a través de correo electrónico o en las reuniones semestrales con su equipo académico. Este enfoque proactivo asegura que todos los profesores estén al tanto de las oportunidades disponibles, promoviendo un ambiente de aprendizaje continuo y excelencia académica. De esta manera, se fortalece el compromiso Institucional con la actualización y perfeccionamiento de sus docentes, garantizando una educación de alto nivel para los estudiantes.

Al inicio del proceso de migración de Blackboard a Canvas se implementó una estrategia de “Docentes embajadores” en cada sede y facultad que impulsen el cambio (Early Adopters) y que ayudara a los docentes en la transición. Adicionalmente, se creó un sitio web de apoyo para docentes y estudiantes <https://canvasunab.unab.cl/>

#### NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CUERPO ACADÉMICO

De forma similar, existe un alto nivel de satisfacción del cuerpo académico (núcleo y profesores colaboradores) con respecto a aspectos generales del Programa, de las 6 aseveraciones consultadas en este criterio, 5 de ellas contaron con un nivel de satisfacción del 100% y otra con 96% de aprobación. Destacando positivamente la capacitación, trayectoria, evaluación docente, entre otros.

**Tabla 33. Nivel de satisfacción del cuerpo académico en aspectos generales del Programa.  
Respuestas favorables: de acuerdo y muy de acuerdo.**

| Pregunta                                                                                                                                           | Respuestas favorables (%) 2024 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Académicos</b>                                                                                                                                  |                                |
| La trayectoria, productividad y sustentabilidad de los académicos permite responder adecuadamente a las líneas o áreas declaradas por el programa. | 100%                           |
| Los requisitos para ser parte del cuerpo académico, como parte del claustro o núcleo, colaborador o visitante, son claros y conocidos.             | 100%                           |
| Los académicos de la Unidad realizan investigación en el nivel de productividad adecuado para el carácter del programa                             | 100%                           |
| Las evaluaciones a los docentes, realizadas por los estudiantes son útiles y contemplan los aspectos centrales de la actividad docente.            | 100%                           |
| La experiencia en las instancias de capacitación de uso técnico de la plataforma fue satisfactoria.                                                | 100%                           |
| Existen y operan instancias de participación de los docentes en la toma de decisiones en temas relevantes del programa.                            | 96%                            |
| La plataforma de aula virtual permite el desarrollo de actividades de aprendizaje adecuadas.                                                       | 100%                           |

### SATISFACCIÓN DE ESTUDIANTES Y GRADUADOS CON RESPECTO AL CUERPO ACADÉMICO

Estudiantes y graduados muestran una buena evaluación del cuerpo académico, según revela la encuesta de satisfacción (Tabla 34). Por tanto, se desprende que el número de profesores, su experiencia y productividad representan una fortaleza del Programa. Los profesores son reconocidos en las asignaturas que lideran o participan. Las respuestas de los estudiantes en este criterio presentaron un nivel de satisfacción mayor entre los estudiantes online. La aseveración con el menor % de satisfacción entre los estudiantes presenciales fue Los docentes del Programa poseen conocimientos teóricos y prácticos actualizados de la disciplina, con un 73%.

En tanto los graduados, presentaron resultados favorables, todos los aspectos evaluados sobre el 80% de satisfacción.

**Tabla 34. Nivel de satisfacción de estudiantes y graduados con respecto al cuerpo académico.**  
**Respuestas favorables: de acuerdo y muy de acuerdo.**

| Pregunta                                                                                                                            | Respuestas favorables (%) 2024 |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------|
|                                                                                                                                     | Presenciales                   | Online |
| <b>Estudiantes</b>                                                                                                                  |                                |        |
| Los docentes de este programa son académicos de prestigio y trayectoria reconocida en el ámbito investigativo y/o profesional.      | 90%                            | 100%   |
| Existen mecanismos de evaluación docente adecuados.                                                                                 | 85%                            | 100%   |
| Los docentes del programa poseen conocimientos teóricos y prácticos actualizados de la disciplina.                                  | 73%                            | 100%   |
| Existe un número suficiente de docentes que cubre todas las líneas de investigación o líneas de trabajo declaradas por el programa. | 100%                           | 100%   |
| Mis profesores muestran un adecuado manejo de las plataformas digitales                                                             | N/A                            | 100%   |
| <b>Graduados</b>                                                                                                                    |                                |        |
| Los profesores del programa poseían conocimiento teórico y práctico actualizado de la disciplina.                                   | 100%                           | 92%    |
| Los profesores del programa eran académicos de prestigio y trayectoria reconocida en el ámbito académico y/o profesional.           | 100%                           | 100%   |
| Los académicos visitantes fueron exponentes de excelencia en su área.                                                               | 89%                            | 90%    |
| Existían mecanismos de evaluación de los profesores del programa por parte de los estudiantes.                                      | 100%                           | 91%    |

|                                                                                                                                                                    |     |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| Los académicos cubrieron sus expectativas.                                                                                                                         | 82% | 83% |
| Se contaba con suficientes profesores en el programa para guiar actividad de graduación (tesis, tesina, proyecto, intervención, artículo o actividad equivalente). | 91% | 91% |
| Los académicos del programa eran productivos en su práctica profesional y/o investigativa.                                                                         | 83% | 90% |
| Los académicos desarrollaban líneas de investigación y/o un desempeño profesional acorde a los objetivos del programa.                                             | 89% | 90% |
| Mis profesores mostraron un adecuado manejo de las plataformas digitales                                                                                           | N/A | 85% |

#### **FORTALEZAS:**

- Los docentes del Programa son reconocidos por su prestigio y la actualización de sus conocimientos, tanto teóricos como prácticos, en el ámbito del Desarrollo de Personas.
- Existen mecanismos de evaluación docente que facilitan el monitoreo de la calidad y la efectividad de la enseñanza impartida.
- El Programa ha cumplido con las expectativas de los estudiantes y graduados en términos de calidad académica y soporte.
- Los docentes muestran un manejo adecuado de las plataformas digitales, esencial para la modalidad híbrida del Programa.
- Sustentabilidad y Productividad Académica: La trayectoria y la productividad de los académicos están alineadas con el carácter y las exigencias del Programa.

#### **Oportunidad de Mejora:**

- Implementar programas de desarrollo profesional continuo para los docentes núcleo, enfocados en las últimas tendencias y avances en la disciplina.
- Fortalecer las actividades de investigación para mejorar la productividad y sustentabilidad del Programa.
- Involucrar a los profesores colaboradores en actividades de investigación para fomentar un ambiente de mayor cooperación y desarrollo profesional.
- El Programa considera necesario seguir potenciando la experiencia de algunos de sus académicos núcleo en la dirección de la Actividad de Graduación.
- Incrementar el número de académicas en el núcleo del Programa, para lograr gradualmente una representación equitativa de género.

#### **Debilidad:**

No se observan debilidades en este criterio.

**Posicionamiento del criterio a examinar:** En el presente criterio resalta que el Programa cuenta con un cuerpo académico calificado, evidenciado por su competencia en investigación y docencia. Esto se refleja en el cumplimiento de su producción científica, y la cercanía y apoyo continuo a los estudiantes a lo largo de su formación. Además, la estructura del cuerpo académico, compuesto por académicos con grado de Doctor y Magíster, y su adecuada alineación con las líneas de desarrollo del Programa, fortalece la capacidad de este para alcanzar sus objetivos educativos; sin embargo, se reconoce la necesidad de seguir implementando, Programas de desarrollo profesional continuo para los docentes, necesidad de fortalecer las actividades de investigación para mejorar la productividad, potenciar la experiencia en dirección de AFG entre su núcleo, involucrar más a los

profesores colaboradores en actividades de investigación, así como aumentar paulatinamente la representación de académicas en el núcleo del Programa.

Criterio 3. Cuerpo académico y áreas de desarrollo profesional o investigación

|         |         |         |
|---------|---------|---------|
|         | X       |         |
| Nivel 1 | Nivel 2 | Nivel 3 |

## II. Dimensión Gestión Estratégica y Recursos Institucionales

### Criterio 4. Organización interna y gestión de recursos

#### 4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La UNAB cuenta hoy con reglamentos y normativas formalizadas para el desarrollo del postgrado a nivel institucional y con la finalidad de responder a su Misión y Visión, se cuenta con una sólida institucionalidad y estructura de gobierno que sustenta la relación entre los distintos actores que intervienen en el desarrollo de los programas y docencia de postgrado, permeando los siguientes niveles: 1) Nivel central, Vicerrectoría Académica (VRA), Vicerrectoría de Desarrollo Profesional y Dirección General de Tecnología y Educación Digital, 2) Facultad de Economía y Negocios y 3) Programa de Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento (organización interna).

##### Nivel Central

##### Vicerrectoría Académica (VRA)

Es la estructura organizacional encargada de diseñar políticas, liderar y gestionar los procesos académicos de pregrado, postgrado y educación continua, asegurando una formación integradora y de excelencia, conforme a los estándares de eficiencia y calidad. Asimismo, planifica, organiza, ejecuta, controla y evalúa los procesos asociados a la implementación del Modelo Educativo, admisión, registro, capacitación, gestión del currículo, gestión académica, administrativa y presupuestaria de las facultades.

El cumplimiento de las tareas mencionadas se canaliza a través de la **Dirección Académica de Postgrado**, cuya función es apoyar a dicha Vicerrectoría en la gestión con las Facultades del quehacer docente en torno a los programas de magíster y especialidades, bajo los estándares de calidad establecidos por la Institución. A esta dirección corresponde, además, promover la creación de nuevos programas, apoyar procesos de acreditación en coordinación con la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad, entregar información académica de los programas e información curricular de los alumnos, así como diseñar e implementar instrumentos de apoyo a los estudiantes de postgrado.

**Vicerrectoría De Desarrollo Profesional** tiene un rol articulador, respaldando y coordinando las iniciativas y proyectos de formación continua y desarrollo profesional que surjan desde las facultades, liderando transversalmente, coordinando y generando sinergias entre las áreas vinculadas a estos programas. Igualmente, vela por el crecimiento, sustentabilidad financiera de los programas de magíster, especialidades y programas de educación continua. A su vez, crea y gestiona programas de asesoría y consultoría a entidades del sector público y privado.

##### Nivel de la Facultad de Economía y Negocios

Se encuentran dos direcciones relevantes para el desarrollo y gestión del Programa:

##### Dirección de Postgrados de la Facultad:

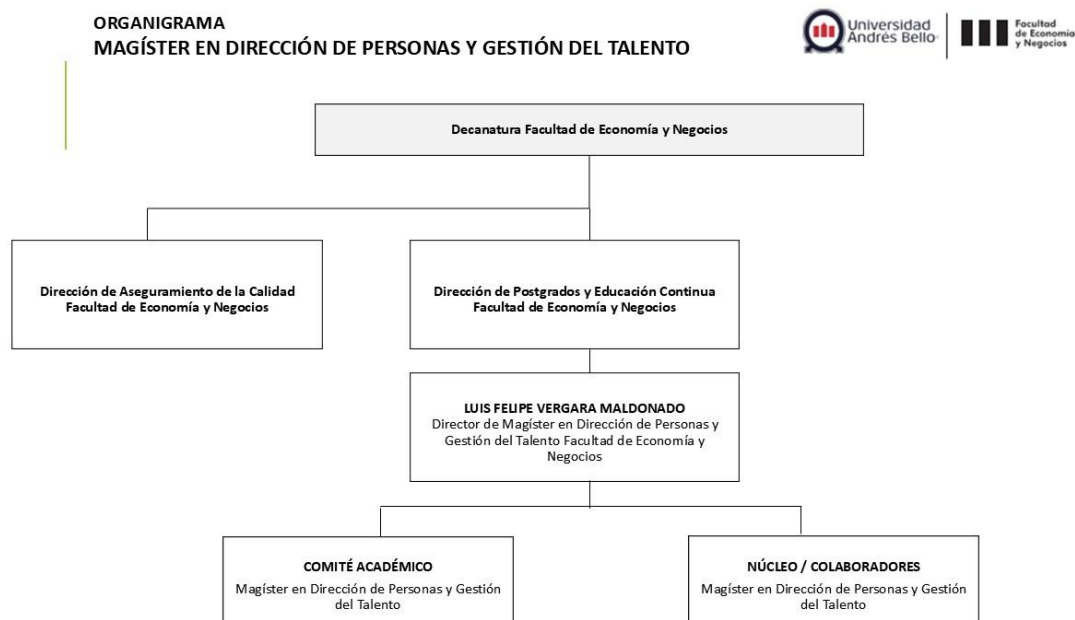
Encargada de coordinar e implementar el apoyo a la Facultad en la gestión del quehacer docente en torno a los programas de Magíster, Doctorado, Especialidades y Diplomados, de acuerdo a las directrices emanadas de la Dirección Académica de Postgrados dependiente de la Vicerrectoría Académica y en la gestión presupuestaria de magíster y especialidades y la gestión integral de los programas de postítulo, diplomados y cursos de educación continua, coordinar y apoyar a cada

Facultad de acuerdo a las directrices e instrucciones de la Vicerrectoría de Desarrollo Profesional, a través de las direcciones de su dependencia.

#### **Dirección de Aseguramiento de la Calidad de la Facultad:**

A cargo de apoyar a cada Facultad en los procesos de acreditación, institucional, de carreras y programas de pregrado y postgrado, nacionales e internacionales. Coordinar e implementar las instrucciones emanadas de la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad, a través de sus direcciones, así como las actividades que estas organicen y/o desarrollen.

**Figura 8. Organigrama Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento**



#### **Nivel Programa (Organización Interna)**

##### **Dirección de Magíster**

Según lo establece el Reglamento de Estudios de Magíster (DUN° 2372/20162), los programas de magíster tendrán un director que será responsable de la orientación, conducción y administración académica, de acuerdo a las políticas y reglamentos de la Universidad. El director será nombrado y removido por el Rector, mediante decreto Universitario, a propuesta del Vicerrector Académico, quién oír la propuesta del Decano respectivo.

Corresponde al director del Programa:

- Dirigir el desarrollo del Programa, cautelando el cumplimiento del plan de estudios.
- Dirigir el proceso de selección de los postulantes al Programa.
- Elaborar y gestionar la programación académica y presupuestaria anual del Programa.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas y normativas relativas al desarrollo de los Programas

de Magíster.

e) Dirigir el Comité Académico del Programa.

El Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento es dirigido por el Doctor Luis Felipe Vergara Maldonado (DUN 62-2022, Anexo Complementario N°8) quien es asesorado en el proceso de selección de los postulantes y en la administración académica del Programa por un comité académico. Este comité, de acuerdo con el reglamento vigente, es nombrado por la Decano de la Facultad de Economía y Negocios a propuesta del director del Programa, está integrado por profesores de las tres más altas jerarquías académicas, y es presidido por la dirección del Programa.

### **Comité Académico**

A propuesta del director de cada programa, el Decano respectivo nombra, mediante Resolución, un Comité Académico de Programa para asesorar al director, quien actúa como presidente del comité. El comité académico está compuesto por al menos tres académicos que pertenezcan a las tres más altas jerarquías académicas de la Universidad y cuenten con líneas de investigación/áreas de desarrollo, estables y reconocidas, incluyendo al director. Cada uno de estos académicos representa una de las líneas de desarrollo del Programa. Su reemplazo debe realizarse de modo que ninguna línea/área quede sin representación.

El Comité Académico tiene la siguiente misión:

- Evaluar y calificar los antecedentes de los postulantes y recomendar su admisión, reincorporación o rechazo al Programa.
- Recomendar al director del Programa la homologación o equivalencia de asignaturas y otras actividades curriculares realizadas por el postulante.
- Proponer y aprobar planes de estudios y actividades académicas del estudiante.
- Supervisar el cumplimiento de las exigencias del Programa por parte del estudiante y proponer la eliminación de aquellos estudiantes que no cumplen con los requisitos mínimos de permanencia en el Programa.
- Revisar y emitir su opinión sobre el proyecto de tesis o actividad de integración, propuesto por el tutor.
- Proponer los profesores que impartirán las diversas asignaturas y cursos del Programa, así como revisar y pronunciarse sobre el contenido de los mismos.
- Cautelar el desempeño de excelencia de los académicos y asegurar la evaluación docente correspondiente.
- Pronunciarse respecto a la incorporación o exclusión de miembros del claustro académico del Programa.
- Proponer a las instancias correspondientes las modificaciones curriculares o normativas del Programa.
- Incentivar y participar en los procesos de autoevaluación del Programa para efectos de la acreditación y reacreditación.
- Mantener registro de sus actividades y decisiones.

El actual comité Académico del Programa, de acuerdo a Resolución Exenta N°12 del 22 de octubre de 2024 (Anexo Complementario N°9), está integrado por su director, el Doctor Luis Felipe Vergara, el Doctor Nelson Lay y el Doctor Víctor Yáñez. Todos estos académicos están adscritos a una Facultad

o a una unidad central de la Institución y son jornada completa en la UNAB.

**Tabla 35. Composición del Comité Académico**

| Nombre completo     | Cargo o rol                                                      | Sexo      | Años de inicio de actividades en el programa | Año de Nombramiento en el cargo o rol |
|---------------------|------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------|---------------------------------------|
| Luis Felipe Vergara | Director Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento | Masculino | 2021                                         | 2021                                  |
| Nelson Lay          | Docente Investigador                                             | Masculino | 2021                                         | 2024                                  |
| Víctor Yañez        | Director Administrativo Instituto de Salud Pública UNAB          | Masculino | 2021                                         | 2024                                  |

Por lo tanto, la estructura organizacional del Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento está conformada por dos entes principales: la dirección y los miembros del comité académico. El director preside el comité académico y trabaja directamente con él. Junto con ello, para facilitar una comunicación oportuna y pertinente, el comité puede invitar a miembros del núcleo académico a participar de sus reuniones cuando lo considere necesario.

De acuerdo con el Reglamento Interno del Programa (Art. 16°), el comité académico sesiona al menos una vez al mes. Todo lo planteado en las reuniones es recopilado en actas, las que son firmadas por todo el comité.

El Comité Académico se reúne periódicamente para analizar el funcionamiento del Programa, rendimiento y actividades de los estudiantes; y en situaciones especiales se consideran reuniones extraordinarias que requieran la toma de decisiones colegiadas.

Los aspectos generales y las funciones de cada una de las partes de la estructura administrativa del Programa y sus facultades se encuentran formalizados en el título octavo del DUN° 2372/2016

Es importante señalar que todos los aspectos anteriormente indicados del Director como del Comité Académico, se encuentran explicitados en el Reglamento de Estudios de Magíster.

Finalmente, la Facultad posee una unidad de coordinación de postgrado que, ubicadas físicamente en la sede del Campus Casona, prestan asistencia administrativa a los directores de los programas de postgrado de la Facultad. Este Magíster recibe el apoyo desde la coordinación de postgrado de la Facultad de Economía y Negocios, con funciones de planificación, coordinación y supervisión de actividades académicas, de acuerdo con los objetivos del Programa, para mantener estándares de calidad en su impartición y cumplir con la programación.

Esta coordinación cumple el rol de intermediario en las relaciones del Programa con las otras unidades al interior de la Universidad: planificación docente, pagos a profesores, registro curricular, servicios académicos, entre otros. Es también un primer filtro en las demandas y necesidades de los estudiantes en horario diurno, de manera presencial o virtual. Es la Coordinación Docente, quien coordina aspectos relacionados con las salas, el Coffee, las fotocopias, los exámenes de grado y apoya a los profesores que dictan clases en el Programa y finalmente una Secretaría Académica para los postgrados de la FEN.

### Reuniones del Programa

El director del Programa canaliza la comunicación desde y hacia los distintos estamentos que lo conforman. A nivel de Facultad, la comunicación oficial con el Programa ocurre en las reuniones de Postgrados FEN realizadas quincenalmente y en el Consejo de Facultad que se reúne mensualmente, convocando a sus respectivos directores. En ellos, según las necesidades, se discuten aspectos relacionados con modificaciones reglamentarias, presupuesto, claustro académico, entre otros, información que es socializada al comité académico en las reuniones semestrales o a través de correo electrónico. Los contenidos que necesiten ser comunicados al cuerpo de estudiantes y profesores de claustro y colaboradores, se realizan por medio de correo electrónico o reuniones grupales/individuales, según materia y conveniencia.

La Dirección sostiene de forma frecuente reuniones formales con los distintos estamentos del Programa, tal como se detalla en la Tabla 36.

**Tabla 36. Reuniones del Programa con sus distintos estamentos realizadas en año académico 2023-2024.**

| Actividad                  | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | Ene |
|----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Bienvenida alumnos nuevos  |     | X   |     |     |     | X   |     |     | X   |     |     |
| Reuniones estudiantes      |     |     |     |     |     |     |     |     |     | X   |     |
| Reuniones cuerpo académico |     | X   |     |     |     |     |     | X   |     |     |     |
| Consejo de graduados       |     |     | X   |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Reunión Comité Académico   | X   | X   | X   | X   | X   | X   | X   | X   | X   | X   | X   |
| Reunión Postgrados FEN     | X   | X   | X   | X   | X   | X   | X   | X   | X   | X   | X   |

La tabla anterior demuestra la dedicación del director, la permanente y fluida comunicación con los distintos grupos que componen la comunidad del Programa y evidencia los canales de comunicación utilizados con todos los niveles.

