

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN PROGRAMAS DE MAGÍSTER

Nombre de la institución	Universidad Andrés Bello
Programa	Magister en dirección de empresas
Mes y año	Septiembre 2025

1. Resumen Ejecutivo

El Magíster en Dirección de Empresas (MBA) de la Universidad Andrés Bello (UNAB), levó a cabo un proceso de autoevaluación participativo con el propósito de realizar su primer proceso de acreditación ante la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). Este ejercicio constituyó una instancia de reflexión crítica que permitió reconocer avances, identificar áreas de mejora y establecer acciones concretas de fortalecimiento.

El programa se creó en el año 2021, tiene una corta data, no obstante, ha logrado establecer una sólida formación profesional. El MBA tiene un carácter profesional claramente definido y coherente con los objetivos institucionales consolidado, que articula pertinencia académica, innovación curricular y un enfoque estratégico alineado con las demandas de un entorno global y cambiante. Su diseño formativo responde a la necesidad de formar líderes capaces de gestionar organizaciones complejas, impulsar el emprendimiento sostenible y tomar decisiones con impacto en la competitividad y la sostenibilidad empresarial.

El programa cuenta con una oferta pertinente y actualizada, lo que se evidencia en los altos niveles de satisfacción, tanto en estudiantes como académicos, respecto al diseño curricular, perfil de egreso, plan de estudio, perfil de ingreso, proceso de selección, entre otros, todos formalizados en la reglamentación asociada al Programa.

En el plano curricular, el MBA tiene una duración de tres semestres, modalidad presencial y virtual, con 60 créditos SCT-Chile y un total de 16 asignaturas. El itinerario formativo se organiza en torno a dos líneas de desarrollo: (i) Dirección de Negocios, centrada en la planificación estratégica y la toma de decisiones en áreas funcionales; y (ii) Emprendimiento Sostenible, orientada a proyectos innovadores con impacto social. Los Seminarios de Grado I y II constituyen hitos integradores que consolidan el perfil de egreso, mediante la elaboración de proyectos aplicados.

En la actualidad el MBA asegura un proceso formativo de calidad con 238 estudiantes graduados con bajas tasas de deserción, altas tasas de aprobación y altas tasas de graduación oportuna. Asimismo, se presentan altos niveles de satisfacción de los actores relevantes: estudiantes reportan niveles de conformidad superiores al 83%, graduados alcanzan un 100% de satisfacción en todos los criterios, y académicos superan el 98%, destacando la coherencia entre perfil, objetivos y plan de estudios.

El cuerpo académico presenta un alto nivel de cualificación, con experiencia consolidada en docencia e investigación, productividad académica reconocida y un equilibrio adecuado entre las líneas de Dirección de Negocios y Emprendimiento Sostenible. Asimismo, los académicos del MBA combinan experiencia directiva y trayectoria profesional, sus aportes garantizan la pertinencia práctica de los aprendizajes, así como la conexión con tendencias globales en gestión, innovación y sostenibilidad. Además, los profesores visitantes enriquecen la internacionalización y la actualización disciplinar.

El MBA dispone de una organización interna robusta, con un comité académico consolidado, procesos de planificación y gestión efectivos, y altos niveles de satisfacción entre estudiantes y docentes. Además, cuenta con recursos tecnológicos e infraestructura moderna que respaldan el aprendizaje, así como acceso a bibliografía pertinente.

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.

El Programa mantiene vínculos estratégicos con actores nacionales e internacionales a través de convenios de doble titulación que han beneficiado a 128 de estudiantes, pasantías y participación de profesores visitantes, beneficiando a numerosos estudiantes y enriqueciendo el proceso formativo. También desarrolla actividades de extensión y vinculación que fortalecen la empleabilidad y el desarrollo profesional. Se observa una participación sostenida en diversas actividades como seminarios, congresos y charlas magistrales, que permiten el intercambio de experiencias con expertos de alto nivel, enriqueciendo la formación profesional del estudiantado.