### SATISFACCIÓN DE ESTUDIANTES, GRADUADOS Y CUERPO ACADÉMICO CON RELACIÓN A LA ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA

En términos generales, se evidencia un alto nivel de satisfacción con respecto a la organización interna del Programa. A nivel de estudiantes de modalidad online hay un 100% de respuestas favorables en todas las aseveraciones consultadas en este criterio, en tanto los estudiantes presenciales, los niveles de satisfacción son levemente inferiores, con respuestas que presentan resultados favorables sobre el 80%; por su parte, los graduados de ambas modalidades coinciden en su nivel de satisfacción, también sobre el 80% de respuestas favorables. Finalmente, la respuesta de los académicos evidencias altos niveles de satisfacción entre el 96% y 100% de aprobación en los temas relacionados a la dirección y organización interna.

**Tabla 37. Nivel de satisfacción de los estudiantes, graduados y cuerpo académico sobre la organización interna del Programa. Respuestas favorables: de acuerdo y muy de acuerdo.**

| Pregunta                                                                                             | Respuestas favorables (%) |        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------|
|                                                                                                      | 2024                      |        |
| Estudiantes                                                                                          | Presencial                | Online |
| El director del programa y las instancias formales de comunicación, son conocidas y de fácil acceso. | 100%                      | 100%   |

|                                                                                                                                     |                   |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|
| Los directivos del programa poseen capacidades de gestión.                                                                          | 100%              | 100%          |
| Las decisiones académicas y administrativas del programa son transparentes y comunicadas a los estudiantes.                         | 92%               | 100%          |
| La comunicación de los estudiantes con los académicos del programa es efectiva y oportuna.                                          | 94%               | 100%          |
| Se aprecia que los mecanismos de administración y gobierno son eficientes para atender el desarrollo de las actividades académicas. | 88%               | 100%          |
| <b>Graduados</b>                                                                                                                    | <b>Presencial</b> | <b>Online</b> |
| Las decisiones académicas y administrativas del programa eran transparentes y comunicadas a los estudiantes.                        | 82%               | 82%           |
| La comunicación de los estudiantes con los académicos del programa era efectiva y oportuna.                                         | 91%               | 91%           |
| El director(a) del programa y las instancias formales de comunicación eran conocidas y de fácil acceso.                             | 100%              | 100%          |
| Los directivos del programa contaban con capacidades de gestión.                                                                    | 92%               | 92%           |
| <b>Académicos</b>                                                                                                                   |                   |               |
| Las autoridades del programa y las funciones que desempeñan son conocidas por los docentes.                                         | 100%              |               |
| Los académicos que tienen cargos directivos cuentan con suficiente experiencia y calificaciones.                                    | 100%              |               |
| Existen y operan instancias de participación de los docentes en la toma de decisiones en temas relevantes del programa.             | 96%               |               |
| Las decisiones académicas y administrativas del programa son transparentes y comunicadas a los estudiantes.                         | 100%              |               |

#### 4.2 SISTEMA DE BECAS Y AYUDAS PARA ESTUDIANTES

En relación con las facilidades financieras y/o rebajas de arancel que entrega la Institución, se pueden señalar las siguientes:

- I. La matrícula se puede pagar hasta en tres cuotas, respetando el precio contado, comenzando a pagar desde el mes siguiente al inicio de clases programado. El arancel se puede pagar en hasta en 36 cuotas, al mes siguiente de cancelada la matrícula<sup>3</sup>.
- II. Las ayudas financieras que se entregan son todas internas de la Universidad y se desglosan de la siguiente manera:
  - a. 30% descuento a sus egresados registrados en Alumni: beneficio de financiamiento que ofrece Postgrados UNAB, exclusivo para su red de egresados Alumni.
  - b. 15% descuento a los afiliados a las cajas de compensación (Los Andes, Los Héroes, 18 de Septiembre, La Araucana, Gabriela Mistral).
  - c. 50% descuento a funcionarios UNAB.

En relación con la ayuda financiera que ofrece la Institución, el Programa ha gestionado descuentos de arancel para estudiantes destacados. La tabla siguiente muestra N° estudiantes del Programa y % de beneficiados entre los años 2021 y 2024:

**Tabla 38. Becas y evolución de la ayuda estudiantil, en los últimos 4 años\***

|                            | Año 2021                      | Año 2022                     | Año 2022                      | Año 2023                    | Año 2023                     | Año 2024                      |
|----------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| <b>Presencial Santiago</b> | Ingreso 4 (Octubre) 1 Sección | Ingreso 2 (Agosto) 1 Sección | Ingreso 3 (Octubre) 1 Sección | Ingreso 1 (Abril) 1 Sección | Ingreso 2 (Agosto) 1 Sección | Ingreso 2 (Octubre) 1 Sección |

<sup>3</sup> Los pagos se pueden realizar con cheques, cuotas pagaré (cuponera), mandatos PAC y PAT y tarjetas de crédito.

| Nombre del beneficio o ayuda estudiantil | N° de estudiantes beneficiados | % de estudiantes del programa que cuenta con ayuda | N° de estudiantes beneficiados | % de estudiantes del programa que cuenta con ayuda | N° de estudiantes beneficiados | % de estudiantes del programa que cuenta con ayuda | N° de estudiantes beneficiados | % de estudiantes del programa que cuenta con ayuda | N° de estudiantes beneficiados | % de estudiantes del programa que cuenta con ayuda | N° de estudiantes beneficiados | % de estudiantes del programa que cuenta con ayuda |
|------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|
| Descuentos                               | 12                             | 100%                                               | 15                             | 100%                                               | 11                             | 92%                                                | 10                             | 77%                                                | 15                             | 100%                                               | 16                             | 94%                                                |
| Becas                                    | 0                              | 0%                                                 | 0                              | 0%                                                 | 1                              | 8%                                                 | 3                              | 23%                                                | 0                              | 0%                                                 | 1                              | 6%                                                 |
| Otros                                    | 0                              | 0%                                                 | 0                              | 0%                                                 | 0                              | 0%                                                 | 0                              | 0%                                                 | 0                              | 0%                                                 | 0                              | 0%                                                 |
| Total                                    | 12                             | 100%                                               | 15                             | 100%                                               | 12                             | 100%                                               | 13                             | 100%                                               | 15                             | 114%                                               | 17                             | 100%                                               |

| OnLine                                   | Año 2021                       |                                                    | Año 2022                       |                                                    | Año 2022                       |                                                    | Año 2023                       |                                                    | Año 2023                       |                                                    | Año 2024                       |                                                    | Año 2024                       |                                                    |
|------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|
|                                          | Ingreso 1 (Marzo) 1 Sección    |                                                    | Ingreso 1 (Marzo) 1 Sección    |                                                    | Ingreso 2 (Agosto) 1 Sección   |                                                    | Ingreso 1 (Abril) 1 Sección    |                                                    | Ingreso 2 (Agosto) 1 Sección   |                                                    | Ingreso 1 (Abril) 1 Sección    |                                                    | Ingreso 2 (Octubre) 1 Sección  |                                                    |
| Nombre del beneficio o ayuda estudiantil | N° de estudiantes beneficiados | % de estudiantes del programa que cuenta con ayuda | N° de estudiantes beneficiados | % de estudiantes del programa que cuenta con ayuda | N° de estudiantes beneficiados | % de estudiantes del programa que cuenta con ayuda | N° de estudiantes beneficiados | % de estudiantes del programa que cuenta con ayuda | N° de estudiantes beneficiados | % de estudiantes del programa que cuenta con ayuda | N° de estudiantes beneficiados | % de estudiantes del programa que cuenta con ayuda | N° de estudiantes beneficiados | % de estudiantes del programa que cuenta con ayuda |
| Descuentos                               | 20                             | 100%                                               | 16                             | 91%                                                | 24                             | 96%                                                | 19                             | 86%                                                | 11                             | 92%                                                | 23                             | 85%                                                | 19                             | 95%                                                |
| Becas                                    | 0                              | 0%                                                 | 2                              | 9%                                                 | 1                              | 4%                                                 | 3                              | 14%                                                | 1                              | 8%                                                 | 4                              | 15%                                                | 1                              | 5%                                                 |
| Otros                                    | 0                              | 0%                                                 | 0                              | 0%                                                 | 0                              | 0%                                                 | 0                              | 0%                                                 | 0                              | 0%                                                 | 0                              | 0%                                                 | 0                              | 0%                                                 |
| Total                                    | 20                             | 100%                                               | 18                             | 100%                                               | 25                             | 100%                                               | 22                             | 100%                                               | 12                             | 100%                                               | 27                             | 100%                                               | 20                             | 100%                                               |

\*A la fecha de la entrega del IAE, no se cuenta con el dato año 2025.

Como se puede observar, la Institución ha apoyado principalmente con descuentos, superando el 90% de cobertura en el período evaluado años.

La siguiente tabla sintetiza el número de estudiantes beneficiados del Programa para otras actividades complementarias.

**Tabla 39. Apoyo para otras actividades complementarias, últimos 4 años (2021-2024)\***

| Tipo de actividad                              | 2021                           |                                                    | 2022                           |                                                    | 2023                           |                                                    | 2024                           |                                                    |
|------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------|
|                                                | N° de estudiantes beneficiados | % de estudiantes del programa que cuenta con apoyo | N° de estudiantes beneficiados | % de estudiantes del programa que cuenta con apoyo | N° de estudiantes beneficiados | % de estudiantes del programa que cuenta con apoyo | N° de estudiantes beneficiados | % de estudiantes del programa que cuenta con apoyo |
| Pasantías                                      | 0                              | 0                                                  | 0                              | 0                                                  | 0                              | 0                                                  | 0                              | 0                                                  |
| Congresos                                      | 0                              | 0                                                  | 0                              | 0                                                  | 0                              | 0                                                  | 0                              | 0                                                  |
| Doble Titulación Univesidad de Lleida          | 0                              | 0                                                  | 58                             | 100                                                | 56                             | 100                                                | 61                             | 100                                                |
| Doble Titulación Universidad Europea de Madrid | 29                             | 100                                                | 0                              | 0                                                  | 0                              | 0                                                  | 0                              | 0                                                  |
| Diplomado en Estudios Sociales y Económicos    | 0                              | 0                                                  | 0                              | 0                                                  | 0                              | 0                                                  | 4                              | 6                                                  |
| Total                                          | 29                             |                                                    | 58                             |                                                    | 56                             |                                                    | 65                             | 106                                                |

\*A la fecha de la entrega del IAE, no se cuenta con el dato año 2025.

En los últimos 4 años los estudiantes se han beneficiado principalmente a través de las dobles titulaciones y diplomas en estudios sociales.

#### **4.3 INFRAESTRUCTURA**

La UNAB cuenta con 8 Campus a lo largo del país, y con presencia en 3 sedes regionales (Metropolitana, Valparaíso y Biobío). El Programa se desarrolla en el Campus Casona Las Condes y Online, por lo que la descripción de esta sección se enfoca en la infraestructura de este Campus y los espacios compartidos de los que disponen los profesores y estudiantes del Magíster.

Se debe señalar que el Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad (SAIC) incluye procedimientos específicos para la Gestión de Infraestructura y la Gestión de Recursos Tecnológicos y Pedagógicos. Estos procedimientos garantizan que tanto las instalaciones como los recursos se mantengan actualizados, cumpliendo con los estándares de calidad y respondiendo a las exigencias académicas del Programa.

##### **Espacios Virtuales de Aprendizaje**

A partir del 2023 y respondiendo a las necesidades de integración de múltiples herramientas tecnológicas para la provocación y promoción del aprendizaje y el conocimiento, la UNAB asume el desafío de migrar desde Blackboard hacia CANVAS.

**Canvas LMS** elegido por las principales Universidades del mundo para la gestión académica y del aprendizaje<sup>4</sup>, es la herramienta de última generación seleccionada por UNAB para potenciar experiencia de aprendizaje en tiempos altamente tecnologizados.

Los atributos que la diferencian son:

- Una interfaz simple e intuitiva enfocada en la experiencia del usuario.
- Ofrece diversas formas de comunicación e interacción entre usuarios: Foros, anuncios, bandeja de entrada interna ("Inbox") y notificaciones.
- Posee Caminos de Dominio, potenciando el aprendizaje personalizado, permitiendo crear caminos de aprendizaje ramificados.
- Integración de diversas aplicaciones LTI (Learning Tools Interoperability) para enriquecer la experiencia de aprendizaje.
- Plataforma responsiva y con aplicación móvil Android y IOS
- Compatible con contenido SCORM y Tin Can API <sup>5</sup>
- Permite compartir contenido entre docentes e instituciones fácilmente a través de un repositorio de objetos de aprendizaje compartido (Commons)
- Entrega autonomía a los docentes para instalar aplicaciones que potencien el aprendizaje sin el uso de TI.
- Capacidad de crear un perfil de competencias.

---

<sup>4</sup> Harvard, MIT, Oxford, UCLA, YALE, Cornell, Columbia, TEC de Monterrey.

<sup>5</sup> Scorm y Tin Can Api son un estándar para las aplicaciones de e-learning que permiten almacenar las interacciones de una persona ante distintas actividades de aprendizaje en línea.

- Capacidad de generar un portafolio relacionado al usuario y descargable, que permite al estudiante recopilar trabajos y experiencias significativas que evidencian su aprendizaje y habilidades.
- Incluye diversas formas de evaluación como lo son: discusión con calificación, entregas en línea, bancos de preguntas y herramientas de rúbricas para evaluar.
- Posee herramientas que facilitan el proceso de calificación, al permitir hacer anotaciones y realizar comentarios en una sola ventana (SpeedGrader)
- Analítica para docentes a nivel de curso y estudiante que muestran indicadores de actividad semanal y calificaciones.

Todo lo anterior se traduce en que CANVAS es una plataforma robusta técnicamente, que posee herramientas que permiten personalizar el aprendizaje, potenciar el aprendizaje colaborativo, favorecen la interacción estudiante-docente junto a una interfaz de usuario simple y amigable, consistente a las plataformas que nuestros estudiantes y docentes están habituados, razones por las cuáles fue la plataforma elegida para reemplazar a Blackboard.

La base del soporte es un equipo de especialistas de Canvas altamente capacitados, que tienen por objetivo resolver la mayor cantidad de tickets en primera línea, este equipo está formado por una dotación escalable para los meses peak del año, y el horario de atención es de lunes a viernes de 09:00 a 20:00 hrs – sábado 10:00 a 14:00 hrs. De esta forma se responde a 3 elementos claves del soporte de Canvas:

- Resolver la mayor cantidad de tickets en primera línea.
- Contar con un equipo de soporte exclusivo para la atención de consultas o reclamos de Canvas desde los canales de atención habituales.
- Escalable y flexible para responder a los periodos peak y valle.

A continuación, se presenta una tabla resumen de los canales de atención desde donde los usuarios pueden reportar alguna **“Solicitud”, “Consulta” o “Reclamo”**, las cuales serán atendidas por el equipo especialista Canvas y en caso de ser un reclamo, también por la “Unidad de casos especiales” quienes dan seguimiento exhaustivo a estos requerimientos.

**Tabla 40. Canales de atención**

| Público Objetivo                         | Canal de comunicación                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alumnos y docentes adjuntos              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Call Center</li> <li>• Chatbot<sup>6</sup></li> <li>• Gestiona tu caso</li> <li>• WhatsApp</li> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Atención Presencial</li> <li>• Correo electrónico para canvas docentes</li> </ul> |
| Académicos, directores y administrativos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa de servicio</li> </ul>                                                                                                                                                                                       |

<sup>6</sup> Chatbot da acceso a preguntas frecuentes, en segunda fase se incorporará a la derivación a equipo especialista

El canal de atención principal para docentes y estudiantes es el Call Center, el cual cuenta con una opción especial para reportar problemas de Canvas para ser derivado inmediatamente al equipo especialista y registrado en CRM- Microsoft Dynamics para el seguimiento.

#### **Herramientas Antiplagio:**

- **Turnitin- Originality:** Herramienta antiplagio con amplia cobertura que permite verificar la similitud contra una base de datos de contenido líder en la industria. Permite revelar manipulaciones de texto destinadas a eludir las comprobaciones de integridad. Turnitin, tiene la posibilidad también de habilitar la función+ formativa que permita a los estudiantes revisar la similitud, verificar si falta una cita o una fuente, enseñando a los estudiantes a citar y utilizar fuentes de forma adecuada (Turnitin, 2023). La herramienta también ha incluido dentro de sus nuevas funcionalidades la posibilidad de identificar si un texto está escrito por una Inteligencia Artificial, respondiendo a las nuevas necesidades de docentes.

#### **Herramienta de videoconferencia para clases sincrónicas:**

UNAB decide incorporar la plataforma de videoconferencia en el mundo Zoom la cual inicia su operación el 2022, principalmente por la estabilidad y mínimos requerimientos técnicos para el funcionamiento de la plataforma. Esta plataforma se integró con Blackboard a través de su integración LTI, permitiendo que estudiantes y docentes pudieran ingresar a través de su aula virtual a las clases programadas sin necesidad de autenticarse nuevamente o de tener que acceder a través de una nueva URL, con la migración a Canvas se mantuvo la integración de la herramienta, manteniendo la experiencia de usuario unificada para estudiantes y docentes.

Dentro de las características que podemos resaltar de la plataforma **Zoom** tenemos:

- **Pizarrón:** funcionalidad de pizarra que permite crear pizarras tanto de uso personal como de colaboración, donde el docente puede utilizarla para mostrar o colaborar con los estudiantes respectivamente, dependiendo de sus objetivos. Las pizarras se guardan automáticamente y pueden ser utilizadas de forma posterior como también pueden quedar disponibles para la consulta de estudiantes. El pizarrón también permite el uso de plantillas predeterminadas que ayudan a la colaboración y demostración, como por ejemplo una plantilla básica de gráficos o plantilla para una sesión de Brainstorming
- **Grupos:** Permite dividir la clase en pequeños grupos, lo que permite realizar discusiones en grupo y luego regresar a la sesión principal.
- **Votaciones:** Herramienta que permite implementar encuestas donde se pueden ver los resultados en línea.
- **Grabaciones:** Las clases por defecto se inician con la grabación encendida, la cual queda alojada en la nube de zoom para que los estudiantes la puedan consultar con posterioridad.
- **Aplicaciones:** Zoom permite la integración de aplicaciones externas, como por ejemplo Mentimeter, para fomentar la interacción y participación de los estudiantes.
- **Reacciones:** Los estudiantes pueden interactuar a través de reacciones, las mismas presentes en distintas plataformas o redes sociales, tales como levantar la mano, expresar si están de acuerdo o en desacuerdo, entre otras.
- **Privacidad de datos:** Zoom mantiene políticas y procedimientos diseñados para cumplir los requisitos pertinentes de las leyes de privacidad del alumno. (Zoom, 2013).

#### **Espacios de Uso Compartido**

El campus Casona de la comuna de Las Condes y se compone de siete edificios ubicados en Fernández Concha N°700, Las Condes, Santiago.

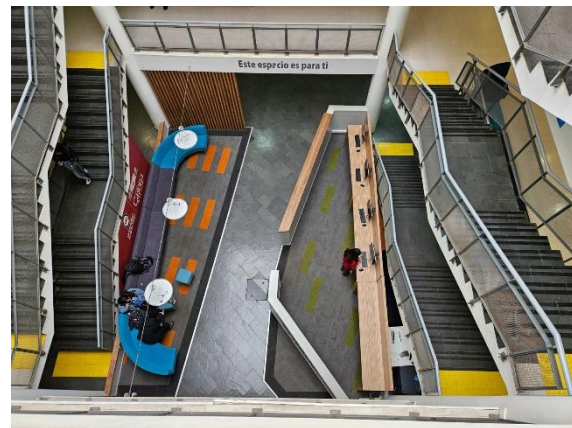
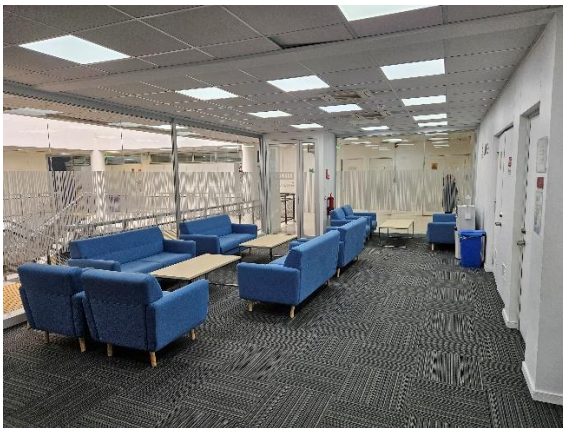
La infraestructura incluye:

- Salas de clase con y sin soporte HyFlex
- Laboratorios de especialidad
- Laboratorios de computación
- Laboratorios de inglés
- Biblioteca con boxes de estudio
- Cafetería
- Espacios comunes y áreas de estar para alumnos
- Multicancha techada
- Bicicletero
- Enfermería
- Auditorios

Teniendo en cuenta la pandemia mundial es importante mencionar que la Universidad Andrés Bello dispuso sus instalaciones de maneras que pudieran ser accesibles a sus estudiantes, profesores y administrativos de plataformas tecnológicas como sistemas de LMS para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas. Además, el Campus dispone de multiprint y sala de fotocopiado, además de Wifi en todo el edificio y zonas de estudio.

### **Sala Espacio de Co- Work**

La Facultad de Economía y Negocios cuenta en el edificio C6 con un espacio de co-work 24 m2 para que los estudiantes de los distintos programas académicos de la Facultad de Economía y Negocios sea utilizado para estudiantes de postgrados y pregrado de los estudiantes y profesores.

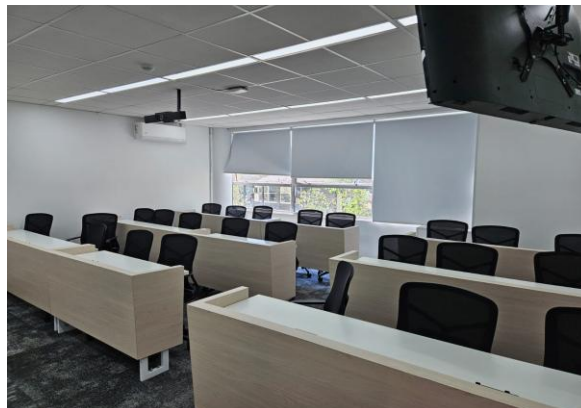
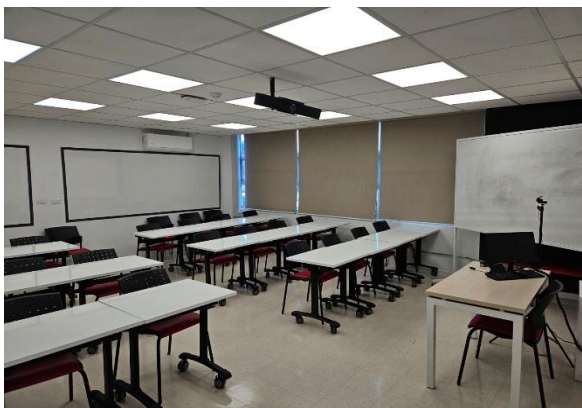
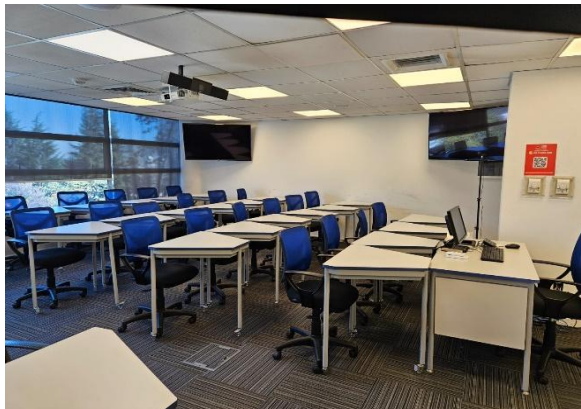
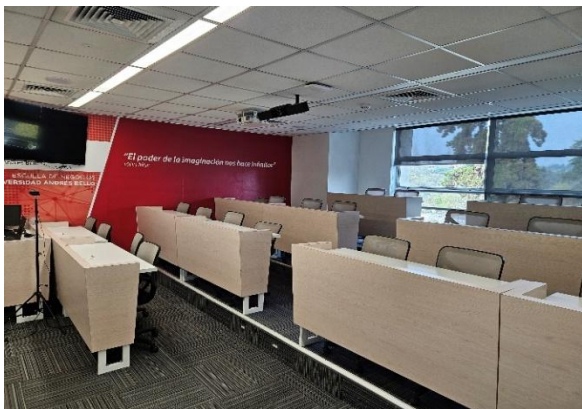


### **Salas de Estudio Colaborativas**

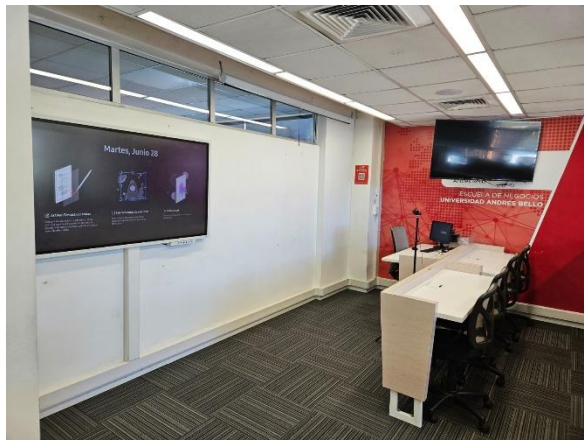
La Facultad de Economía y Negocios en el edificio C6, cuenta con un área diseñada para que tanto profesores como estudiantes puedan trabajar juntos en proyectos, estudios de caso, tutorías y sesiones de mentoría. Estas salas están equipadas con mesas de trabajo, pizarras blancas, proyectores y conexión Wifi de alta velocidad, para poder realizar las actividades académicas de postgrados y pregrado.

### Salas de Clases de Postgrados

En ellas se realizan las actividades académicas del Programa, las cuales están acondicionadas con mesas modulares, que pueden reconfigurarse fácilmente para grupos grandes o pequeños.



**Tecnología Integrada:** Pizarras interactivas y proyectores conectados a internet para presentaciones en grupo.



### **Sala de reuniones**

Se dispone de una sala de reuniones en el edificio C6 en la Facultad de Economía y Negocios, equipada para realizar sesiones de discusión de casos, reuniones de proyectos y presentaciones



formales. Este espacio está diseñado para simular el ambiente de reuniones ejecutivas que los estudiantes y profesores.

Este espacio cuenta con mobiliario y equipamiento audiovisual: Pantallas, sistemas de videoconferencia, y proyectores para presentaciones.

### **Área de Casino y Cafetería**

El Campus tiene un Casino equipado con comedores, cafetería y terraza completamente equipadas con mobiliario para que estudiantes, académicos y administrativos puedan que proporciona un ambiente para el esparcimiento y recreación de los estudiantes, profesores y administrativos para que puedan interactuar fuera del aula. Todas estas instalaciones cuentan con conexión Wifi para acceso a internet para uso público.



Pantallas Informativas: Monitores que muestran noticias, informaciones de horarios y salas de clases. Se cuenta en todos los edificios del Campus de zonas de descanso mixtas, con sofás para el descanso y esparcimiento de estudiantes. para reuniones formales e informales.



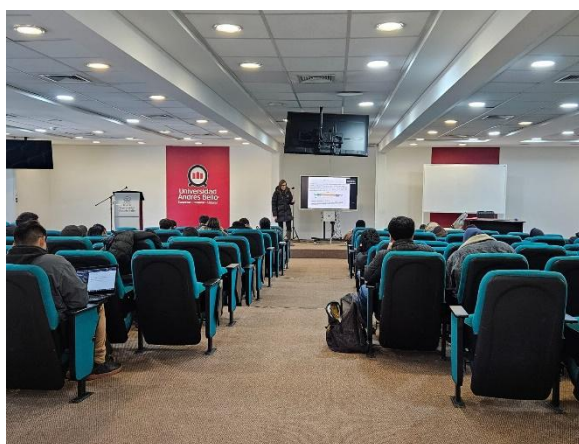
Se cuenta con un área de libre acceso de networking abierto en el Campus, que es ideal para que estudiantes y profesores se conecten y discutan temas más allá del aula.

### **Salas de Conferencias y Seminarios**

Hay disponibles espacios equipados para albergar conferencias, seminarios, y talleres donde profesores y estudiantes pueden aprender y compartir.



Un auditorium ubicado en el Edificio C6 de la Facultad de Economía y Negocios, con capacidad para 180 personas, que cuenta con equipamiento Audiovisual: Pantallas, sistemas de sonido y grabación para retransmitir o grabar las sesiones en modalidad presencial y HyFlex.



### **Salas de computación**

Los alumnos y alumnas tienen acceso a salas para realizar actividades prácticas con software especializado donde los estudiantes pueden realizar actividades prácticas, analizar datos y aprender a utilizar herramientas que se emplean en el ámbito de administración y negocios.

### **Recursos Tecnológicos compartidos LMS CANVAS**

La Universidad cuenta con un sistema de última generación que permite la conectividad en tiempo real de estudiantes y profesores para las actividades académicas, permitiendo actividades sincrónicas y asincrónicas.

### **Área de Soporte de Tecnologías de información en el Campus**

Se dispone de un área de soporte tecnológico para la asistencia remota y física que permite apoyar en tiempo real los requerimientos de estudiantes y profesores.

### **Espacios de Uso Exclusivos**

Además de los espacios compartidos indicados anteriormente para estudiantes, profesores y administrativos de pre y postgrado, cuenta con espacios de uso exclusivo que a continuación se indican:

Todos los profesores de planta del Magíster cuentan con una sala de profesores equipadas con mobiliario, computadores, terminales para impresión, cafetería, sala de entrevistas, sala de descanso.

La Dirección del Programa tiene una oficina en el cuarto piso del edificio C6 de la Facultad de Economía y Negocios, ésta está equipada con mobiliario, equipo de computación y conexión wifi, para recibir a los estudiantes y profesores del Programa.



Se cuenta además con un área de coordinación académica que cuenta con equipamiento computacional, espacio de impresión y catering en el mismo edificio C6 de la Facultad de Economía y Negocios, que permite recibir a estudiantes y profesores del Magíster.



Complementariamente, el Programa tiene apoyo permanente de soporte para videoconferencias o para realizar reuniones de coordinación del Programa permitiendo la participación remota para estudiantes y profesores de la modalidad Online.

#### **Otros Sistemas Utilizados Programas Virtuales**

**CRM Microsoft Dynamics 365:** Sistema utilizada para el servicio al estudiante y gestión de casos: Reclamos, Consultas y Solicitudes. Algunas de sus funcionalidades son:

- Portal para ingreso de casos
- Árbol de Servicios
- Base de Conocimiento
- Creación rápida de actividades e integraciones
- Matriz de asignación de casos según tipificación.
- Historial tipificación y derivación de caso
- Visualiza la efectividad de la resolución de cada uno de los casos
- Notificación de estados de solicitudes y casos
- Reportería operacional y estratégica

**Telefonía IP Neotel** en la cual el estudiante dispone de un horario de atención. Cada tutor tiene designado un “back-up” en el flujo de derivación, de forma de que si el tutor no puede contestar en ese momento sea derivado al respaldo asignado. La plataforma Neotel, también posee reportería en línea que permite identificar cuántas llamadas contestan los tutores, cuántos tutores se encuentran en línea, cuánto tiempo permanecen en línea, que permite realizar la gestión del trabajo tutorial. En la imagen 1 se presenta el flujo de derivación de la telefonía IP.

#### **4.4 SISTEMA DE BIBLIOTECAS**

El Sistema de Bibliotecas mantiene actualmente un Sistema de Gestión de la Calidad a través del cual los servicios y productos que ofrece a sus usuarios consideran la mejora continua apoyándose en una planificación e implementación de acciones para abordar los riesgos y las oportunidades el que se encuentra documentado en el SAIC a través del procedimiento de Gestión de Información del Conocimiento. Esta gestión se evalúa también mediante la acreditación que otorga la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación (ANECA) a los programas y carreras de la Universidad de las

cuales el Sistema de Bibliotecas forma parte. Además, las Bibliotecas UNAB se comprometen a impulsar y desarrollar en la Universidad la sociabilización de temáticas y actividades relacionadas con Ciencia Abierta, Integridad Académica y Sostenibilidad, en correlación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos por las Naciones Unidas. Indicadores sobre la disponibilidad y uso de material bibliográfico por parte del Programa, se encuentra en la Tabla 5.6 de la Ficha de datos.

## BIBLIOTECA VIRTUAL

Es pertinente mencionar que existe el compromiso institucional de mantener la sección de recursos virtuales en constante actualización (además de los recursos físicos), un aspecto fundamental para proporcionar material bibliográfico con información vigente y reciente en aquellas áreas de estudio donde las temáticas van adquiriendo nuevo conocimiento de manera constante y dinámica, como lo son las ciencias de la vida. Justamente, la formación doctoral requiere principalmente de recursos actualizados que divulguen información en la frontera del conocimiento que se consiguen fundamentalmente a través de bases de datos electrónicas.

## Recursos Electrónicos

Es un servicio permanente al que se accede con usuario y contraseña de intranet. Ofrece información a través de bases de datos, e-books, revistas electrónicas, entre otros recursos. Se puede acceder a ella desde cualquier lugar y a cualquier hora, además puede ser utilizada por varios usuarios a la vez de manera interactiva. Estos recursos permiten obtener una gran cantidad de información especializada y actualizada.

En lo que respecta a la oferta de recursos electrónicos disponibles, es importante señalar que el Sistema de Bibliotecas cuenta con 37 bases de datos en diversas áreas del conocimiento que apoyan la docencia de pregrado y postgrado. Estas contienen 129.021 títulos de publicaciones electrónicas y 69.956 títulos de e-books. Los usuarios, estudiantes y académicos, pueden acceder desde cualquier lugar que cuente con conexión a internet a través de <http://biblioteca.unab.cl>.

El Programa cuenta con una alta cobertura de los títulos solicitados como bibliografía para sus cursos; actualmente la biblioteca cuenta con 12.406 volúmenes, 2008 títulos, acceso a 2008 revistas académicas físicas o digitales y a 248 e-books. Cabe señalar que la bibliografía del Programa se basa fundamentalmente en bibliografía académica y en este sentido, tanto los estudiantes como los académicos, tienen acceso a dichos textos completos.

En cuanto a la evolución de los recursos bibliográficos para los últimos 5 años, se puede señalar que se ha mantenido constante, tal como lo evidencia la tabla siguiente.

**Tabla 41. Evolución de indicadores de bibliotecas**

|                                                           | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  |
|-----------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Volúmenes Biblioteca                                      | 12341 | 12380 | 12406 | 12406 | 12406 |
| Títulos Biblioteca                                        | 1980  | 1996  | 2008  | 2008  | 2008  |
| Revistas académicas con suscripción (físicas o digitales) | 38    | 38    | 38    | 38    | 38    |
| N° de libros digitales en Biblioteca                      | 248   | 248   | 248   | 248   | 248   |
| Indicadores de uso o préstamo de Bibliotecas              | 258   | 10500 | 15012 | 16643 | 1027  |

|                                                      |   |     |     |      |   |
|------------------------------------------------------|---|-----|-----|------|---|
| Indicadores de uso o préstamo de Bibliotecas Accesos | 1 | 209 | 257 | 6165 | 2 |
|------------------------------------------------------|---|-----|-----|------|---|

Un aspecto importante es que los académicos del Programa están socializados en el uso de literatura digital. Lo anterior, sumado al hecho que el sistema de bibliotecas tiene una suscripción amplia y de calidad a bases electrónicas de libros y revistas, facilita bastante el acceso de los estudiantes a bibliografía necesaria en los distintos cursos del Programa. Además, la familiarización de los estudiantes con este tipo de búsquedas bibliográficas y de datos, favorece un trabajo óptimo y autónomo al momento de la elaboración de la AFE. Con relación a los mecanismos de actualización/adquisición de recursos bibliográficos, la Universidad cuenta con políticas y mecanismos para la actualización y adquisición de material bibliográfico y el Sistema de Bibliotecas da cuenta de ello con procedimientos formales para adquirir libros y revistas requeridos por las carreras y programas de pregrado, postgrado, procurando alcanzar los estándares definidos, especialmente para la bibliografía obligatoria o básica.

### **Repositorio Institucional Académico (RIA)**

El repositorio, accesible en <http://repositorio.unab.cl>, es un recurso de información en formato digital que reúne, preserva y difunde en acceso abierto la producción intelectual, científica y académica generada por la comunidad universitaria. En éste se pueden encontrar tesis de pre y postgrado, artículos académicos, además de libros, revistas y documentos.

### **Recursos Digitales**

Accesible en <http://recursosdigitales.unab.cl>, es una herramienta de apoyo al proceso de enseñanza y aprendizaje que tiene por objetivo brindar acceso a títulos en formato digital contenidos en las bibliografías de los diferentes programas de estudio de las facultades. Este material respeta los derechos de autor conforme a la ley N° 20.435.

### **Capacitaciones**

Accesible en <http://biblioteca.unab.cl/talleres>, corresponde a talleres que imparte la biblioteca para promover el desarrollo de competencias relacionadas con la búsqueda, recuperación y evaluación de la información, así como también su uso ético y legal. Este servicio se brinda de manera presencial y virtual. La programación e inscripción está disponible en la página de biblioteca, sección aprende con nosotros.

### **BIBLIOTECA PRESENCIAL**

La colección bibliográfica de la Universidad actualmente comprende más de 476.451 volúmenes en 154.158 títulos aproximadamente. Además, posee más de 120 suscripciones a revistas impresas y diarios, y 25.864 ítems de material multimedia (videos, discos compactos, etc.). En el campus República se cuenta con la Biblioteca Joaquín Barceló ubicada en Sazié 2212. La biblioteca de este campus abarca 4 pisos del edificio (2º al 5º), cada uno de ellos con distintas colecciones, servicios, espacios y horarios (Tabla 42).

**Tabla 42. Colecciones y espacios de la biblioteca central, Sazié 2212, Campus República.**

| Sección               | Piso | Material bibliográfico disponible para préstamo | Horarios                              |
|-----------------------|------|-------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Colección Humanidades | 2º   | Literatura, historia, filosofía y artes.        | Lun-vie. 09:00-13:00,<br>15:00-19:00. |

|                             |    |                                                                                                                                                                                                                                  |                                            |
|-----------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Colección Central           | 3º | Economía y Negocios, Ciencias de la Vida, Humanidades y Ciencias Sociales, Ciencias Exactas, Ingenierías, Comunicaciones y Bachillerato. Colección Referencia (enciclopedias, diccionarios, manuales, revistas, CD y películas). | Lun-vier 08:00-21:00.<br>Sáb. 08:30-13:30. |
| Sala de lectura             | 4º | Sala de estudio.                                                                                                                                                                                                                 | Lun-vier 08:00-21:00.<br>Sáb. 08:30-14:00. |
| Colección Biomédica         | 4º | Ciencias Médicas, Odontología y Enfermería.                                                                                                                                                                                      | Lun-vier 08:00-20:00.<br>Sáb. 08:30-13:30. |
| Colección General Biomédica | 5º | Medicina, Odontología y Enfermería.                                                                                                                                                                                              | Lun-vier 08:00-22:00.<br>Sáb. 08:30-13:30. |

De forma adicional, la colección central (3º piso) presta los siguientes servicios:

- ✓ Préstamo en sala.
- ✓ Préstamo a domicilio.
- ✓ Préstamo interbibliotecas UNAB.
- ✓ Préstamo interbibliotecario con bibliotecas de otras instituciones.
- ✓ Préstamo de notebooks.
- ✓ Sala de lectura: espacio habilitado con 1.000 puestos de estudio (3º y 4º piso).
- ✓ Sala de internet: Laboratorio de computación con 70 equipos de computación.
- ✓ Sala multimedia: para talleres de capacitación con 15 computadores, proyector y pizarra.
- ✓ Cafetería: servicio de cafetería.

De forma adicional la colección biomédica (4º piso), presta los siguientes servicios:

- ✓ Box de estudio: espacio habilitado para el estudio grupal. Este espacio puede ser reservado por los usuarios con un día de anticipación mediante un sistema de autopréstamo disponible en <http://biblioteca.unab.cl>. Existen en este piso 18 box de estudio, con una capacidad para 6 personas cada uno. En cada box de estudio existe pizarra y 1 televisor al cual se puede conectar un equipo computacional.
- ✓ Salas de reuniones: espacio habilitado para trabajo grupal. Existen 4 salas con capacidad para 10 personas cada una y cuentan con pizarra y 1 televisor al cual se puede conectar un equipo computacional. Las salas deben ser solicitadas en el mesón de préstamo.

De forma adicional la colección general biomédica (5º piso), presta los siguientes servicios:

- ✓ Sala de lectura silenciosa: espacio habilitado para el estudio individual con capacidad de 180 puestos de estudio.
- ✓ Box de estudio: espacio habilitado para el estudio grupal. Este espacio puede ser reservado por los usuarios con un día de anticipación mediante un sistema de autopréstamo disponible en <http://biblioteca.unab.cl>. Existen en este piso 18 box de estudio, con una capacidad para 6 personas cada uno. En cada box de estudio existe pizarra y 1 televisor al cual se puede conectar un equipo computacional.

En los pisos 3º, 4º y 5º existen servicios higiénicos inclusivos. Los pisos de biblioteca cuentan con climatización y una iluminación adecuada para la lectura.