En síntesis, el Magíster en Dirección de Empresas (MBA) de la UNAB se posiciona como un programa profesional de calidad y proyección, que integra excelencia académica, innovación curricular y pertinencia con las demandas del entorno. Este primer proceso de autoevaluación refleja un compromiso genuino con la mejora continua y sienta las bases para consolidar al MBA como referente en la formación de líderes empresariales en Chile y la región.

No obstante, se han identificado desafíos relevantes, entre los cuales destacan: equilibrar las líneas de desarrollo asociadas a las AFG; reforzar el logro del RA4 mediante un plan de assessment, optimizar la duración teórica de graduación; mejorar la documentación y trazabilidad de las trayectorias profesionales postgraduación; aumentar la dedicación a la investigación; promover una mayor equidad de género; fortalecer la experiencia en la dirección de AFG de los docentes más nuevos; consolidar el vínculo con los graduados; difundir de manera más efectiva los apoyos económicos y el financiamiento para actividades complementarias; establecer mecanismos sistemáticos de evaluación de los resultados que midan la contribución en vinculación con el medio

Todos estos aspectos han sido debidamente considerados en el proceso de autoevaluación y se encuentran abordados de manera sistemática en el Plan de Mejoras propuesto por el Programa.

Dicho plan no solo establece acciones concretas orientadas a superar las brechas detectadas, sino que además define responsables, plazos e indicadores de seguimiento que aseguran la implementación efectiva de las medidas comprometidas. En este sentido, el Plan constituye una herramienta clave para garantizar la autorregulación y mejora continua del programa.

2. Contexto del Programa

LA INSTITUCIÓN

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. La comunicación de estos ha sido efectiva, es así como el 75% de los estudiantes (86% On-line; 63% Presencial) manifestó estar de acuerdo o muy de acuerdo con conocer la misión y los valores institucionales. 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 de Magíster:

- **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, 14 de ellos acreditados. En cuanto a los programas de magíster, a la fecha se encuentran 11 de ellos acreditados, así como, el 100% de las especialidades odontológicas (8) y 3 especialidades médicas, todas acreditadas por CNA.

La Facultad de Economía y Negocios (<https://facultades.unab.cl/economiaynegocios/>), a la que se adscribe el Programa, ha definido como Misión: “Contribuir en la formación de profesionales capacitados para desempeñarse en las áreas de la economía y/o negocios, asumiendo los desafíos que representa un mundo complejo, dinámico y globalizado, y aportar al progreso de la sociedad, al conocimiento disciplinario y al debate público en las áreas relacionadas con nuestro quehacer académico y profesional”. 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, además a los objetivos estratégicos de la Facultad de Economía y Negocios relacionados con el desarrollo de habilidades que fomenten la internacionalización, el respeto por la diversidad cultural y la generación de conocimiento pertinente para el país. Además, contribuye a la necesidad de la formación permanente en el contexto de un mundo cambiante, que requiere que los profesionales del área desarrollen estrategias, administrativas y normativas, para la dirección de personas y una adecuada gestión del talento humano en contextos diversos y cambiantes. 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.

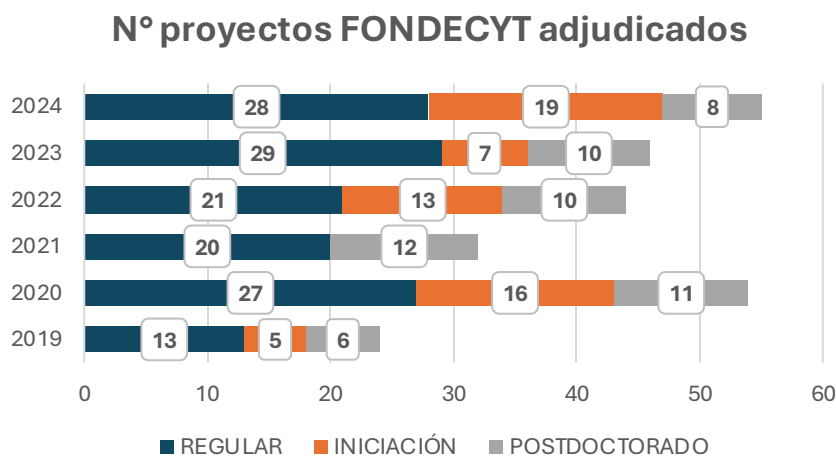
Tabla 2. Recursos obtenidos por adjudicación de otros proyectos externos con investigador responsable UNAB en el periodo 2019-2024.