#### **SATISFACCIÓN EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE RECURSOS DEL PROGRAMA**

Tanto estudiantes, como graduados y cuerpo docente muestran un adecuado nivel de satisfacción en relación con la forma en que el Programa dispone y gestiona recursos de infraestructura y

plataformas; sin embargo, el Magíster consideró la opinión de estudiantes respecto al acceso a becas, con niveles de satisfacción entre el 44% y 55%, incluyéndolo en su plan de mejor. Asimismo, la evaluación descendida de los graduados en base a la actualización del material bibliográfico, este último aspecto con un nivel de satisfacción de 56%. En cuanto al material bibliográfico, se revisaron todos los programas de asignaturas, lo que permitió una actualización de algunos de los títulos declarados por el Programa, que se evidencia en el ajuste menor del DUN 27-2025.

**Tabla 43. Nivel de satisfacción de estudiantes, graduados y académicos sobre la gestión de recursos del Programa. Respuestas favorables: de acuerdo y muy de acuerdo.**

| Pregunta                                                                                                                                           | Respuestas favorables (%) |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------|
|                                                                                                                                                    | 2024                      |        |
| Estudiantes                                                                                                                                        | Presencial                | Online |
| Los estudiantes tenemos acceso a bibliografía y bases de datos bibliográficas actualizadas.                                                        | 100%                      | 100%   |
| Los estudiantes de este programa tenemos acceso a becas.                                                                                           | 44%                       | 100%   |
| Los alumnos hemos recibido información sobre becas, créditos y todo tipo de posibilidades relevantes para el desarrollo académico en nuestra área. | 55%                       | 79%    |
| Existe un adecuado equilibrio entre el número de estudiantes y el total de recursos disponibles.                                                   | 92%                       | 100%   |
| He podido acceder a los contenidos y las grabaciones de las sesiones de Collaborate durante el periodo de vigencia del curso                       | N/A                       | 100%   |
| He podido acceder a mecanismos de soporte técnico para resolver problemas de conexión                                                              | N/A                       | 100%   |
| El curso de habilitación básica en Canvas (UNI) fue de utilidad para utilizar las herramientas disponibles en la plataforma                        | N/A                       | 100%   |
| Graduados                                                                                                                                          | Presencial                | Online |
| Los estudiantes teníamos acceso a becas                                                                                                            | 63%                       | 44%    |
| Tuvo acceso a la bibliografía básica requerida en cada asignatura.                                                                                 | 100%                      | 92%    |
| Tuvo acceso a bibliografía actualizada en el sistema de biblioteca de la universidad.                                                              | 56%                       | 92%    |
| Cuando era estudiante pude acceder a los contenidos y las grabaciones de las sesiones de Collaborate durante el periodo de vigencia del curso      | N/A                       | 85%    |
| Cuando era estudiante pude acceder a mecanismos de soporte técnico para resolver problemas de conexión                                             | N/A                       | 91%    |
| El curso de habilitación básica en Blackboard (UNI) o Canvas fue de utilidad para utilizar las herramientas disponibles en la plataforma           | N/A                       | 92%    |
| Académico                                                                                                                                          | Presencial                | Online |
| El material bibliográfico que se requiere para cada asignatura se encuentra disponible en biblioteca.                                              | 100%                      |        |
| Las clases no presenciales son regularmente estables (no hay intermitencias o fallas de conexión)                                                  | 91%                       |        |
| He podido acceder a personal de soporte capacitado para resolver problemas técnicos.                                                               | 100%                      |        |
| La plataforma de aula virtual permite el desarrollo de actividades de aprendizaje adecuadas                                                        | 100%                      |        |
| En líneas generales, la UNAB maneja adecuadamente la implementación técnica de las clases no presenciales                                          | 96%                       |        |
| En líneas generales, el uso del aula virtual es eficaz para cumplir con los resultados de aprendizaje definidos.                                   | 96%                       |        |

#### **FORTALEZAS:**

- Importante apoyo institucional que se canaliza a través de la Vicerrectoría Académica y la Facultad de Economía y Negocios. Así, la estructura organizacional, administrativa, académica y financiera de la Universidad facilita el desarrollo de las funciones del Programa y el logro de sus objetivos, dándole viabilidad al proyecto.
- El equipo interno de gestión del Programa es adecuado y tiene experiencia para manejar la administración y responder de forma rápida ante requerimientos de los estudiantes.

Asimismo, el comité cuenta con la trayectoria y calificaciones necesarias para la coordinación de un programa de esta naturaleza.

- Tanto estudiantes como docentes confirman que el equipamiento e infraestructura son adecuados para cumplir con los requerimientos académicos y la cantidad de estudiantes.
- La disponibilidad de soporte técnico para resolver problemas de conexión y el uso eficaz de plataformas de aprendizaje (Canvas) son altamente valorados por estudiantes, graduados y académicos.
- El Programa cuenta con sustentabilidad financiera, la cual permite cubrir los gastos de docencia, servicios de cafetería, pagos por la supervisión de actividad final de grado, invitaciones de profesores extranjeros, entre otros.

**Oportunidad de Mejora:**

- Tanto estudiantes como académicos enfrentan algunos desafíos en el uso eficiente de los recursos digitales disponibles, como bases de datos y plataformas de investigación. Esto subraya la necesidad de implementar programas de capacitación regulares para asegurar que todos los usuarios puedan aprovechar al máximo estas herramientas esenciales para el estudio y la investigación.

**Debilidad:**

- Potenciar la difusión de información y el apoyo económico de becas, créditos y otras posibilidades de financiamiento para asegurar que los estudiantes tengan conocimiento y adecuado acceso a estas oportunidades.

**Posicionamiento del criterio a examinar:** El Programa cuenta con una organización interna profesional y armónica, con una adecuada gestión de recursos a disposición de las necesidades de alumnos y profesores. Cuenta con una infraestructura adecuada, con buen equipamiento, además de un soporte técnico disponible y efectivo en sus acciones, que propician el uso adecuado de Canvas, la plataforma de aprendizaje utilizada en el Magíster. No obstante, se puede mejorar la capacitación de herramientas para el estudio y la investigación, como también, difundir y aumentar la cantidad de recursos para apoyar a los estudiantes.

**Criterio 4. Organización interna y gestión de recursos**

|         |         |         |
|---------|---------|---------|
|         | X       |         |
| Nivel 1 | Nivel 2 | Nivel 3 |

### **III. Dimensión Aseguramiento Interno de la Calidad**

#### **Criterio 5. Capacidad de autorregulación y mejora continua**

##### **5.1 VICERRECTORÍA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD (VRAC)**

La Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad (VRAC; <https://calidad.unab.cl>) lidera y gestiona el diseño e implementación de actividades tendientes a promover y facilitar el aseguramiento de la efectividad y calidad en general en la Institución, evaluar los requerimientos de los organismos de acreditación, dirigir y supervisar la correcta implementación de los procesos de acreditación para agencias nacionales y extranjeras, en el plano institucional y de carreras y programas de pre y postgrado. Asimismo, propone políticas y adecuaciones de la gestión académica a estándares de calidad exigidos, que sean crecientemente comparables en el ámbito internacional; provee directrices y facilita la coordinación de las tareas de aseguramiento de la calidad en las sedes institucionales; propone y supervisa los convenios y contratos necesarios para el cumplimiento de las funciones del área de su competencia.

##### **5.2 POLÍTICA DE CALIDAD UNAB**

Desde el año 2020 la Institución cuenta con una Política de Aseguramiento de la Calidad o Política de Calidad (Anexo Complementario N°10) que provee los lineamientos con los que la Universidad demuestra, efectivamente, su capacidad para cumplir con la misión declarada, su visión, propósitos y valores, que conforman el sello institucional, asignando criterios y mecanismos con el fin de evaluar, en forma permanente, sistemática e integral la calidad de sus procesos y resultados. Esta política tiene un carácter transversal, en cuanto su alcance cubre la totalidad de las actividades que se ejecutan, como asimismo a todos los actores tanto individuales como grupales. En tal sentido, procura inculcar en cada uno de sus miembros y de las actividades que ejecuta, el sello y la cultura de autorregulación. Para esto, se cuenta con la estructura y herramientas pertinentes que permiten la consecución de los fines declarados.

La Política de Calidad de la UNAB se basa en los principios de transparencia, participación, sistematicidad, integralidad, coherente con los objetivos y valores declarados, sostenida en la probidad y ética, flexibilidad, en permanente revisión, evaluación interna y externa, basada en información y evidencia y con foco en la autorregulación y mejora continua.

La misión de la UNAB releva tres elementos esenciales que le dan vida como Institución: la formación de profesionales y graduados, la generación y transferencia de conocimiento y el vínculo bidireccional con el entorno relevante.

En consecuencia, promover y gestionar instancias de calidad en cada una de estas áreas adquieren una importancia primordial para los estándares de calidad establecidos. Por lo anterior, la Universidad dispone de procesos destinados a la evaluación permanente y al mejoramiento continuo para todas las actividades de docencia, investigación y vinculación con el medio. El Programa de Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento da cuenta de este compromiso a través de avances sostenidos que se pueden verificar en los criterios Carácter, Objetivos y Estructura del Programa; Cuerpo Académico y Áreas de Desarrollo; Asociación y Colaboración Nacional e Internacional del presente Informe de Autoevaluación. En estos criterios

mencionados, el Programa ha evidenciado su estado actual de desarrollo, avanzando para el logro de la mejora continua.

### 5.3 SISTEMA DE ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD (SAIC)

La Institución y el Programa de Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento entienden el Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad (SAIC) como una herramienta estratégica y de gestión que tiene por finalidad determinar, planificar, ejecutar, evaluar y rediseñar los elementos constitutivos que garantizan el cumplimiento de las metas y orientaciones de calidad. El Sistema tiene sus orígenes en el reconocimiento de los principales procesos que ejecuta en forma planificada la Institución en todas sus áreas. El SAIC fue diseñado por la VRAC con el apoyo de la Dirección de Procesos, y además siendo validado por distintos órganos colegiados.

El SAIC persigue los siguientes propósitos:

- Operacionalizar la Política de Calidad de la UNAB, con el fin de establecer marcos de acción, evaluación y mejora continua de sus lineamientos.
- Contribuir a garantizar la existencia de un conjunto de elementos indispensables para el ejercicio de las funciones misionales de la UNAB, considerando el contexto interno y externo.
- Contribuir al cumplimiento de la misión, visión y propósitos institucionales, facilitando la toma de decisiones basada en la evidencia y revisión continua.
- Garantizar y promover el mejoramiento continuo y el fortalecimiento de la capacidad de autorregulación con el fin de asegurar la pertinencia y calidad de todo el quehacer institucional en cada uno de sus niveles.
- Lograr un mejoramiento continuo y el fortalecimiento de la capacidad de autorregulación y toma de decisiones para el cumplimiento de la misión y propósitos institucionales.

El SAIC está compuesto por propósitos y objetivos que dan lugar al Modelo de Aseguramiento de la Calidad, que tiene por principal objetivo, disponer de un conjunto de orientaciones para operacionalizar el trabajo autorregulador en la Universidad. Está basado en mecanismos internos de mejora continua y en mecanismos internos y externos de aseguramiento de calidad de todo el quehacer institucional, configurando una adecuada capacidad de Autorregulación.

**Tabla 44. El Modelo de Aseguramiento de la Calidad se sustenta en cuatro pilares:**

| Pilar                     | Descripción                                                                                                                                                      | Acciones Implementadas en el MDPGT                                                  |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Coherencia                | Evaluación de la consistencia entre la misión, visión, valores y propósitos institucionales, asegurando alineación con el modelo educativo y normativas legales. | - Revisiones sistemáticas para alinear el programa con directrices institucionales. |
|                           |                                                                                                                                                                  | - Ajustes curriculares para adaptarse a las necesidades del entorno.                |
| Pertinencia y Efectividad | Medición del nivel de alineamiento y satisfacción con                                                                                                            | - Perfiles de egreso y plan de estudios actualizados.                               |

|                        |                                                                                                                                                                   |                                                                       |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                        | los requerimientos internos y del medio externo, asegurando eficacia y eficiencia en las funciones misionales.                                                    | - Evaluación continua del proceso de enseñanza-aprendizaje.           |
|                        |                                                                                                                                                                   | - Implementación de metodologías y evaluaciones innovadoras.          |
| <b>Homogeneidad</b>    | Aplicación sistemática de políticas, normativas y procesos en toda la institución para garantizar integridad institucional y uniformidad en la gestión académica. | - Existencia de decretos, políticas y protocolos actualizados.        |
|                        |                                                                                                                                                                   | - Implementación de estrategias reglamentarias claras en el programa. |
| <b>Autorregulación</b> | Sistema basado en políticas explícitas, información veraz y auditable, con procesos de autoevaluación para la mejora continua y toma de decisiones informadas.    | - Autoevaluaciones periódicas y auditorías académicas.                |
|                        |                                                                                                                                                                   | - Registro y seguimiento de la cualificación de docentes.             |
|                        |                                                                                                                                                                   | - Evaluación de la docencia y encuestas de satisfacción estudiantil.  |

Fuente: Elaboración propia basado en el SAIC.

**Tabla 45. Mecanismos de aseguramiento de la calidad**

El Modelo considera la implementación de diversos mecanismos de aseguramiento de la calidad:

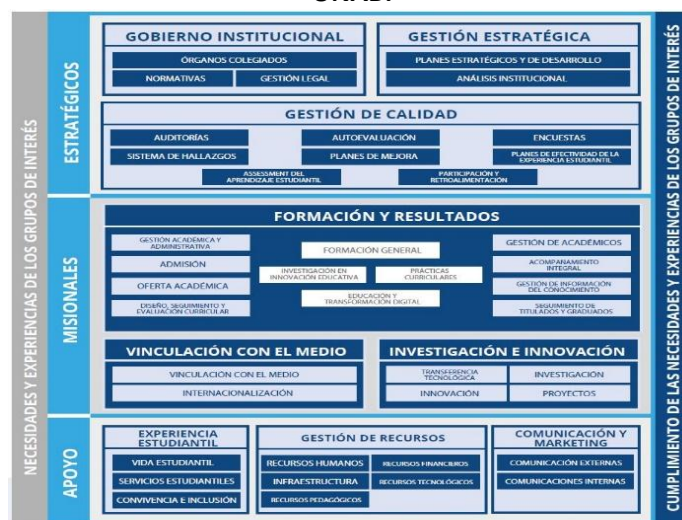
| <b>Categoría</b>           | <b>Descripción</b>                                                                                                           | <b>Ejemplos de Implementación</b>                       |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Mecanismos Internos</b> | Herramientas y procesos de aseguramiento de la calidad implementados dentro de la institución.                               | - Planificación estratégica institucional.              |
|                            |                                                                                                                              | - Políticas y normativas institucionales.               |
|                            |                                                                                                                              | - Órganos colegiados.                                   |
|                            |                                                                                                                              | - Auditorías académicas y de procesos.                  |
|                            |                                                                                                                              | - Autoevaluación de programas.                          |
|                            |                                                                                                                              | - Assessment del aprendizaje estudiantil.               |
|                            |                                                                                                                              | - Encuestas y evaluación de desempeño académico.        |
|                            |                                                                                                                              | - Gestión del SAIC.                                     |
| <b>Mecanismos Externos</b> | Evaluaciones y certificaciones realizadas por organismos externos que verifican la calidad institucional y de los programas. | - Acreditación institucional, nacional e internacional. |
|                            |                                                                                                                              | - Acreditación de carreras y programas.                 |
|                            |                                                                                                                              | - Auditorías externas.                                  |

|                                      |                                                                                                                       |                                                                                                                                      |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Instancias de Autorregulación</b> | Mecanismos propios del programa para la mejora continua y la evaluación de sus procesos académicos y administrativos. | - <b>Cuerpos colegiados:</b> monitorean objetivos, perfil de egreso, plan de estudios y evaluación docente.                          |
|                                      |                                                                                                                       | - <b>Evaluación académica:</b> revisión del desempeño docente y académico anual.                                                     |
|                                      |                                                                                                                       | - <b>Revisión sistemática del perfil de egreso y plan de estudios:</b> validación del cumplimiento de los resultados de aprendizaje. |
|                                      |                                                                                                                       | - <b>Encuestas anuales de opinión:</b> aplicadas a estudiantes, académicos y egresados, con datos gestionados en PowerBi.            |
|                                      |                                                                                                                       | - <b>Seguimiento de indicadores de progresión académica:</b> análisis de retención, titulación, graduación y asignaturas críticas.   |
|                                      |                                                                                                                       | - <b>Seguimiento de planes de mejora:</b> supervisado por la VRAC bajo certificación ISO 9001:2015, con gestión en SharePoint.       |

Fuente: Elaboración propia basado en el SAIC

Para mejorar la administración y gestión del Programa, se realiza el monitoreo a través del SAIC. Al respecto el Mapa de Procesos, el cual se establece como la herramienta operativa del modelo de aseguramiento de la calidad (Figura 9).

**Figura 9. Mapa de procesos UNAB. Mapa integral para la eficiente ejecución de procesos de la UNAB.**



Cada uno de los procesos del mapa tiene un objetivo específico de acuerdo con su tipología: procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo. Apoyado en un procedimiento que especifica las etapas, responsabilidades, registros, entre otros elementos. Todos los procesos son auditados periódicamente para evaluar su nivel de desarrollo y, principalmente, generar planes de acción a partir de las posibles brechas identificadas. En este sentido, el proceso de Sistema de Hallazgos controla, monitorea y evalúa la ejecución de tales acciones.

### Resultados del desarrollo del SAIC

Las principales ventajas para la formación de pre y postgrado, y especialmente para este Programa, de contar con el SAIC son: generar mayor eficiencia en los procesos, dar garantía pública a través de los procesos de acreditación y certificación de carreras y programas, mejorar los niveles de satisfacción de los grupos de interés claves, facilitar la interconexión y comunicación entre las diferentes unidades (académicas y administrativas) y contribuir a la calidad de la información para la toma de decisiones. Lo anterior, permea al Programa y se verifica en avances concretos y entre los cuales se destacan los siguientes ejemplos:

- Aumento de la satisfacción estudiantil y/o otros grupos. Esto se verifica a partir de la aplicación de encuestas de satisfacción y su comparación entre periodos.
- Perfeccionamiento procesos claves. Procesos de innovación y ajuste curricular, productividad académica, participación y comunicación, entre otros.
- Generación de planes de acción. Planes realistas y verificables que permiten su seguimiento y avanzar en la mejora continua.
- Fortalecimiento capacidad autorregulación.
- Fortalecimiento cultura calidad.
- Mejora vínculos entre procesos y unidades.

### 5.4 PLATAFORMA DE EVALUACIÓN DE LOS PLANES DE MEJORA

El Programa cuenta con el apoyo de la plataforma institucional de seguimiento de planes de mejora, que, en coordinación con la Dirección de Aseguramiento de la Calidad, permite evaluar de forma periódica (semestral) el grado de avance de los planes de mejora, y para lo cual se utilizan los criterios especificados en la Tabla 46.

**Tabla 46. Sistema de evaluación de las debilidades del plan de mejora del Programa**

| Nivel de Superación de la debilidad              | Descripción                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No superada (0%)                                 | La debilidad no se ha superado, las acciones ejecutadas no han sido las pertinentes o no se reportan verificadores.                                                                                                                    |
| No superada, con leves mejoras (25%).            | La debilidad no se ha superado, aunque las acciones ejecutadas han dado resultados favorables estos son incipientes, aun cuando existe una mejora parcial, esta situación no asegura que la debilidad se resuelva en el mediano plazo. |
| En proceso de superación, pero no resuelta (65%) | La debilidad está en proceso de superación, las acciones realizadas demuestran un avance significativo con evidencias que respaldan que la debilidad se superará en el mediano plazo.                                                  |
| Superada (100%)                                  | La debilidad ha sido superada, por lo que existe evidencia suficiente para demostrar el cumplimiento de la observación.                                                                                                                |

### 5.5 REGLAMENTACIÓN ATINGENTE AL PROGRAMA

Existe reglamentación institucional o específica, más otras herramientas que se enmarcan en los procesos de autorregulación y mejora continua del Programa. Dicha regulación, además considera aspectos de probidad, integridad, ética y transparencia, al tiempo que contienen mecanismos formales de resolución de conflictos, entre los que destacan: Plan Estratégico Institucional (Anexo Complementario N°1); Plan de Desarrollo de Facultad (Anexo Complementario N°11); Plan de Desarrollo Programa (Anexo Complementario N°12); Reglamento de estudios de Magíster (Anexo Obligatorio N°7); Decreto vigente del Programa y Reglamento interno del Programa (Anexo Obligatorio N°3); Reglamento Académico, Reglamento de Jerarquización Académica y Reglamento de Evaluación de Desempeño Académico (Anexo Obligatorio N°12); Política de Investigación (Anexo Complementario N°2); Resolución del Comité para la Equidad de Género y Liderazgo Femenino (Anexo Complementario N°13); Política Integral de Convivencia, Inclusión, Promoción del Respeto, y Prevención del Acoso Sexual, Violencia y Discriminación de Género (Anexo Complementario N°7); Política de Aseguramiento de la Calidad (Anexo Complementario N°10); Política de Vinculación con el Medio (Anexo Complementario N°14); Código de Conducta y Ética (Anexo Complementario N°15), entre otros.

## **5.6 CALIDAD EN LA FEN Y PROGRAMAS**

La política de calidad de la Facultad de Economía y Negocios, está completamente alineada a la Política de Calidad de la Universidad. Esto se traduce en el interés tanto de la facultad como de los diferentes programas a someterse a procesos de evaluaciones con agentes internos y externos a la facultad y programas. Además, la Facultad y el Programa cuentan con su Plan de Desarrollo, ambos alineados a la unificación Institucional.

La certificación de ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación) es un proceso fundamental en el sistema universitario español. Esta agencia se encarga de evaluar y acreditar la calidad de los programas académicos y las instituciones de educación superior en España, garantizando así que cumplen con los estándares de excelencia establecidos. Este proceso implica una rigurosa evaluación externa por parte de expertos, que analizan diversos aspectos como los recursos, el profesorado, los planes de estudio y los resultados académicos. La facultad cuenta con la certificación de la ANECA, tanto el diseño como la implementación del SAIC a nivel de facultad, generando un plan de mejora para los procesos certificados. Lo anterior distingue a la UNAB como la única universidad en Chile con facultades certificadas en la implementación de su sistema de aseguramiento interno de la calidad. El Magíster al igual que el resto de los programas de la Facultad sigue rigurosamente los lineamientos establecidos por ANECA, asegurando así un alto estándar de calidad en todas sus etapas, desde el diseño hasta la ejecución.

**Acreditación internacional:** Desde el año 2018 y por un periodo de 10 años, tres programas de pregrado de la FEN cuentan con la acreditación de la ACBSP (Accreditation Council for Business Schools and Programs) es un reconocimiento internacional que garantiza la calidad y excelencia de las escuelas y programas de negocios, estos programas son Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración de Empresas y Contador Auditor. Adicionalmente, para cumplir con la política de calidad establecida por la Universidad y adoptada totalmente por la Facultad de Economía y Negocios, el programa de Ingeniería en Administración Hotelera Internacional y el programa de Ingeniería en Turismo y Hotelería fueron acreditados hasta principios de 2028 por la agencia Acreditadora de Chile en conjunto con AICE (México), contando en estos momentos todos los programas de pregrado con una acreditación internacional.

**Auditorías internas:** Las auditorías de carreras y magíster son evaluaciones exhaustivas que se realizan periódicamente para asegurar la calidad y relevancia de los programas académicos en las instituciones educativas, las cuales, son dirigidas por comités de expertos internos y/o externos, que examinan aspectos clave como el diseño curricular, la efectividad de la enseñanza, la infraestructura disponible, las competencias del cuerpo docente y los resultados de los estudiantes. El objetivo principal es identificar fortalezas y áreas de mejora, garantizando que los programas se alineen con las demandas del mercado laboral y las expectativas académicas. El año 2021, se realizó una auditoría interna específica para los programas de postgrado de la Facultad de Economía y Negocios. Estas auditorías voluntarias fueron cruciales para identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción específicos, cuyo seguimiento se realiza a través del Sistema de Gestión de Hallazgos, administrado por la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad, y que permea a todos los programas de postgrado de la Facultad, estos procesos se planifican de manera periódica y buscan mantener el seguimiento y evaluación permanente de los programas.

**Pre-evaluaciones:** Son procesos de revisión y análisis que las instituciones educativas llevan a cabo de programas académicos, las cuales tienen como objetivo garantizar que los planes de estudio cumplan con los estándares de calidad y respondan a las necesidades del mercado laboral y de la sociedad. Durante la pre-evaluación, se examinan diversos factores, como la pertinencia y coherencia de los contenidos, resultados de los principales indicadores de progresión, la disponibilidad de recursos y la competencia del profesorado. El año 2023, se llevó a cabo una pre-evaluación para revisar, identificar y evaluar aspectos críticos del programa y las áreas de mejoras, antes de decidir someterse al presente proceso de autoevaluación de acreditación.

**Assessment del aprendizaje estudiantil en la Universidad Andrés Bello (UNAB):** En el contexto de su capacidad de autorregulación y de su Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad (SAIC), el Assessment del Aprendizaje Estudiantil en la Universidad Andrés Bello (UNAB) es un proceso sistemático y continuo que permite evaluar el logro de los aprendizajes de los estudiantes en relación con los resultados esperados en los perfiles de egreso y se fundamenta en la recopilación y análisis de evidencias para identificar brechas y mejorar el aprendizaje de los y las estudiantes. Su implementación sigue siete etapas: definición de resultados de aprendizaje, diseño de actividades, implementación, recopilación de evidencias, análisis de resultados, identificación de brechas y toma de decisiones. Además, involucra a docentes, directores de programas y el Comité de Assessment en la evaluación y ajuste de estrategias. Se apoya en la gestión de calidad institucional y en plataformas como PowerBi para el monitoreo y toma de decisiones informadas, asegurando la mejora continua del proceso educativo.

Lo señalado anteriormente se encuentra en concordancia con el Modelo Educativo de la UNAB (MEI), el cual sitúa al aprendizaje del estudiante en el centro del quehacer universitario, en términos del desarrollo de habilidades y competencias críticas, a partir de las cuales se planifica, implementa y evalúa el proceso de enseñanza y aprendizaje. Asimismo, el proceso de AAE tributa al macroproceso Gestión de Calidad perteneciente al Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad de la UNAB.

En el caso de este Programa, a partir del año 2024 se implementa el Assessment del Aprendizaje Estudiantil, alineándose con todos los programas de pregrado. Este proceso de aseguramiento de la calidad del aprendizaje de los estudiantes se lleva a cabo en la actividad final de graduación, que considera específicamente las asignaturas de Seminario de Grado I y Seminario de Grado II.

**Innovaciones curriculares:** Las innovaciones curriculares son cambios y mejoras introducidos en los programas educativos para responder a las necesidades y desafíos del mundo actual. Estas innovaciones consideran la incorporación de nuevas tecnologías de aprendizaje en el aula, el desarrollo de metodologías de enseñanza más interactivas y centradas en el estudiante, la integración de competencias transversales como el pensamiento crítico y la resolución de problemas, y la adaptación de los contenidos a las demandas del mercado laboral. Asimismo, buscan no solo mejorar el aprendizaje de los estudiantes, sino el rendimiento académico de los estudiantes, y por consiguiente prepararles de manera efectiva, para un entorno profesional cada vez más competitivo y en constante cambio. Al adoptar enfoques pedagógicos modernos y flexibles, las instituciones educativas pueden ofrecer una formación más relevante y de calidad, fomentando así el desarrollo integral de los estudiantes.

En conclusión, la Facultad de Economía y Negocios está alineada a la Política de Calidad de la Universidad. Esto se traduce en el interés tanto de la facultad como de los diferentes programas a someterse a procesos de evaluación con agentes internos y externos. La Facultad de Economía y Negocios cuenta con un Manual de Calidad (Anexo Complementario N°16) que describe, además del SAIC en su conjunto, los procesos y mecanismos internos de la facultad que pertenecen al SAIC, describiendo aspectos como responsables, acciones y registros.

**SATISFACCIÓN EN RELACIÓN CON LA CAPACIDAD DE AUTORREGULACIÓN Y MEJORA CONTINUA**

En términos generales los estudiantes y graduados manifiestan un adecuado nivel de satisfacción, todos sobre el 70%. Relacionados a distintos mecanismos y herramientas de autorregulación y mejora continua, se destacan la valoración positiva en aspectos como normativas, información recibida, equilibrio entre estudiantes y recursos, entre otros. Es importante, señalar la alta satisfacción realizada por los académicos en temas tan relevantes para este criterio como Existen estrategias y mecanismos que permiten abordar adecuadamente la ética, probidad e integridad académica con un 100% de respuestas favorables, Conozco el sistema de aseguramiento interno de la Calidad (SAIC) de la institución con 92% de satisfacción y Existe compromiso del Programa con la mejora continua con un 100% de satisfacción.

**Tabla 47. Nivel de satisfacción de estudiantes, graduados y académicos sobre autorregulación y mejora continua. Respuestas favorables: de acuerdo y muy de acuerdo.**

| Pregunta                                                                                                                                                                                            | Respuestas favorables (%) |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------|
|                                                                                                                                                                                                     | 2024                      |        |
| Estudiantes                                                                                                                                                                                         | Presencial                | Online |
| Los reglamentos y normativas que rigen el programa se cumplen                                                                                                                                       | 85%                       | 100%   |
| La Universidad cuenta con normativas que regulan la actividad de postgrado.                                                                                                                         | 82%                       | 100%   |
| Existen instancias para plantear inquietudes o sugerencias en cuanto al desarrollo del programa.                                                                                                    | 71%                       | 93%    |
| La información difundida del programa es verídica y se cumple.                                                                                                                                      | 83%%                      | 100%   |
| Existe un adecuado equilibrio entre el número de estudiantes y el total de recursos disponibles.                                                                                                    | 92%                       | 100%   |
| La información recibida por medios de difusión del programa antes de ingresar a este, fue de utilidad para tomar la decisión de ingreso (página web, contactos telefónicos o avisos publicitarios). | 100%                      | 94%    |

|                                                                                                                                                                                                    |                   |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|
| Existen estrategias y mecanismos que permiten abordar adecuadamente la ética, probidad e integridad académica.                                                                                     | 83%               | 93%           |
| <b>Graduados</b>                                                                                                                                                                                   | <b>Presencial</b> | <b>Online</b> |
| Los reglamentos y normativas que rigen el programa se cumplen                                                                                                                                      | 92%               | 85%           |
| La Universidad contaba con normativas que regulaban los programas de postgrado.                                                                                                                    | 100%              | 92%           |
| La información difundida del programa es verídica y se cumple.                                                                                                                                     | 91%               | 100%          |
| La información recibida por medios de difusión del programa antes de ingresar a este fue de utilidad para tomar la decisión de ingreso (página web, contactos telefónicos o avisos publicitarios). | 82%               | 92%           |
| Existían instancias para plantear inquietudes o sugerencias en cuanto al desarrollo del programa.                                                                                                  | 92%               | 92%           |
| Existen estrategias y mecanismos que permiten abordar adecuadamente la ética, probidad e integridad académica.                                                                                     | 82%               | 82%           |
| <b>Cuerpo académico</b>                                                                                                                                                                            |                   |               |
| La información difundida del programa es verídica y se cumple.                                                                                                                                     | 100%              |               |
| Los reglamentos y normativas que rigen el programa se cumplen.                                                                                                                                     | 100%              |               |
| La normativa y reglamentación es clara y conocida.                                                                                                                                                 | 100%              |               |
| Los académicos tenemos participación en la evaluación periódica del programa.                                                                                                                      | 91%               |               |
| Para mí constituye un orgullo ser docente de este programa.                                                                                                                                        | 100%              |               |
| Conozco los procedimientos, protocolos y normativas que la institución tiene para la resolución de conflictos.                                                                                     | 96%               |               |
| Existen estrategias y mecanismos que permiten abordar adecuadamente la ética, probidad e integridad académica.                                                                                     | 100%              |               |
| Considero que el programa promueve adecuadamente la equidad de género entre sus académicos.                                                                                                        | 100%              |               |
| Conozco el sistema de aseguramiento interno de la Calidad (SAIC) de la institución.                                                                                                                | 92%               |               |
| Existe compromiso del programa con la mejora continua.                                                                                                                                             | 100%              |               |

### Fortalezas

- Cultura de autorregulación y calidad consolidada en la Institución, que se traduce en la existencia de unidades robustas y una normativa sólida.
- Estudiantes, graduados y académicos reconocen que el Programa cumple efectivamente con los reglamentos y normativas, lo que asegura un marco de operación transparente y fiable.
- Se cuenta con un plan de desarrollo del Programa alineado con el de la Facultad y la Institución, que asegura una adecuada planificación y monitoreo de las acciones desarrolladas por el Programa.
- La consistencia y fiabilidad de la información comunicada sobre el Programa fortalecen la confianza y la credibilidad entre los estudiantes, empleadores y la comunidad en general.
- La participación del cuerpo académico en las evaluaciones periódicas del Programa fomenta la mejora continua y permite ajustar las prácticas educativas para responder a las necesidades emergentes.
- Alto compromiso del equipo de gestión y de los académicos del Programa, lo que asegura una respuesta efectiva a los lineamientos institucionales y requerimientos del entorno.

### Oportunidades

- Mejorar la efectividad de los canales para expresar inquietudes y sugerencias, asegurando que todas las partes interesadas tengan la oportunidad de contribuir activamente al desarrollo del Programa.

### Debilidades

No se observan debilidades en este criterio.

**Posicionamiento del criterio a examinar:** La cultura de calidad a nivel institucional, el consolidado Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad (SAIC), así como la plataforma para el seguimiento de los planes de mejora, permiten por un lado verificar que el Programa toma decisiones ajustadas a los resultados que alcanza, al tiempo que la eficacia de los mecanismos internos de aseguramiento de la calidad se evidencia por la mejora continua del Programa. A nivel de Programa, la cultura de calidad se evidencia en el compromiso que demuestran, tanto la Universidad como el cuerpo académico, en las acciones de mejora que desarrollan de manera consistente y continua. Sin embargo, aún existe espacio para mejorar los canales de comunicación con que cuenta el Programa.

**Criterio 5. Capacidad de autorregulación y mejora continua**

|         |         |         |
|---------|---------|---------|
|         |         | X       |
| Nivel 1 | Nivel 2 | Nivel 3 |

#### IV. Dimensión Vinculación con el Medio

##### Criterio 6. Asociación y colaboración nacional e internacional

#### 6.1 RELEVANCIA DE LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO PARA EL PROGRAMA

Para el Programa es de importancia que sus estudiantes puedan relacionarse con académicos y alumnos a nivel nacional e internacional en las diferentes áreas de especialización del Programa. Esto permite a los estudiantes del Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento a una vinculación mayor.

**CONFERENCIA**  
**PERFILES Y HABILIDADES DE FUTURO EN LA GESTIÓN DE PERSONAS**  
**ONLINE** 19:00 horas **27 AGOSTO**

**EXPONEN**

**Ximena Rivillo**  
Directora Ejecutiva ChileValora,  
Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

**Christian Behm**  
Gerente General OTIC  
Cámara Nacional de Comercio.

Organiza:

**CHARLA**  
**JORNADA LABORAL DE 40 HORAS: SUS ASPECTOS LEGALES Y DE RECURSOS HUMANOS**  
22 de agosto 20:00 horas A través de Zoom

**LUIS FELIPE VERGARA**  
Director Magíster en  
Dirección de Personas y Gestión del Talento  
Periodista, Doctor en Comunicación Organizacional

**ERNESTO BRUNA**  
Abogado, Magíster en Derecho Laboral  
Profesor Magíster en Dirección de Personas  
y Gestión del Talento

Asocíate aquí:

**ADmisión 2023**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**

**Construyendo Equipos Exitosos para el Presente y Futuro de la Era Híbrida**

Esta actividad, dirigida a profesionales de los Recursos Humanos, se desarrollará como un panel de invitados, a través del cual, se abordará el desafío que implica fortalecer vínculos orientados a potenciar la colaboración en contextos de baja presencialidad.

**9 DE MAYO 16:00 A 19:00 HRS.**  
CAMPUS CASONA  
FERNÁNDEZ CONCHA 700, LAS CONDES.

+ información en [postgraduonab.cl](https://postgraduonab.cl)

ORGANIZA:



**Postgrados** **IIIFEN**

**Cómo administrar a los equipos en situaciones de crisis**  
 Invita el Magister en Dirección de Personas y Gestión del Talento

**25 DE ENERO - 20.00 HRS.**

**CHRISTIAN BEHM**  
 CEO de la Corporación de Capacitación de la Cámara Nacional de Comercio.

**INFO EN POSTGRADOUNAB.CL**

**IIIFEN**

**Las 40 horas y su desafío laboral**  
 Invita el Magister en Dirección de Personas y Gestión del Talento

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

**Universidad Andrés Bello**  
**Postgrados**

**26 DE JULIO 20:00 HRS.**

EXPONE:

**LUIS FELIPE VERGARA M.**

+ información en [postgraduounab.cl](mailto:postgraduounab.cl)

**TEAM BUILDING # AQUÍ SE COCINA INTEGRACIÓN**

**SABADO JULIO 2**  
 9:00 A 13:00 HORAS  
**ACTIVIDAD PRESENCIAL**  
 AUDITORIO K61  
 4° PISO EDIFICIO C6

**Paula Osorio**  
 Coach, Administradora Pública, MBA, Magister en Marketing y Comunicación.

Contacto más información:  
[paosorio@unab.cl](mailto:paosorio@unab.cl)

**Universidad Andrés Bello**  
**Facultad de Economía y Negocios**

La asociación y colaboración nacional e internacional es parte de los intereses del Programa, por lo que se ha impulsado:

- ✓ La actualización de convenios con instituciones nacionales e internacionales.
- ✓ La incorporación de profesores visitantes externos a la UNAB de reconocida trayectoria, quienes mantienen una participación en el Programa.
- ✓ La participación de estudiantes en congresos nacionales e internacionales.
- ✓ La difusión internacional del Programa.

**Universidad Andrés Bello**

**INAUGURACIÓN AÑO ACADÉMICO 2024 FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**

**8 DE MAYO** **09:30 a 11:00 hrs.** Auditorio Aznar, campus Casona de Las Condes

**CONFERENCIA**  
**"MÁS CON MENOS: EL DESAFÍO PRODUCTIVO EN CHILE"**

EXPONE:  
**Raphael Bergoeing**  
 Economista de la Universidad de Chile y PhD. en Economía de la Universidad de Minnesota. Actualmente es presidente de la Comisión Nacional de Productividad y Académico de la Universidad de Chile.

Actividad híbrida  
 Transmisión **YouTube** **UNAB TV**

Más información:  
[Luis.vergara@unab.cl](mailto:Luis.vergara@unab.cl)

**Universidad Andrés Bello**  
**Facultad de Economía y Negocios**

**Inauguración Año Académico**  
 Postgrados Facultad de Economía y Negocios

**Conversatorio**  
**Capitalismo:**  
 Una historia sobre innovación, inversiones y el ser humano

Auditorio FEN  
 (Edificio C6, sala 400, piso 4)  
 UNAB Campus Casona de Las Condes

**Miércoles 03 de mayo** **19:30 HRS.**

EXPONE:  
**Jeannette Von Wolfersdorff**  
 Alemana. Ingeniera Comercial. Actualmente es consejera del Consejo Fiscal Autónomo y directora de Fundación Chile.

ACTIVIDAD HÍBRIDA

Más información a [luis.vergara@unab.cl](mailto:luis.vergara@unab.cl)  
 Inscripciones a <https://bit.ly/inauguracionafoacademico2023>

**Universidad Andrés Bello**  
**Facultad de Economía y Negocios**

**Clase Magistral:**  
**POLÍTICA ECONÓMICA EN PANDEMIA**  
 INAUGURACIÓN AÑO ACADÉMICO FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
 UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO

EXPONE  
**Rodrigo Vergara Montes**  
 PhD en Economía de la Universidad de Harvard,  
 Economista Senior del Centro de Estudios Públicos y  
 ex Presidente de Banco Central.

**JUEVES 6 DE MAYO 15:00 HORAS**

ORGANIZA:  
 Universidad Andrés Bello  
 Facultad de Economía y Negocios

TRANSMISIÓN VÍA MS TEAMS:  
[http://bit.ly/fenunab\\_inauguracion2021](http://bit.ly/fenunab_inauguracion2021)

**CONVERSATORIO**  
**Grandes Desafíos para el Chile Post Covid-19**

**Jueves 23 DE JUNIO 18:00 horas**

EXPONE  
**Dr. Enrique Parra Mansilla**  
 Médico de la Universidad Católica de Chile, con especialidad en pediatría en la Universidad Católica de Lovaina y en Toxicología en la Universidad de Ginebra. Fue presidente del Colegio Médico y ministro de Salud en el segundo gobierno del Presidente Sebastián Piñera. Actualmente es Decano de la Facultad de Ciencias de la Universidad Mayor.

CONTACTO  
 Para más información escribir al: [parra.enrique@uc.cl](mailto:parra.enrique@uc.cl)

Actividad Online Vía Zoom  
<https://bit.ly/GrandesDesafiosPostCovid19>

Organiza: **Facultad de Economía y Negocios** **UNFEN** POSTGRADO

La Dirección General de Vinculación con el Medio y Sostenibilidad, perteneciente a la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio y Alumni (<https://vinculacion.unab.cl>) es responsable de la correcta implementación y evaluación de la política de Vinculación con el Medio a nivel institucional (Anexo Complementario N°14). La complejidad creciente de la sociedad, exige a las universidades que sostengan una mayor interacción con su entorno natural, social, económico, productivo y cultural, y que sean capaces de asumir los desafíos asociados a las nuevas necesidades sociales y económicas, presentes en la agenda pública nacional. La UNAB reconoce la importancia de la Vinculación con el Medio como una función esencial de la educación superior, expresión sustantiva de su responsabilidad social e integrada transversalmente al conjunto de funciones universitarias. La interacción de la Universidad con el medio social es esencialmente dinámica y flexible, en permanente respuesta y adecuación a los cambios que experimenta el entorno, flexibilidad que representa su mayor potencial de aporte hacia las otras funciones esenciales de la Institución.