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.

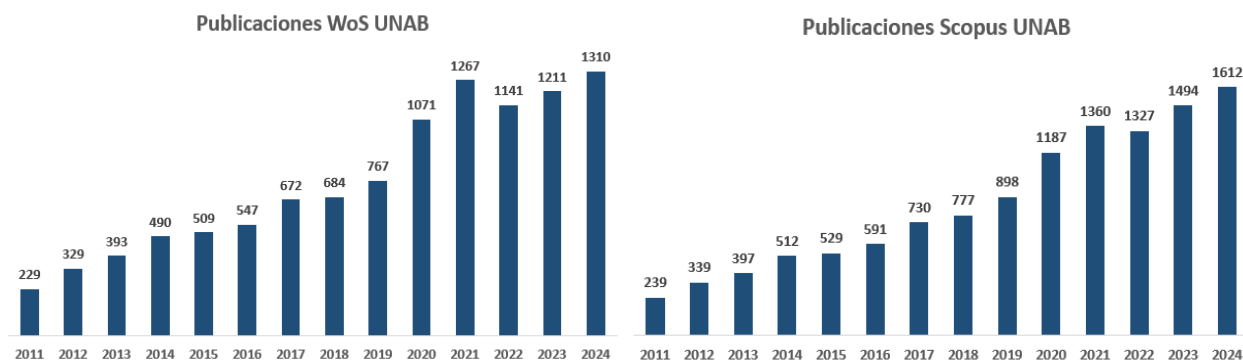
Figura 1. Número de proyectos FONDECYT con investigador responsable UNAB adjudicados por concurso en periodo 2019-2024.



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

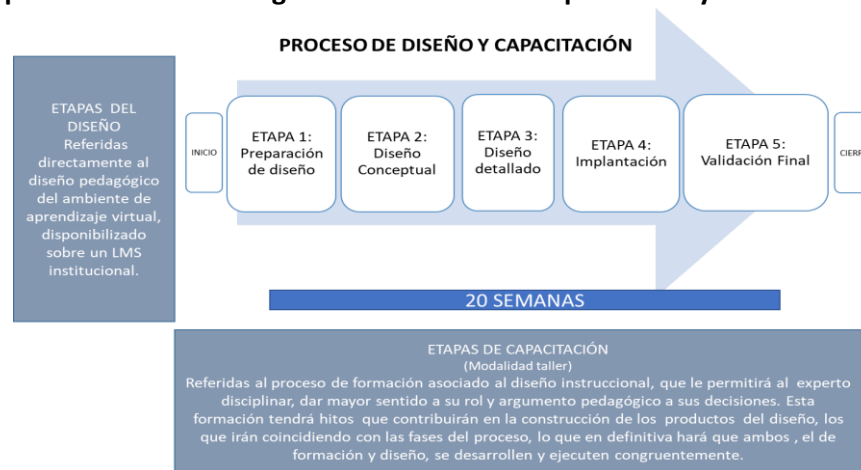
La UNAB cuenta con una Política de Educación Online (Anexo Complementario N°3) que regula la organización y funcionamiento del proceso e identifica unidades de apoyo, unidades académicas y actores claves que participan del diseño e implementación de las experiencias de aprendizaje online. Además, esta 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°4) es definido por la Vicerrectoría Académica y operacionalizado por la Dirección General Online 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, distribuidas en 20 semanas.

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.

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. La plataforma también permite seguir y evidenciar la actividad efectuada por estudiantes y profesores, así como sus tiempos de trabajo en plataforma y cumple con altos estándares de seguridad internacionales.