El Magíster cuenta con un Plan de Vinculación con el Medio desde su creación alojado en una plataforma institucional, cuyo objetivo principal es fortalecer la relación entre el Programa y los distintos actores del entorno, tanto académicos como profesionales. Este plan permite generar vínculos con instituciones en ámbitos relacionados al Magíster de Dirección de Personas y Gestión del Talento, promoviendo la colaboración mutua, favoreciendo la actualización constante de los contenidos del Programa, garantizando su pertinencia y adecuación a las necesidades del entorno profesional. El Plan identifica cuáles son los Programas de Vinculación con el Medio que son desarrollados y, en consecuencia, define objetivos, iniciativas, alcances, indicadores y metas, por ejemplo, para la realización de diversos congresos, seminarios y conversatorios en el que participan académicos tanto nacionales, como internacionales.

Universidad  
Andrés Bello

CONECTAR. INNOVAR. LEGER.

Postgrados

1432.1 8145.3 9190.3 7340.2 4309.9 210.7

**CLASE MAGISTRAL:**  
**“LA ECONOMÍA MUNDIAL DURANTE LA PANDEMIA Y LOS DESAFÍOS PARA UNA RECUPERACIÓN EXISTOSA”, POR ANDRÉS VELASCO**

**RELATOR: ANDRÉS VELASCO**

Bachiller en Filosofía y Economía en la Universidad de Yale y magister en Relaciones Internacionales en la misma universidad. Doctor en Economía en la Universidad de Columbia y post-doctorado en Economía Política de la Universidad de Harvard y el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT). Ex ministro de Hacienda entre los años 2006 y 2010.

Actualmente es Decano de la Escuela de Políticas Públicas de London School of Economics (LSE) en Londres, Inglaterra. Además, da clases como profesor titular en las universidades de Harvard y Columbia.

**LUNES 19 DE ABRIL, 17:00 HORAS**

PRESENTACIÓN DE LIBRO

**Aspectos Económicos de la Constitución:**  
Alternativas y propuestas para Chile

Martes 08 de junio  
18:00 a 19:30 horas

2<sup>a</sup> edición  
RODRIGO VALDÉS Y RODRIGO VERGARA  
editores  
Aspectos  
económicos de la  
**Constitución**  
Alternativas y propuestas para Chile

Invitado:  
**Dr. Rodrigo Valdés**  
Ex Ministro de Hacienda, Ex Presidente de BancoEstado,  
Académico de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

**TRANSMISIÓN VÍA TEAMS**  
Inscripciones en:  
AGENDA.UNAB.CL  
ECOPASS.CL

Facultad de  
Economía  
y Negocios

Conversatorio

**Presentación de libro**  
**“Patagonia: Pesca con mosca y la Alta Dirección”**

**Lunes 19 de junio**  
19:00 horas  
Auditorio edificio C6,  
campus Casona de  
Las Condes  
Actividad híbrida

**PATAGONIA**  
HISTORIA DE LA CORDILLERA  
PESCA CON MOSCA Y ALTA DIRECCIÓN

Dr. Manuel Pereyra Terra, PhD

Expone:  
**Dr. Manuel Pereyra Terra**  
Autor del libro

PhD en Gobierno de Organizaciones por la Universidad de Navarra en España y PhD in Management por la Pontificia Universidad Católica Argentina.

Más información a [carmen.pennanen@unab.cl](mailto:carmen.pennanen@unab.cl)  
Inscripciones a [bit.ly/conversatoriolibropatagonia](https://bit.ly/conversatoriolibropatagonia)

Organiza: Facultad de Economía y Negocios

**Capitalismo:**  
Una historia  
sobre innovación,  
inversiones y  
el ser humano

01 DICIEMBRE 18:30 HRS.

JEANNETTE VON WOLFFSDORFF  
**CAPITALISMO**  
Una historia sobre  
innovación, inversiones  
y el ser humano

**Jeannette von Wolffsdorff**  
Alemana e Ingeniera Comercial. Actualmente es consejera del Consejo Fiscal Autónomo y directora de la Fundación Chile. Fue directora de la Bolsa de Comercio de Santiago y presidenta de la Comisión Asesora para el Gasto Público, además de fundadora del Observatorio del Gasto Fiscal en Chile.

ORGANIZA: Facultad de Economía y Negocios

Para más información: [mdg@unab.cl](mailto:mdg@unab.cl)

**ASU Guest Lecture**

**Introducción a las Redes Neuronales para Negocios y Aprendizaje Profundo para Negocios con Redes Neuronales Convolucionales**

**2 Sesiones sincrónicas:**  
**Miércoles 21 agosto 2024**  
**Miércoles 28 agosto 2024**

**19:00 a 20:30 Hrs**



Estimado Estudiante,

Te invitamos a asistir a las charlas de Guest Lecture impartidas por Arizona State University (ASU).

En estas sesiones se abordarán temas sobre análisis de datos, redes neuronales y aprendizaje automático aplicado a los negocios y la economía.

Al participar de las dos sesiones, recibirás un certificado digital otorgado por ASU.

**Presentación**

**Katsiaryna Siemionova**  
 Ph.D. Georgia Tech

La investigación de Katsiaryna Siemionova se centra en cómo las empresas deben utilizar la tecnología para interactuar con los clientes, utilizando grandes conjuntos de datos de la industria. Sus temas de interés incluyen la adopción de aplicaciones móviles, la satisfacción del cliente con canales de servicio, la aplicación de herramientas de aprendizaje profundo en marketing de video y la alineación estratégica entre TI y negocios.



**CONVERSATORIO**

**RETOS Y OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE AMÉRICA LATINA**

**CHARLA MAGISTRAL**

**James Robinson**  
 Profesor titular de la Escuela Harris de Política Pública de la Universidad de Chicago. Coautor de los libros "El pasillo estrecho", "Por qué fracasan los países" y "Orígenes económicos de la dictadura y la democracia".

**PANEL DE CONVERSACIÓN**

**Ignacio Briones**  
 Exministro de Hacienda y presidente Centro de Estudios Horizontal.

**Andrés Velasco**  
 Exministro de Hacienda y decano de la Escuela de Políticas Públicas de London Economics School.

**Martes 3 de septiembre**  
**09:00 AM**

Auditorio José María Amador  
 Campus Catedral de Las Condes  
 (Paseo Concha 700, Las Condes)

Organiza:   

Inscripciones en [bit.ly/conversatorio-desarrolloeconomico-unab](http://bit.ly/conversatorio-desarrolloeconomico-unab)

La Dirección de Relaciones Internacionales (<https://internacional.unab.cl>) perteneciente a la Vicerrectoría de Relaciones Internacionales, es el área encargada de proyectar a su comunidad académica en el exterior, vincular a sus estudiantes con el mundo y acercar a sus investigadores y académicos a otros modelos educativos. Su misión es facilitar el acceso del estudiante a diversas opciones de vivir una experiencia educativa internacional para una visión de mundo integradora, global e inclusiva como compromiso del sello internacional UNAB. El Programa se apoya de esta unidad a través de la gestión del análisis, evaluación y posterior firma de convenios internacionales, así como de su seguimiento y apoyo a los alumnos participantes.

## 6.2 CONVENIOS Y ACUERDOS NACIONALES E INTERNACIONALES

El Programa cuenta con convenios con instituciones nacionales e internacionales (Anexo Obligatorio N°13), de los cuales se han beneficiado a 239 estudiantes. La siguiente tabla indica el detalle de convenios vigentes del Magíster, propósito y beneficiarios.

**Tabla 48. Convenios nacionales e internacionales vigentes del programa, periodo 2021-2024.**

| Nombre institución colaboradora | Propósito del convenio o acuerdo | Año suscripción | Estudiantes beneficiados |
|---------------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------------|
| Universidad Europea de Madrid   | Doble Titulación                 | 2021            | 30                       |
| UNAB-Lleida                     | Doble Titulación                 | 2021            | 205                      |
| Babson College                  | Pasantía Internacional           | 2020            | 0                        |
| Universidad de Buenos Aires     | Cooperación Académica            | 2024            | 4                        |

Parte importante de los convenios, se han materializado en acciones concretas de colaboración en beneficio de estudiantes; por ejemplo, en el caso de la Universidad Europea de Madrid, la Doble Titulación está considerada dentro del proceso formativo y los mismos valores del Programa; respecto de la Universidad de Lleida, también se realiza durante el período lectivo del Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento y para el cual los alumnos participan de talleres dictados directamente por profesores de dicha casa de estudios española. Adicionalmente, el convenio con

la Universidad de Buenos Aires, permite a los alumnos que postulen acceder a una beca de gratuidad en dicha universidad argentina y cursar el Diplomado en Estudios Sociales y Económicos impartido por la Universidad de Buenos Aires.

### 6.3 VISITA DE ACADÉMICOS NACIONALES E INTERNACIONALES

El Programa cuenta con la participación de cinco profesores visitantes entre el período 2021 y 2024, quienes aportan con una perspectiva internacional y global en sus áreas de especialización. Como lo muestra la siguiente tabla.

**Tabla 49. Listado de participación de profesores visitante al Programa**

| Nombre del académico | Actividad                                                                   | Horas de dedicación a la actividad | Año en el que realiza la actividad | Grado académico más alto obtenido | Línea de investigación, desarrollo y creación a la que contribuye principalmente |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Antonio Blanc        | Entorno Internacional y Relaciones Internacionales                          | 10                                 | 2022-2023-2024                     | Doctor                            | Dirección de Personas                                                            |
| Eduard Cristobal     | Gestión de Marketing en un Entorno Globalizado                              | 10                                 | 2022-2023-2024                     | Doctor                            | Gestión del Talento                                                              |
| Fidel Molina         | Gestión Alternativa de Conflictos: Una Visión Internacional e Intercultural | 10                                 | 2022-2023-2024                     | Doctor                            | Gestión del Talento                                                              |
| José Miguel Alonso   | Iniciativa Emprendedora y Creación de Empresas                              | 10                                 | 2022-2023-2024                     | Magister                          | Dirección de Personas                                                            |
| Josep María Riu      | Estados Financieros y Valoración de Empresas                                | 10                                 | 2022-2023-2024                     | Magister                          | Dirección de Personas                                                            |

### 6.4 REDES DE COLABORACIÓN DE PROFESORES DEL PROGRAMA

Los profesores del Programa, participan activamente de las actividades realizadas por el MDPGT, tanto como expositores, como también dentro del público asistente.

**Tabla 50. Seminarios organizados por el Programa.**

| Expositor           | Institución, País | Título del Seminario                                       | Fecha      |
|---------------------|-------------------|------------------------------------------------------------|------------|
| Ernesto Bruna       | UNAB, Chile       | Jornada Laboral de 40 Horas                                | 22-08-2023 |
| Luis Felipe Vergara | UNAB, Chile       | Las 40 Horas y su Desafío Laboral                          | 26-07-2023 |
| Christian Behm      | UNAB, Chile       | Cómo Administrar a los Equipos en Situaciones de Crisis    | 25-01-2024 |
| Christian Behm      | UNAB, Chile       | Perfiles y Habilidades de Futuro en la Gestión de Personas | 27-08-2024 |
| Paula Osorio        | UNAB, Chile       | Teambuinding # Aquí se Construye Integración               | 22-07-2022 |

### 6.5 ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN RELACIONADAS AL MAGÍSTER

Los estudiantes, exalumnos y profesores participan activamente de las diferentes actividades que realiza la Facultad de Economía y Negocios, las exposiciones van constantemente en línea con las temáticas que se abordan en el Magíster.

**Tabla 51. Listado de actividades de extensión relacionadas al Programa**

| Año  | Actividad                                                 | Expositor      | País       | Participantes |
|------|-----------------------------------------------------------|----------------|------------|---------------|
| 2021 | Clase Magistral: La Economía Mundial Durante la Pandemia. | Andrés Velasco | Inglaterra | 30            |

|      |                                                                                         |                                                  |                                    |    |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------|----|
| 2021 | Presentación Libro: Aspectos Económicos de la Constitución.                             | Rodrigo Valdes                                   | Chile                              | 40 |
| 2022 | Clase Magistral: Política Económica en Pandemia.                                        | Rodrigo Vergara                                  | Chile                              | 25 |
| 2022 | Conversatorio: Grandes Desafíos para el Chile Post Covid-19.                            | Enrique París                                    | Chile                              | 35 |
| 2023 | Presentación Libro: Patagonia: Pesca con Mosca y Alta Dirección.                        | Manuel Perreyra                                  | España                             | 30 |
| 2023 | Conversatorio: Capitalismo: Una historia sobre innovación, inversiones y el ser humano. | Jeannette Von Wolfersdorff                       | Alemania                           | 30 |
| 2024 | Taller: Introducción a las Redes Neuronales para Negocios.                              | Katsiaryna Siamionava                            | Estados Unidos                     | 7  |
| 2024 | Conferencia: Más con Menos: El Desafío Productivo en Chile.                             | Raphael Bergoeing                                | Chile                              | 15 |
| 2024 | Conferencia: Retos y Oportunidades para el Desarrollo Económico de América Latina.      | James Robinson, Andrés Velasco e Ignacio Briones | Estados Unidos, Inglaterra y Chile | 10 |

### SATISFACCIÓN DE ESTUDIANTES EN RELACIÓN CON LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Los estudiantes muestran altos niveles de satisfacción con respecto a los mecanismos de apoyo que entrega el Programa para el desarrollo de actividades relacionadas a este criterio, todas sobre el 80% de respuestas favorables. Los graduados, con resultados semejantes, solo evaluaron con un nivel más bajo la aseveración El Magíster promovía la participación de los estudiantes en eventos nacionales e internacionales (congresos, seminarios, cursos, etc.) con un 70% graduados presenciales y un 73% graduados online.

**Tabla 52. Nivel de satisfacción en relación con la vinculación con el medio. Respuestas favorables: de acuerdo y muy de acuerdo.**

| Pregunta                                                                                                                                      | Respuestas favorables (%) 2024 |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------|
|                                                                                                                                               | Presencial                     | Online |
| <b>Estudiantes</b>                                                                                                                            |                                |        |
| El programa promueve la participación de los estudiantes en eventos nacionales e internacionales (congresos, seminarios, cursos, etc.).       | 88%                            | 94%    |
| Existe apoyo financiero de la Universidad y/o programa para la asistencia a eventos científicos/cursos/talleres.                              | 83%                            | 100%   |
| La Universidad y/o programa posee convenios que fomentan la realización de actividades nacionales y/o internacionales de difusión científica. | 89%                            | 93%    |
| <b>Graduados</b>                                                                                                                              |                                |        |
| El programa promovía la participación de los estudiantes en eventos nacionales e internacionales (congresos, seminarios, cursos, etc.).       | 70%                            | 73%    |
| El programa es reconocido a nivel nacional.                                                                                                   | 90%                            | 91%    |
| El programa le permitió acceder a redes de investigadores y/o profesionales expertos.                                                         | 80%                            | 82%    |
| <b>Académicos</b>                                                                                                                             |                                |        |
| El programa fomenta la participación de alumnos y profesores en seminarios sobre temas de la especialidad.                                    | 96%                            |        |
| La institución y/o programa fomenta el desarrollo de proyectos de investigación de los docentes.                                              | 91%                            |        |
| La institución/programa posee(n) convenio(s) que fomentan la realización o participación en actividades nacionales o internacionales.         | 95%                            |        |

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Existe la posibilidad de participar en pasantías, nacionales o internacionales, con apoyo del programa. | 89% |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

### Fortalezas

- La Institución y Facultad que aloja al Programa cuentan con políticas y mecanismos de vinculación, en beneficio del desarrollo de los programas de posgrado. Asimismo, las actividades de vinculación con el medio desarrolladas por el Programa se encuentran formalizadas en un Plan de vinculación con el medio, que permite planificar, monitorear y evaluar.
- El Programa facilita activamente la participación de estudiantes y académicos en eventos nacionales e internacionales, como congresos, seminarios y cursos, enriqueciendo así su formación y perspectiva global.
- Se destaca un reconocimiento nacional robusto, facilitando el acceso a redes importantes de investigadores y profesionales, lo cual es esencial para el ámbito del desarrollo de personas y gestión del talento.
- La existencia de múltiples convenios y apoyos financieros fomenta la realización de actividades científicas y académicas a nivel nacional e internacional.
- El Programa promueve de manera activa el desarrollo de proyectos de investigación por parte del cuerpo docente, contribuyendo significativamente al avance del conocimiento y al prestigio académico del Programa.

### Oportunidades

- Fomentar, aún más, la integración de la comunidad académica en foros y exposiciones relevantes a las disciplinas que aborda el Programa, mejorando así su presencia y dinamismo nacional e internacional.

### Debilidades

- Se requiere aumentar apoyo y recursos para que un mayor número de estudiantes y académicos participen activamente en actividades complementarias, como congresos, eventos científicos y profesionales, lo cual es esencial para su desarrollo personal y profesional.

**Posicionamiento del criterio a examinar:** La asociación y colaboración nacional e internacional presenta avances interesantes que fomentan el aprendizaje y la participación de profesores, alumnos y exalumnos; dentro de ella destacan los diferentes eventos que se ponen a disposición del estudiantado y que retribuye con participación; el apoyo financiero a los estudiantes, así como también la variedad de convenios internacionales existentes; y además con una promoción constante de proyectos de investigación y actividades científicas del cuerpo académico del Programa, el que contribuye al conocimiento y prestigio del Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento. Adicionalmente, el Programa considera una oportunidad el fomentar la difusión y generar los apoyos para que los miembros del Magíster participen en actividades académicas complementarias.

### Criterio 6. Asociación y colaboración nacional e internacional

|         |         |         |
|---------|---------|---------|
|         | X       |         |
| Nivel 1 | Nivel 2 | Nivel 3 |

## 5. Plan de Mejora

### ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DE MEJORA Y DEBILIDADES

Con el fin de introducir el plan de mejora propuesto y su elaboración, se procederá a presentar una síntesis del análisis de las fortalezas, así como una recapitulación de las oportunidades de mejora y debilidades detectadas por criterio.

#### I. DIMENSIÓN DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO FORMATIVO

##### **Criterio 1. Carácter, Objetivos y Perfil del Programa**

El Programa cuenta con definiciones y objetivos que son coherentes con el modelo educativo y misión de la UNAB, y que se encuentran debidamente respaldados por políticas, lineamientos, modelos, decretos y reglamentos. El perfil de egreso declara tres resultados de aprendizaje, así como dos líneas de desarrollo. La comunidad del Programa muestra un alto nivel de satisfacción con el carácter, objetivos, perfil de egreso y plan de estudios. Los estudiantes exhiben resultados sobre 80%, graduados 70% y académicos con un 100% de aprobación.

##### **Fortalezas:**

- Se verifica consistencia entre misión institucional y carácter profesional del Programa, por cuanto su propósito está orientado a entregar una experiencia formativa integradora, de actualización y profundización en las líneas de desarrollo declaradas en el DUN vigente.
- El carácter del Programa está claramente definido y se relaciona de manera coherente con los objetivos y el perfil de egreso propuesto.
- Se observa que el nombre del Programa es explicativo, descriptivo, pertinente y consistente con sus objetivos, en tanto se enfocan en los aspectos críticos relativos a la disciplina.
- El Programa de magíster presenta una alineación sólida y consistente entre los resultados de aprendizaje establecidos y las estrategias pedagógicas implementadas, lo que es crucial para el cumplimiento del modelo educativo.
- El diseño secuencial del curso permite una evaluación continua del progreso del estudiante, lo que proporciona oportunidades de retroalimentación oportuna y ajuste de estrategias de aprendizaje, promoviendo la autorregulación y el aprendizaje autónomo.
- En cuanto a las actividades evaluativas, se evidencia una alineación precisa con los resultados de aprendizaje esperados. Asimismo, permite que los estudiantes evidencien no solo su dominio conceptual, sino también su capacidad para aplicar de manera crítica y creativa los conocimientos adquiridos en situaciones concretas. Ejemplo de ello, es la actividad integradora de titulación Seminario II.
- La actividad final, Seminario de Grado, responde adecuadamente a los objetivos del Programa y al perfil del graduado, en tanto en ella se verifica el logro de los resultados de aprendizaje del perfil de egreso. Asimismo, se cuenta con un mecanismo adicional, denominado Assessment del Aprendizaje, que permite medir el logro de los resultados de aprendizaje.

- Los requisitos de ingreso y selección están claramente establecidos y formalizados en la normativa interna del Programa, son de acceso público y acordes a las exigencias de nivel de magíster.
- Se destaca la flexibilidad con la que se ha estructurado la planificación de las actividades académicas. Este aspecto resulta especialmente relevante en el contexto de la educación en modalidad online, donde la autogestión del aprendizaje es fundamental.
- Se destaca la heterogeneidad del origen disciplinar y el origen institucional de los estudiantes, que en su mayoría provienen de otras universidades nacionales (88,1%) y, en menor medida de la misma institución (10%). Lo anterior, nutre el proceso formativo de estudiantes y aumenta el impacto del Programa.

**Oportunidad de Mejora:**

- Actualmente la mayoría de los estudiantes son chilenos, hay una oportunidad para aumentar la proporción de estudiantes internacionales, diversificando aún más el cuerpo estudiantil.
- Producto del análisis de los resultados de assessment de Aprendizaje Estudiantil, es necesario reforzar las habilidades de comunicación y argumentación de los estudiantes en la defensa de la AFG.

**Debilidad:**

- No se observan debilidades en este criterio.

**Plan de Acción:**

- Desarrollar talleres semestrales con estudiantes y empleadores para revisar y actualizar el perfil de egreso.
- Crear materiales promocionales y una campaña de comunicación digital para mejorar la visibilidad del carácter y objetivos del Magíster.

**Criterio 2. Resultados del Proceso Formativo**

En la actualidad el Programa cuenta con 84 estudiantes regulares y ha graduado 154 Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento, quienes muestran un desarrollo académico y laboral adecuado; además, el Programa cuenta con una estructura adecuada para el seguimiento de la progresión de los estudiantes que incluye revisión y seguimiento periódico. La tasa de graduación es de 93,3% para cohortes habilitadas. El tiempo de permanencia ha es de 1,5 años. La tasa de deserción que presenta es de 2,9%.

**Fortalezas:**

- La utilización del sistema Banner, junto con las herramientas de Power BI y Canvas, proporciona un seguimiento detallado y eficaz de la progresión estudiantil de ambas modalidades, permitiendo el acceso a información actualizada sobre inscripciones, rendimientos y estatus académicos.
- El acompañamiento de un tutor para cada estudiante online asegura una atención personalizada y eficaz, contribuyendo a una experiencia educativa positiva y a la prevención de la deserción académica.

- El Programa ha mantenido altas tasas de graduación y bajas tasas de deserción, reflejando la eficacia de las estrategias implementadas para el seguimiento y apoyo estudiantil.

**Oportunidad de Mejora:**

- No se observan oportunidades de mejora en este criterio.

**Debilidad:**

- No se observan debilidades en este criterio.

**Plan de Acción:**

- Implementar programas de mentoría entre estudiantes y Alumni para apoyar a los estudiantes a través de su carrera académica.
- Desarrollar un programa de inducción específico para la modalidad semipresencial que incluya entrenamiento en herramientas digitales y técnicas de estudio a distancia.

**Criterio 3. Cuerpo Académico y Líneas de Investigación**

El cuerpo académico se estructura en coherencia con la definición conceptual y objetivos del Programa, lo que asegura el cumplimiento del perfil de egreso, así como la sustentabilidad de las líneas de desarrollo declaradas. Además, existe una normativa clara y pertinente que regula los procedimientos y criterios que aplican al cuerpo académico. El cuerpo académico está conformado por 19 docentes que tributan de forma equilibrada a las líneas de desarrollo del Programa. El núcleo académico es adecuado en número y calificado para el cumplimiento de los objetivos del Programa, refrendado con el 100% de repuestas favorables de los estudiantes en este aspecto. Los 7 miembros del núcleo tienen contrato con la UNAB, y 6 de ellos como jornada completa. En cuanto a las orientaciones de productividad el 100% cumple las individuales y el 71,4% las grupales. Por otro lado, los profesores visitantes son un aporte a la formación de los estudiantes.

**Fortalezas:**

- Los docentes del Programa son reconocidos por su prestigio y la actualización de sus conocimientos, tanto teóricos como prácticos, en el ámbito del Desarrollo de Personas.
- Existen mecanismos de evaluación docente que facilitan el monitoreo de la calidad y la efectividad de la enseñanza impartida.
- El Programa ha cumplido con las expectativas de los estudiantes y graduados en términos de calidad académica y soporte.
- Los docentes muestran un manejo adecuado de las plataformas digitales, esencial para la modalidad híbrida del Programa.
- La trayectoria y la productividad de los académicos están alineadas con el carácter y las exigencias del Programa.

**Oportunidad de Mejora:**

- Implementar programas de desarrollo profesional continuo para los docentes núcleo, enfocados en las últimas tendencias y avances en la disciplina.

- Fortalecer las actividades de investigación para mejorar la productividad y sustentabilidad del Programa.
- Involucrar a los profesores colaboradores en actividades de investigación para fomentar un ambiente de mayor cooperación y desarrollo profesional.
- El Programa considera necesario seguir potenciando la experiencia de algunos de sus académicos núcleo en la dirección de actividades finales de graduación.
- Incrementar el número de académicas en el núcleo del Programa, para lograr gradualmente una representación equitativa de género.

**Debilidad:**

- No se observan debilidades en este criterio.

**Plan de Acción:**

- Crear incentivos para proyectos de investigación.
- Organizar eventos semestrales de networking y workshops interdisciplinarios.

## **II. DIMENSIÓN GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES**

### **Criterio 4. Organización Interna y Gestión de Recursos**

El Programa se encuentra inmerso en una sólida institucionalidad. El Programa se articula de forma robusta con las distintas unidades institucionales que le dan soporte, en especial la VRA (a través de la Dirección Académica y Dirección de Innovación Curricular y Efectividad del Aprendizaje) y la VRAC (a través de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad de Postgrado). Pero además se vincula con otras unidades de apoyo como lo son la Dirección General de Vinculación con el Medio y Sostenibilidad, la Dirección General de Relaciones Internacionales, y la Dirección General de Egresados, Empleabilidad y Redes (Alumni). A nivel de la Facultad de Economía y Negocios, donde se encuentra alojado el Magíster, la articulación del Programa con las unidades centrales se respalda a través de cargos intra-Facultad: Decano y Director de Postgrado (VRA), y Director de Aseguramiento de la Calidad de Facultad (VRAC).

El Director del Programa tiene comunicación directa con el Director de Postgrado para su asesoramiento, la toma de decisiones estratégicas y la evaluación de la gestión del Programa a través de la herramienta del desempeño académico. A nivel interno, el Programa cuenta con una estructura consistente que cubre las necesidades de gestión asociadas a su adecuado funcionamiento, conformado por un Director y un Comité Académico. La Dirección del Programa se reúne de forma frecuente con estudiantes, académicos y graduados. La comunidad del Programa refrenda la solidez de la organización interna del Magíster. Los estudiantes muestran en promedio respuestas favorables en este ámbito de 100% y los graduados también de 100%. Asimismo, la UNAB cuenta con una moderna infraestructura para la docencia, investigación y actividades extracurriculares, la cual se encuentra disponible para los estudiantes del Programa. Finalmente, los estudiantes, graduados y académicos, a través de la biblioteca tienen acceso a una amplia oferta de recursos bibliográficos, tanto de manera presencial como remota.

**Fortalezas:**

- Importante apoyo institucional que se canaliza a través de la Vicerrectoría Académica y la Facultad de Economía y Negocios. Así, la estructura organizacional, administrativa, académica y financiera de la Universidad facilita el desarrollo de las funciones del Programa y el logro de sus objetivos, dándole viabilidad al proyecto.
- El equipo interno de gestión del Programa es adecuado y tiene experiencia para manejar la administración y responder de forma rápida ante requerimientos de los estudiantes. Asimismo, el comité cuenta con la trayectoria y calificaciones necesarias para la coordinación de un programa de esta naturaleza.
- Tanto estudiantes como docentes confirman que el equipamiento e infraestructura son adecuados para cumplir con los requerimientos académicos y la cantidad de estudiantes.
- La disponibilidad de soporte técnico para resolver problemas de conexión y el uso eficaz de plataformas de aprendizaje (Canvas) son altamente valorados por estudiantes, graduados y académicos.
- El Programa cuenta con sustentabilidad financiera, la cual permite cubrir los gastos de docencia, servicios de cafetería, pagos por la supervisión de actividad final de grado, invitaciones de profesores extranjeros, entre otros.

**Oportunidad de Mejora:**

- estudiantes como académicos enfrentan algunos desafíos en el uso eficiente de los recursos digitales disponibles, como bases de datos y plataformas de investigación. Esto subraya la necesidad de implementar programas de capacitación regulares para asegurar que todos los usuarios puedan aprovechar al máximo estas herramientas esenciales para el estudio y la investigación

**Debilidad:**

- Potenciar la difusión de información y el apoyo económico de becas, créditos y otras posibilidades de financiamiento para asegurar que los estudiantes tengan conocimiento y adecuado acceso a estas oportunidades.

**Plan de Acción:**

- Desarrollar un plan de financiamiento a cinco años que incluya solicitudes de subvenciones y alianzas con la industria.
- Invertir en tecnología educativa y formación continua del personal docente.

### **III. DIMENSIÓN ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

**Criterio 5. Capacidad de Autorregulación y Mejora Continua**

La Universidad ha configurado un Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad (SAIC) sobre la base de la cultura de mejora continua y de autorregulación que le han permitido alcanzar una acreditación de excelencia en todas las áreas. Además, presenta estándares y certificaciones de calidad determinados por reconocidas agencias internacionales, sumado a la diversidad de procesos de acreditación nacional e internacional de sus carreras y programas. Su diseño recoge la vasta experiencia de la Institución en la implementación y operación regular de instrumentos destinados a este fin, así como de las autoevaluaciones e identificación de mejoras que de ellos se derivan.

La implementación del SAIC y su constante funcionamiento se facilita por el rol estratégico que tiene para la UNAB la gestión de calidad, tal como se evidencia desde el mapa de procesos, a las políticas institucionales que se promueven desde la VRAC, y desde la estructura organizacional de carácter matricial que funcionalmente la articula en cada una de las facultades mediante los directores de aseguramiento de la calidad, impactando en las carreras y programas de pre y postgrado. De forma integral, se aprecia una gestión institucional e interna del Programa eficaz en el logro de los propósitos y fines institucionales, en la consecución de la Misión, en la definición de sus objetivos en el marco del proyecto institucional.

**Fortalezas:**

- Cultura de autorregulación y calidad consolidada en la Institución, que se traduce en la existencia de unidades robustas y una normativa sólida.
- Estudiantes, graduados y académicos reconocen que el Programa cumple efectivamente con los reglamentos y normativas, lo que asegura un marco de operación transparente y fiable.
- Se cuenta con un plan de desarrollo del Programa alineado con el de la Facultad y la Institución, que asegura una adecuada planificación y monitoreo de las acciones desarrolladas por el Programa.
- La consistencia y fiabilidad de la información comunicada sobre el Programa fortalecen la confianza y la credibilidad entre los estudiantes, empleadores y la comunidad en general.
- La participación del cuerpo académico en las evaluaciones periódicas del Programa fomenta la mejora continua y permite ajustar las prácticas educativas para responder a las necesidades emergentes.
- Alto compromiso del equipo de gestión y de los académicos del Programa, lo que asegura una respuesta efectiva a los lineamientos institucionales y requerimientos del entorno.

**Oportunidad de Mejora:**

- Mejorar la efectividad de los canales para expresar inquietudes y sugerencias, asegurando que todas las partes interesadas tengan la oportunidad de contribuir activamente al desarrollo del Programa.

**Debilidad:**

- No se observan debilidades en este criterio.

**Plan de Acción:**

- Implementar una plataforma de gestión de calidad para monitorear las acciones de mejora continuamente.
- Realizar encuestas anuales de satisfacción y foros de discusión abiertos para recoger sugerencias de mejora de los estudiantes.

**IV. DIMENSIÓN VINCULACIÓN CON EL MEDIO**

**Criterio 6. Asociación y Colaboración Nacional e Internacional**

El Programa desarrolla actividades de vinculación con el medio que contribuyen a la formación de sus estudiantes. Asimismo, se evidencia actividades realizadas que permiten la vinculación de sus académicos y estudiantes con el medio disciplinar, tanto nacional como internacional. Se cuenta con un plan de vinculación con el medio alineado a la política de VcM. El plan identifica cuáles son los Programas de Vinculación con el Medio que son desarrollados y, en consecuencia, define objetivos, iniciativas, alcances, indicadores y metas.

**Fortalezas:**

- La Institución y Facultad que aloja al Programa cuentan con políticas y mecanismos de vinculación, en beneficio del desarrollo de los programas de posgrado. Asimismo, las actividades de vinculación con el medio desarrolladas por el Programa se encuentran formalizadas en un Plan de vinculación con el medio, que permite planificar, monitorear y evaluar.
- El Programa facilita activamente la participación de estudiantes y académicos en eventos nacionales e internacionales, como congresos, seminarios y cursos, enriqueciendo así su formación y perspectiva global.
- Se destaca un reconocimiento nacional robusto, facilitando el acceso a redes importantes de investigadores y profesionales, lo cual es esencial para el ámbito del desarrollo de personas y gestión del talento.
- La existencia de múltiples convenios y apoyos financieros fomenta la realización de actividades científicas y académicas a nivel nacional e internacional.
- El Programa promueve de manera activa el desarrollo de proyectos de investigación por parte del cuerpo docente, contribuyendo significativamente al avance del conocimiento y al prestigio académico del Programa.

**Oportunidad de Mejo**

- Fomentar, aún más, la integración de la comunidad académica en foros y exposiciones relevantes a las disciplinas que aborda el Programa, mejorando así su presencia y dinamismo nacional e internacional.

**Debilidad:**

- Se requiere aumentar apoyo y recursos para que un mayor número de estudiantes y académicos participen activamente en actividades complementarias, como congresos, eventos científicos y profesionales, lo cual es esencial para su desarrollo personal y profesional.

**Plan de Acción:**

- Establecer al menos dos nuevas asociaciones internacionales cada año.
- Organizar conferencias internacionales y simposios en colaboración con socios estratégicos.

## PLAN DE MEJORA 2025-2029

A continuación, se presenta el plan de mejora a 5 años del Programa, separado por oportunidades de mejora y debilidades.

### OPORTUNIDADES DE MEJORA

| Nº                                                           | Oportunidades de mejora                                                                                                                                                                             | Acciones de mejoramiento                                                                                                                                                                                                                                                           | Verificadores de las acciones                                                                       | Indicadores o verificadores de logro                                                       | Meta                                                            | Responsables*                                                         | Plazo       | Recursos asociados                                 |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------|
| <b>Criterio: Resultados del Proceso Formativo</b>            |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                     |                                                                                            |                                                                 |                                                                       |             |                                                    |
| <b>Criterio 1. Carácter, Objetivos y Perfil del Programa</b> |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                     |                                                                                            |                                                                 |                                                                       |             |                                                    |
| 1.1                                                          | Actualmente la mayoría de los estudiantes son chilenos, hay una oportunidad para aumentar la proporción de estudiantes internacionales, diversificando aún más el cuerpo estudiantil.               | Implementar campañas de marketing internacional y acuerdos de intercambio.                                                                                                                                                                                                         | Nómina de postulantes extranjeros.                                                                  | Número de acuerdos realizados<br>Número de postulantes extranjeros por cohorte de ingreso. | Al menos 1 al año                                               | Director de Admisión y marketing de postgrado, Director del Programa. | 2025 - 2029 | Presupuesto para marketing y gestión de convenios. |
| 1.2                                                          | Producto del análisis de los resultados de assessment de Aprendizaje Estudiantil, es necesario reforzar las habilidades de comunicación y argumentación de los estudiantes en la defensa de la AFG. | Talleres prácticos y simulaciones de defensa con retroalimentación estructurada (ensayo y mejorar presentación).<br>Aumentar la periodicidad de las sesiones de revisión de informes con asesoría personalizada.<br>Guías estructuradas sobre redacción académica y argumentación. | Lista de asistencia a talleres<br>Tasa de aprobación examen de grado<br>Niveles de logro Assessment | Nº de asistentes<br>Nº de aprobaciones de examen de grado<br>% de logro Assessment         | Aumentar porcentaje de estudiantes con dominio destacado en RA3 | Director del Programa, Comité Académico<br>Profesor Guía              | 2025 - 2029 | \$500.000 al año                                   |

| Nº                                  | Oportunidades de mejora                                                                                                                            | Acciones de mejoramiento                                           | Verificadores de las acciones        | Indicadores o verificadores de logro               | Meta                          | Responsables*                                     | Plazo     | Recursos asociados  |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------|-----------|---------------------|
| <b>Criterio 3. Cuerpo Académico</b> |                                                                                                                                                    |                                                                    |                                      |                                                    |                               |                                                   |           |                     |
| 3.1                                 | Implementar programas de desarrollo profesional continuo para los docentes núcleo, enfocados en las últimas tendencias y avances en la disciplina. | Diseñar e implementar programas de desarrollo profesional continuo | Aumento en la satisfacción docentes. | Programas implementados y número de participantes. | Al menos 80% de satisfacción. | Director del Programa, Director de Postgrado FEN. | 2025-2029 | \$1.000.000 al año. |

|     |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                            |                                                                                             |                                                                                    |                                                                                                |           |                           |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------|
|     |                                                                                                                                                    | para docentes núcleo.                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                            |                                                                                             |                                                                                    |                                                                                                |           |                           |
| 3.2 | Fortalecer las actividades de investigación para mejorar la productividad y sustentabilidad del Programa.                                          | <p>Generar grupos de investigación para mejorar la productividad del Programa.</p> <p>Difusión de cursos institucionales y de la FEN que fomentan la productividad científica a través de actividades de investigación.</p>                               | <p>Incremento en publicaciones y proyectos de investigación.</p> <p>Evidencia de difusión (correos enviados, publicaciones en redes sociales, reuniones, entre otros).</p> | <p>Número de proyectos aprobados y en ejecución.</p> <p>N° registros de comunicaciones.</p> | <p>Aumentar publicaciones al menos en un 10%.</p> <p>Al menos 2 al semestre.</p>   | Director del Programa, Director de Postgrado FEN, Vicerrectoría de Investigación y Doctorados. | 2025-2029 | \$1.000.000 al año.       |
| 3.3 | Involucrar a los profesores colaboradores en actividades de investigación para fomentar un ambiente de mayor cooperación y desarrollo profesional. | <p>Reuniones de sensibilización y promisión de instancias de investigación en las líneas del Programa.</p> <p>Diseñar un plan colaborativo de investigación y desarrollo de proyectos con académicos colaboradores en conjunto con profesores núcleo.</p> | <p>N° reuniones y asistentes.</p> <p>Número de colaboraciones efectivas.</p>                                                                                               | <p>Actas de reuniones.</p> <p>Listado de publicaciones.</p>                                 | <p>Establecer al menos 4 nuevas con participación de académicos colaboradores.</p> | Director del Programa, Director de Postgrado FEN, Vicerrectoría de Investigación y Doctorados. | 2025-2029 | \$1.000.000 al año        |
| 3.4 | El Programa considera necesario seguir potenciando la experiencia de algunos de sus académicos núcleo en                                           | Crear un sistema de mentoría entre académicos senior y                                                                                                                                                                                                    | Reportes de mentoría y colaboración                                                                                                                                        | Número de actividades co-dirigidas entre                                                    | Al menos 1 AFG por académico sea realizada                                         | Director del Programa,                                                                         | 2025-2029 | Sin recursos adicionales. |

|                                                               |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                        |                                                                    |                            |                                                          |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------|
|                                                               | la dirección de actividades finales de graduación.                                                                               | junior para co-dirigir actividades finales de graduación.<br><br>Asignar la dirección de actividades finales de graduación a académicos con menor experiencia en este ámbito.                                                                                                                                                                                   | entre académicos senior y junior.<br><br>Registro de asignación de actividades finales de graduación a académicos jóvenes.                        | académicos con diferente experiencia.<br><br>Número de académicos con menos experiencia dirigiendo actividades finales de graduación por año. | con una co-dirección.<br><br>Acortar brecha en los académicos con mayor y menor experiencia.                                                                                           | Comité Académico.                                                  | 2026-2029                  |                                                          |
| 3.5                                                           | Incrementar el número de académicas en el núcleo del Programa, para lograr gradualmente una representación equitativa de género. | Incentivar a las académicas colaboradoras para que logren cumplir las orientaciones de productividad de núcleo (invitándolas a participación con los núcleos en publicaciones, asesorías, fondos concursables proyectos, entre otros).<br><br>En el proceso de selección del cuerpo académico difundir el concurso para incentivar la postulación de académicas | Reporte de cumplimiento de orientaciones de productividad<br><br>Criterio de selección de académicos<br>Nómina de contratación del cuerpo docente | Número de académicas del núcleo del Programa<br><br>Número de profesoras del cuerpo académico                                                 | Aumentar en al menos un 20% el total actual de académicas en el núcleo del Programa<br><br>Aumentar en al menos un 10% el total actual de académicas del cuerpo académico del Programa | Facultad Director de Programa<br><br>Facultad Director de Programa | 2025-2029<br><br>2025-2029 | Sin presupuesto adicional<br><br>Presupuesto operacional |
| <b>Criterio 4. Organización Interna y Gestión de Recursos</b> |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                        |                                                                    |                            |                                                          |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                |                                                   |                            |                               |                                                                         |           |                           |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------|
| 4.1 | Tanto estudiantes como académicos enfrentan algunos desafíos en el uso eficiente de los recursos digitales disponibles, como bases de datos y plataformas de investigación. Esto subraya la necesidad de implementar programas de capacitación regulares para asegurar que todos los usuarios puedan aprovechar al máximo estas herramientas esenciales para el estudio y la investigación. | Desarrollar talleres de capacitación sobre herramientas digitales para estudiantes y docentes. | Nivel de satisfacción con herramientas digitales. | Participación en talleres. | Al menos 80% de satisfacción. | Director General Tecnología y Educación Digital, Director del Programa. | 2025-2029 | Sin recursos adicionales. |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------|