ADECUACIÓN CURRICULAR

La UNAB cuenta con lineamientos institucionales, estructuras organizativas, funciones definidas e instancias de apoyo que orientan a las facultades y programas en los procesos de diseño y rediseño curricular. En el caso de los programas de postgrado, se establece de manera formal la revisión periódica de su efectividad y la actualización de sus contenidos, lo cual se encuentra estipulado en los respectivos decretos o reglamentos internos.

En este contexto, durante el año 2024 se inició un proceso de ajuste curricular, desarrollado de manera colaborativa y con la participación de estudiantes, académicos y graduados, en estricto cumplimiento de los protocolos institucionales establecidos para estos fines.

Este proceso de trabajo y análisis permitió identificar 3 ejes de mejora continua a potenciar. En primera instancia surge la necesidad de ampliar el tiempo de docencia directa destinado a las asignaturas de Seminario de Grado, así como de reorganizar el itinerario formativo en ciertas asignaturas clave, fundamentales para una adecuada ejecución de las actividades finales del programa. En consecuencia, se procedió a incrementar la carga horaria directa dirigida a los estudiantes en las asignaturas vinculadas a la actividad final de graduación. Asimismo, se reorganizó la secuencia de asignaturas con el objetivo de configurar un itinerario formativo coherente con los desafíos de un entorno global, diverso y en constante transformación. En segunda instancia se realizó una actualización de bibliografía de las asignaturas del itinerario formativo del programa. Pues, es fundamental para la formación y ella posibilita que las y los profesionales se mantengan informados sobre las tendencias y avances más recientes en la Dirección Empresas; asegurando de esta forma, una calidad y eficiencia en el desarrollo del programa y las respectivas materias abordadas. Finalmente, se lleva a cabo una optimización de los cursos en línea del Magíster en Dirección de Empresas. La intervención se centró en fortalecer el storytelling y mejorar la navegación y funcionalidad de la plataforma, bajo la guía de los estándares de Quality Matters (QM), un sistema al que la universidad se sumó recientemente para toda su oferta online. También se perfeccionaron los instrumentos evaluativos, los recursos de aprendizaje y la secuencia didáctica para asegurar la calidad y actualización académica de los programas. Estas intervenciones tienen como propósito principal asegurar la alineación integral de los programas de asignatura tanto en lo cronológico como en lo temporal y garantizando así la pertinencia y el cumplimiento del perfil de egreso definido.

Estas adecuaciones reflejan el compromiso del programa con la mejora continua con foco en la calidad de la formación impartida, evidenciando una capacidad autorregulatoria en el proceso sistemático de revisión y actualización curricular. Las modificaciones fueron formalizadas mediante el Decreto Universitario N° 34-2025.

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 Magíster en Dirección de Empresas es un programa de carácter profesional, orientado a dar respuesta a la creciente demanda de especialización por parte de profesionales provenientes de las áreas de administración, gestión y disciplinas afines, cuyo propósito es el fortalecimiento de sus competencias estratégicas para liderar procesos de dirección y gestión del talento en organizaciones públicas y privadas, en el marco de un entorno de negocios dinámico y globalizado.

La orientación y evolución del programa se sustentan en un análisis prospectivo del entorno empresarial, considerando transformaciones estructurales a nivel nacional e internacional que impactan directamente las demandas formativas del sector. En este contexto, se identifican los siguientes factores clave que justifican la orientación y evolución del programa:

- Transformación digital: El *Future of Jobs Report 2023* del *World Economic Forum* proyecta que el 44% de las habilidades laborales cambiarán en los próximos cinco años, lo que demanda profesionales capaces de liderar la innovación, gestionar la transformación digital y tomar decisiones estratégicas basadas en datos.
- Demanda por formación ejecutiva especializada: Informes de *AMBA & BGA* y *OECD (2023)* confirman una tendencia creciente hacia programas de postgrado con orientación profesional, que integren sostenibilidad, liderazgo ético y gestión del cambio, promoviendo modelos formativos flexibles y pertinentes.
- Empleabilidad y pertinencia en el ámbito nacional: De acuerdo con el *Observatorio Laboral de SENCE* y el *Informe de Empleabilidad del Mineduc (2022)*, el mercado laboral chileno valora especialmente programas aplicados y con alto grado de vinculación sectorial, particularmente en áreas como gestión organizacional, innovación y desarrollo de personas.
- Demandas del sector productivo: Organizaciones como la *Cámara de Comercio de Santiago* y *SOFOFA* destacan la necesidad de contar con líderes capaces de enfrentar desafíos en gobernanza, sostenibilidad y transformación organizacional, gestionando talento desde una perspectiva de diversidad, inclusión e impacto social.

El programa es coherente con la misión institucional, que promueve una experiencia educacional integradora y de excelencia para un mundo globalizado, basada en el cultivo crítico del saber y la generación de nuevo conocimiento. Asimismo, se articula con el modelo educativo institucional, que releva la formación de calidad, el desarrollo profesional y la pertinencia e innovación frente a las demandas del entorno, aspectos que sustentan su carácter profesional.

Todo lo anterior se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la Facultad de Economía y Negocios, especialmente en el desarrollo de habilidades orientadas a la internacionalización, el respeto por la diversidad cultural y la generación de conocimiento pertinente para el país.

Objetivos General del Programa

El magíster Dirección de Empresas, en el decreto que lo rige (D.U.Nº 2817-2021, Anexo Obligatorio Nº2), definió como objetivo general:

Entregar herramientas que le permitan a los graduados profundizar en conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el análisis y diagnóstico de problemas u oportunidades de negocio en las organizaciones, integrando el talento humano de quienes forman parte de ella y en función del logro de objetivos comunes, bajo una perspectiva del bienestar social y sustentabilidad.

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

1. Desarrollar habilidades para la toma de decisiones en ambientes cambiantes, relacionadas con aspectos de gestión y dirección de empresas.
2. Fomentar habilidades para la innovación organizacional, basadas en emprendimientos sostenibles, que permitan el desarrollo de las empresas y organizaciones.
3. Entregar herramientas que permitan abordar los distintos desafíos de la organización, gestionar conflictos y dirigir equipos bajo una perspectiva del bienestar social y sustentabilidad.

Los objetivos declarados responden coherentemente a la misión institucional, misión 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 conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con el análisis y diagnóstico de problemas u oportunidades de negocio en las organizaciones. Desarrollen habilidades para la toma de decisiones en ambientes cambiantes relacionadas con la gestión y dirección de empresas, fomenten la innovación organizacional basada en emprendimientos sostenibles, y adquieran herramientas para abordar los desafíos organizacionales, gestionar conflictos y dirigir equipos con una perspectiva de bienestar social y sustentabilidad.

Perfil de egreso del Programa

El perfil de egreso se encuentra explícitamente descrito en el decreto vigente y establece lo siguiente:

El graduado del Magíster en Dirección de Empresas (MBA) posee conocimiento en las áreas de negocios y dirección de empresas. Es capaz de analizar y diagnosticar problemas u oportunidades de negocio en distintas organizaciones y en ambientes cambiantes. Así como, de gestionar procesos integrando el talento humano para el logro de los objetivos de la organización, bajo una perspectiva de bienestar social y sustentabilidad; lo anterior le permite abordar desafíos corporativos, tomar decisiones bajo incertidumbre, gestionar conflictos y dirigir equipos.

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

RA1: Gestionar estrategias enfocadas en el logro de los objetivos organizacionales y en la búsqueda permanente de un posicionamiento estratégico con base en el diagnóstico y análisis de posibles problemas y/u oportunidades de negocio.

RA2: Tomar decisiones en las distintas áreas funcionales de la organización en función de posibles fuentes de ventaja competitivas para el desarrollo de fuentes de ventajas competitivas.

RA3: Desarrollar proyectos de emprendimiento e intraemprendimiento con base en los desafíos del entorno organizacional para la generación de valor.

RA4: Liderar planes de desarrollo de negocios basado en los principios del bienestar social y sustentabilidad de la organización.