| Nº                                                                    | Oportunidades de mejora                                                                                                                                                                                   | Acciones de mejoramiento                                                                                                                                                                               | Verificadores de las acciones                                           | Indicadores o verificadores de logro                                                       | Meta                                                                            | Responsables*                                                                         | Plazo       | Recursos asociados        |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------|
| <b>Criterio 5. Capacidad de Autorregulación y Mejora Continua</b>     |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                        |                                                                         |                                                                                            |                                                                                 |                                                                                       |             |                           |
| 5.1                                                                   | Mejorar la efectividad de los canales para expresar inquietudes y sugerencias, asegurando que todas las partes interesadas tengan la oportunidad de contribuir activamente al desarrollo del Programa.    | Implementar un sistema de gestión de feedback más robusto y accesible a través de reuniones periódicas en plataforma Canvas.<br><br>Medir nivel de satisfacción de los estudiantes través de encuesta. | Número de reuniones por semestre.<br><br>Número de encuestas aplicadas. | Uso del sistema de feedback plataforma Canvas.<br><br>Resultados encuesta de satisfacción. | Mejorar la calidad del feedback en un 30%.<br><br>Al menos 80% de satisfacción. | Director de Aseguramiento de la Calidad FEN, Director del Programa, Comité académico. | 2025 - 2029 | Sin recursos adicionales. |
| <b>Criterio 6. Asociación y Colaboración Nacional e Internacional</b> |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                        |                                                                         |                                                                                            |                                                                                 |                                                                                       |             |                           |
| 6.1                                                                   | Fomentar, aún más, la integración de la comunidad académica en foros y exposiciones relevantes a las disciplinas que aborda el Programa, mejorando así su presencia y dinamismo nacional e internacional. | Establecer convenios de colaboración para alianzas con universidades internacionales.                                                                                                                  | Convenios.                                                              | Número de convenios.                                                                       | Duplicar la participación en eventos internacionales.                           | Director de Relaciones Internacionales, Decano FEN, Dirección de Postgrado FEN,       | 2025 - 2029 | \$2.000.000 al año        |

|  |  |                                                             |                                                                   |                            |  |                                                                       |  |  |
|--|--|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------|--|--|
|  |  | Invitar a académicos a participar en foros internacionales. | Correo de difusión<br>Ponencias<br>Certificados de participación. | Número de participaciones. |  | Director de Relaciones Internacionales FEN,<br>Director del Programa. |  |  |
|--|--|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------|--|--|

## DEBILIDADES

| Nº                                                                    | Oportunidades de mejora                                                                                                                                                                                                                                               | Acciones de mejoramiento                                                                                                                                          | Verificadores de las acciones                                                                                  | Indicadores o verificadores de logro                                                                                | Meta                                                                              | Responsables*                                                                                                    | Plazo     | Recursos asociados                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Criterio 4. Organización Interna y Gestión de Recursos</b>         |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                |                                                                                                                     |                                                                                   |                                                                                                                  |           |                                                                     |
| 4.1                                                                   | Potenciar la difusión de información y el apoyo económico de becas, créditos y otras posibilidades de financiamiento para asegurar que todos los estudiantes tengan conocimiento y adecuado acceso a estas oportunidades.                                             | Desarrollar una campaña de información y orientación sobre financiamiento disponible para estudiantes.<br><br>Evaluar nivel de satisfacción a través de encuesta. | Incremento en la cantidad de solicitudes de financiamiento recibidas.<br><br>Resultado de encuestas aplicadas. | Número de sesiones informativas realizadas; material informativo distribuido.<br><br>Número de encuestas aplicadas. | Al menos 1 beneficiado por modalidad al año.<br><br>Al menos 80% de satisfacción. | Vicerrectoría de Desarrollo Profesional, Dirección de postgrado FEN, Dirección del Programa.                     | 2025-2029 | \$8.500.000 referencial (según monto arancel del Programa por año). |
| <b>Criterio 6. Asociación y Colaboración Nacional e Internacional</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                |                                                                                                                     |                                                                                   |                                                                                                                  |           |                                                                     |
| 6.1                                                                   | Se requiere aumentar apoyo y recursos para que un mayor número de estudiantes y académicos participen activamente en actividades complementarias, como congresos, eventos científicos y profesionales, lo cual es esencial para su desarrollo personal y profesional. | Establecer un fondo dedicado para apoyar la participación en eventos científicos y profesionales a nivel nacional e internacional.                                | Número de participaciones financiadas en eventos.                                                              | Bases de concurso Fondo establecido; número de aplicaciones y aprobaciones de financiamiento para eventos.          | Al menos 1 actividad al año.                                                      | Vicerrectoría de Investigación y Doctorados, Director de Postgrado FEN, Director del Programa, Comité académico. | 2025-2029 | \$2.000.000 al año                                                  |



## **Descripción de las Acciones y Mecanismos de Seguimiento**

### **1. Oportunidades de Mejora**

Para fortalecer las habilidades de comunicación y argumentación de los estudiantes en la defensa de la Actividad Final de Graduación (AFG), considerada como oportunidad de mejora del criterio 1, se propone la implementación de talleres prácticos de comunicación efectiva y argumentación académica. Estos talleres estarán orientados a preparar a los estudiantes en la presentación de sus trabajos de investigación y defensa de sus tesis. Se desarrollarán a partir del primer semestre de 2025, integrándose como parte de las actividades formales del Seminario de Grado II. La meta es que el 100% de los estudiantes que participen en la defensa final hayan asistido al taller. Esta actividad no requerirá recursos adicionales.

Para abordar la oportunidad de aumentar la proporción de estudiantes internacionales en el Programa, también referida en el criterio 1, se implementará una campaña de marketing internacional dirigida a países de Latinoamérica, con especial énfasis en países de habla hispana. Esta campaña se apoyará en ferias virtuales y alianzas estratégicas con universidades extranjeras. La meta es alcanzar al menos un postulante internacional por año durante el periodo 2025-2028. Esta acción se coordinará junto a la Dirección de Admisión y Marketing de Postgrado y contará con un presupuesto específico para gestión de convenios y difusión.

Respecto a las oportunidades de mejora señaladas en el criterio 3, se propone fortalecer el desarrollo profesional continuo de los académicos núcleo mediante la implementación de programas anuales de capacitación en tendencias y avances de la disciplina. También se busca incrementar la participación de los profesores colaboradores en actividades de investigación, a través de reuniones de sensibilización y el diseño de planes de trabajo colaborativos. Estas acciones se desarrollarán desde 2025 a 2029, con un presupuesto de \$1.000.000 anual.

De igual forma, se propone incrementar el cuerpo académico con un mayor número de académicas que se integren al núcleo del Programa, para lograr gradualmente una representación equitativa de género.

En cuanto al fortalecimiento de la experiencia en la dirección de la AFG de algunos académicos núcleo, se establecerá un sistema de mentorías entre académicos senior y junior, promoviendo la co-dirección de AFG. Se espera que, a partir de 2026, al menos un académico junior por año dirija una AFG bajo la modalidad de co-dirección.

En relación al criterio 3 de Dimensión Aseguramiento Interno de la Calidad se propone fortalecer los Canales de Retroalimentación que permitan un mejoramiento de la efectividad de los canales que potencien expresar inquietudes y sugerencias, asegurando que todas las partes interesadas tengan la oportunidad de contribuir activamente al desarrollo del Programa.

Con el objetivo de mejorar aspectos del criterio 4, se organizarán talleres de capacitación sobre el uso de recursos digitales y bases de datos disponibles en la universidad, dirigidos tanto a estudiantes como a académicos. La meta es lograr al menos un 80% de participación en estas instancias durante el año 2025.

En el criterio 6, se plantea fortalecer la integración de la comunidad académica en foros y exposiciones relevantes a nivel nacional e internacional. Se implementará un sistema de mentorías para la preparación de presentaciones en congresos y seminarios, con el objetivo de lograr al menos una participación anual por parte de estudiantes y académicos. Además, se creará un fondo de apoyo económico para financiar la participación en eventos científicos, con un presupuesto de \$500.000 anuales.

## **2. Debilidades**

La primera debilidad identificada corresponde al criterio 4, y se relaciona con la percepción de insuficiencia en el apoyo económico para estudiantes destacados. Para abordar este aspecto, se propone la creación de un fondo de becas de excelencia académica que beneficie al menos a un estudiante por cohorte desde el año 2025 hasta el 2028. Este fondo será financiado por el presupuesto central de la UNAB y podrá traducirse en un descuento de arancel o en una pasantía internacional, una vez se establezcan los convenios respectivos.

La segunda debilidad se enmarca en el criterio 6 y hace referencia a la falta de convenios formales de colaboración específicos a nivel nacional e internacional. Se proponen dos acciones: (1) Identificar y contactar al menos cuatro instituciones nacionales e internacionales para establecer acuerdos de cooperación durante el periodo 2025-2028, y (2) formalizar al menos un convenio nacional y uno internacional que contemple investigación conjunta, movilidad académica y participación en redes profesionales. Estas acciones no requieren recursos adicionales y serán gestionadas en conjunto con la Dirección de Relaciones Internacionales.

## **DESAFÍOS Y PROYECTOS CLAVES A ABORDAR**

El Magíster en Dirección de Personas y Gestión del Talento se encuentra alineado a los cuatro ejes estratégicos institucionales definidos por la Universidad Andrés Bello. Estos ejes constituyen áreas prioritarias para el desarrollo y proyección futura del Programa.

En el eje de Vinculación con el Medio e Internacionalización, el desafío principal es consolidar los convenios nacionales e internacionales que permitan fortalecer la movilidad estudiantil y académica, así como la realización de proyectos conjuntos de investigación aplicada. Actualmente se están iniciando conversaciones con instituciones latinoamericanas y europeas, y se espera formalizar al menos dos acuerdos durante el próximo periodo.

En el eje de Docencia, se proyecta incrementar la participación de los académicos en actividades de formación continua, promoviendo el uso de metodologías innovadoras y el enfoque inclusivo en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, se busca fortalecer la equidad de género en el claustro académico, aumentando la proporción de académicas en el núcleo.

En el eje de Gestión y Sustentabilidad, el Programa tiene como prioridad mantener la sostenibilidad financiera y asegurar la calidad académica, mediante un sistema de gestión basado en la evaluación y mejora continua de los procesos internos.

Por último, en el eje de Aseguramiento Interno de la Calidad, se busca profundizar la cultura de evaluación y autorregulación, garantizando el cumplimiento de los estándares nacionales e internacionales de calidad, y fortaleciendo la participación de estudiantes y empleadores en los procesos de retroalimentación y mejora continua.

## 6. Descripción del Proceso de Autoevaluación

La mejora continua es una de las grandes prioridades del Programa, y ha sido el eje de trabajo de los últimos 4 años, con miras a la acreditación (ver criterio 5: “Autorregulación y Mejora Continua”). La Institución cuenta con una política, modelo y mecanismos de aseguramiento de la calidad. Entre los mecanismos internos establecidos están las autoevaluaciones de carreras y programas con fines de acreditación externa, con la finalidad de dar garantía pública del cumplimiento de los estándares de calidad estipulados por instituciones y agencias de calidad externas, ya sean nacionales o internacionales. Asimismo, tales procesos culminan con la detección de fortalezas, así como oportunidades de mejora y debilidades las cuales son gestionadas para su superación. Así, la calidad forma parte de la cultura organizacional integrada como un valor para toda la comunidad y este Programa no es ajeno a ello, sometiéndose por primera vez a un proceso de acreditación externa (CNA).

El proceso de autoevaluación del Programa responde a la Política de Aseguramiento de la Calidad de la UNAB en términos de la medición de su gestión, la determinación del grado de cumplimiento de la promesa formativa establecida en su perfil de egreso y el desarrollo de la mejora continua en su interior. Para su ejecución se contó con la orientación interna de la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad (VRAC) y la documentación externa proporcionada por la CNA en su página web para estos fines y que permite abordar las nuevas orientaciones y criterios que comenzaron a regir a partir de octubre 2023.

El proceso de autoevaluación fue conducido por el Comité de Académico y liderado por el Director del Programa. Este equipo tuvo la responsabilidad de llevar a cabo el trabajo con la comunidad del Programa (estudiantes, graduados y académicos), a través de la obtención y manejo de datos, coordinación de reuniones y socialización del proceso de autoevaluación. Para apoyar la labor del Comité, la UNAB a través de la VRAC, entregó orientaciones generales y documentación pertinente al proceso de autoevaluación, instancias en las que el Director participó activamente. Los hitos más destacados son los siguientes:

1. Socialización del nuevo perfil de egreso del Programa, actividad que se realiza al ingreso de cada cohorte, como parte del proceso de inducción y en reuniones ampliadas con la participación de los estudiantes y académicos del Programa.
2. Presentación y análisis de los nuevos criterios de acreditación para programas de magíster.
3. Contextualización, mediante reuniones con el cuerpo académico y los estudiantes, del proceso de autoevaluación para la acreditación de programas de postgrado ante la CNA, sus etapas e implicancias.
4. Diseño de plan de acción para la obtención de datos y análisis documental. Para este propósito, se adoptaron tres instrumentos que la VRAC proporcionó en forma de encuestas para estudiantes, graduados y académicos. Finalmente, los resultados fueron analizados por el Comité de Autoevaluación, con el fin de visualizar patrones de tendencia en las distintas dimensiones de evaluación del Programa.
5. Desde abril 2024, el Comité trabajó en la producción de documentación y planificación de tareas pendientes a abordar en las diferentes dimensiones y criterios. A partir del 1° semestre de 2024 se trabajó en la Ficha de Datos (desde abril a junio), elaboración del informe de autoevaluación (desde julio al mes de noviembre) y plan de mejora (diciembre).

6. Socialización de los resultados del proceso con los distintos estamentos: estudiantes, graduados y cuerpo académico. En su última fase, el informe de autoevaluación fue conocido por los distintos actores, coordinados por la Dirección del Programa, a través de reuniones con cada grupo que tuvieron una alta convocatoria y de los cuales se recibió retroalimentación que fue incorporada al informe.
7. Una vez finalizado el proceso autoevaluativo, el informe junto a su documentación de respaldo, fueron entregados a la Facultad (Decano y Consejo de Facultad) y VRAC, unidades que entregaron recomendaciones para justes menores (enero a marzo).

Cabe mencionar que las distintas instancias de socialización (plan de mejora y autoevaluación) son relevantes para recibir la retroalimentación por parte de los diferentes estamentos, y en particular para los nuevos alumnos es útil para mantenerlos al tanto de los desafíos y metas del Programa. La retroalimentación es clave para el diseño de estrategias para alcanzar las metas y mejoras requeridas. Se realizaron reuniones informativas tanto con el cuerpo académico como con los estudiantes, para informarles respecto al proceso de acreditación y autoevaluación. Se les avisó de la aplicación de las encuestas, y se informó respecto al contexto, las áreas a evaluar y las implicancias que estas tienen para el futuro desarrollo y mejora del Programa. Las principales actividades del proceso de autoevaluación se detallan en la Tabla siguiente.

**Figura 10. Cronograma de actividades e hitos del proceso de autoevaluación del Programa**

| HÍTOS                                                            | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Sept | Oct | Nov | Dic | Enero | Marzo |
|------------------------------------------------------------------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------|-----|-----|-----|-------|-------|
| <b>Inicio Proceso de Autoevaluación</b>                          |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Reunión Inicial con Autoridades del Programa y Facultad          |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Reunión de Socialización con Comité Académico                    |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| <b>Reuniones de trabajo</b>                                      |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Reunión con Directora /Comité                                    |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| <b>Recolección de Datos</b>                                      |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Solicitud y elaboración de datos a unidades centrales (VRAC)     |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| <b>Elaboración Ficha Antecedentes</b>                            |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Pre llenado Ficha (VRAC)                                         |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Llenado Programa 1                                               |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Revisión (VRAC)                                                  |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Llenado Programa 2                                               |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Revisión (VRAC)                                                  |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Incorporación de Información Unidades Centrales (VRAC) y Ajustes |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| <b>Revisión y evaluación</b>                                     |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Evaluación viabilidad                                            |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| <b>Anexos</b>                                                    |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Fica Académicos (Productividad 2019-2023)                        |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| AFE Graduados                                                    |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Incorporar otros anexos obligatorios                             |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Anexos complementarios                                           |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| <b>Aplicación Encuestas de Autoevaluación</b>                    |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Socialización con informantes claves                             |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Revisión de instrumentos                                         |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Aplicación                                                       |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Seguimiento de respuestas (VRAC)                                 |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Resultados encuestas (VRAC)                                      |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| <b>Elaboración Informe Autoevaluación</b>                        |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Estructura Informe (VRAC)                                        |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Pre llenado Informe (VRAC)                                       |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Análisis y desarrollo Criterio                                   |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Primer Borrador IAE                                              |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Revisión (VRAC)                                                  |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Análisis y desarrollo Criterio                                   |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Segundo Borrador IAE                                             |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Revisión (VRAC)                                                  |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Análisis y desarrollo                                            |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Tercer Borrador IAE                                              |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| Revisión (VRAC)                                                  |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| <b>Plan de desarrollo</b>                                        |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| <b>Entrega versión final VRAC y revisión</b>                     |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| <b>Ajustes</b>                                                   |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| <b>Validación final</b>                                          |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |
| <b>Ingreso Material CNA</b>                                      |       |       |      |       |       |        |      |     |     |     |       |       |

### Ficha técnica encuestas aplicadas

La encuesta de satisfacción “Consulta UNAB Magíster” fue aplicada durante los meses de abril y mayo de 2024, considerando a los estudiantes, académicos y graduados. El instrumento fue diseñado por la VRAC, en coordinación con la Dirección del Programa, y fue aplicado de manera online utilizando la plataforma VrWeb (Software eMMA y LISA) que permite una amplia gestión y

seguimiento en línea del proceso. El proceso de aplicación de encuestas de la UNAB se encuentra enmarcado en el alcance del sistema de gestión de la calidad de la VRAC, y está certificado por la Norma ISO 9001:2015. Esta técnica permite abordar de una manera directa y en menor tiempo a varios sujetos, y también agiliza el análisis de la información, pues permite medir rangos y segmentar niveles de percepciones sobre las distintas dimensiones consultadas. Este proceso es por definición participativo, y permite identificar las fortalezas y oportunidades de mejora del Programa. El cuestionario fue creado específicamente para cada perfil del Magíster: estudiantes, graduados y académicos. La primera parte está constituida por enunciados pertenecientes a una escala Likert, con categorías y valoraciones numéricas que generan una escala donde los valores extremos tienen significados opuestos (siendo 1 “Muy en desacuerdo” y 7 “Muy de acuerdo”, incluyendo una alternativa “no tengo información suficiente para responder”) y los números son intervalos que marcan la tendencia que poseen los encuestados respecto a cada afirmación de la encuesta. Las variables de esta escala corresponden a un nivel de medición ordinal, sin embargo, para efectos de lectura y análisis de los resultados, se recodificaron los resultados para transformar las variables a un nivel nominal: las valoraciones 1, 2 y 3 fueron consideradas como “Desfavorables”, mientras que las calificaciones 5, 6 y 7 se agruparon como “Favorables”. Por último, se consideró un espacio para que los encuestados de forma anónima, escribiesen comentarios y/o sugerencias sobre la gestión académica y administrativa del Programa o la UNAB.

### **Análisis de las encuestas**

Los procesos de aplicación de la encuesta fueron ejecutados y gestionados por la VRAC y contó con el apoyo de la Dirección del Programa. Una vez que se recolectaron los datos, se procedió a ingresarlos a Excel para su posterior depuración. Las dimensiones de la escala Likert fueron analizadas en base a sus frecuencias. Los resultados de estas encuestas fueron un insumo de alta importancia para el desarrollo del Informe de Autoevaluación (Anexo Obligatorio N°14).

El análisis de los resultados obtenidos de las encuestas, así como también de los indicadores y datos internos del Programa (ej. tasa de deserción, tiempo de permanencia, pasantías, etc.) fue realizado por el Comité.