A partir de las habilidades y conocimientos adquiridos, el graduado (a) puede desempeñarse en la dirección de organizaciones, como consultor (a) en entidades privadas y públicas, desarrollando iniciativas de negocios.

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. Lo anterior, evidencia que el objetivo, guardan plena coherencia con los cuatro resultados de aprendizaje declarados explícitamente en el perfil de egreso. Ahí se ubican e insertan lógicamente, en esta estructura, las dos líneas de desarrollo declaradas, a saber: (i) Dirección de Negocios y (ii) Emprendimiento Sostenible. Por lo tanto, el Programa define la interrelación entre los objetivos, resultados de aprendizaje del perfil de egreso y las líneas de investigación 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://postgrado.unab.cl/programas/magister-en-direccion-de-empresas-mba/> 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 o el Comité Académico e Innovación del Programa. Dichos mecanismos se consideran suficientes y adecuados para la difusión del perfil asociado al magíster en Dirección de Empresas.

La UNAB cuenta con mecanismos definidos para la revisión del perfil de egreso que consideran, entre otros aspectos, revisiones externas e internas. 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.

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 currículums. 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, Consejo de Escuela y Consejo de Carrera/Programa), así como de normativas y reglamentaciones cuyo fin es velar porque los objetivos educacionales se cumplan. Asimismo, los equipos académicos de las carreras y 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 carrera o 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 itinerario de formación. A nivel de postgrado, la evaluación del logro del aprendizaje se realiza en las asignaturas finales o en la actividad de investigación que da origen al grado académico al que el estudiante opta.

Nivel de satisfacción con carácter, objetivos y perfil del Programa

Los estudiantes, graduados y el cuerpo académico muestran un elevado nivel de satisfacción respecto al carácter, los objetivos y el perfil del programa, lo cual se ve reflejado en la encuesta aplicada (Tabla 2).

En el caso de los estudiantes, los niveles de satisfacción oscilan entre un 83% y un 100% de satisfacción, destacando una percepción general positiva. No obstante, se identifica una brecha puntual entre los estudiantes de modalidad presencial en relación con la adecuación del programa a sus necesidades académicas y laborales, con un 87% de satisfacción. Los graduados reportan un 100% de satisfacción en todos los criterios evaluados, lo que demuestra una percepción altamente favorable del programa. Por su parte, el cuerpo académico presenta una satisfacción entre el 98% y el 100%, siendo el único aspecto con una leve diferencia, pero optima valoración el perfil de

graduación claramente definido (98%). Cabe destacar que, estos resultados responden principalmente al adecuado diseño curricular, correcta implementación y desarrollo del programa.

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 (%) 2024	
	Estudiantes	Graduados
	Presenciales	Online
El programa que curso tiene claramente definido su carácter académico o profesional.	91%	100%
El nombre del programa refleja adecuadamente la formación entregada en este.	88%	100%
Conozco los objetivos formativos y el carácter del programa que curso.	92%	98%
Conozco claramente el perfil de graduación.	88%	96%
El perfil de graduación es coherente con la estructura curricular del programa.	83%	100%
El perfil del programa que curso responde a las necesidades académicas o laborales del contexto en el que me desarrollo.	87%	100%
	Presenciales	Online
El programa que cursé tenía claramente definido su carácter académico o profesional.	100%	100%
El nombre del programa refleja adecuadamente la formación entregada en este.	100%	100%
El programa que cursé tenía claramente definidos los objetivos de formación.	100%	100%
Conocí oportunamente el perfil de graduación y el carácter del programa.	100%	95%
El perfil de graduación era coherente con la estructura curricular del programa.	100%	100%
	Académicos	
Existe consistencia entre carácter del programa, objetivos declarados y misión institucional.	100%	
El programa tiene claramente definido su carácter académico o profesional.	100%	
El nombre del programa refleja adecuadamente la formación entregada en éste.	100%	
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.	98%	

El Magíster en Dirección de Empresas (MBA) considera las siguientes líneas de desarrollo:

(i) Dirección de Negocios: El objetivo de esta línea es encontrar y desarrollar fuentes de ventajas competitivas que le permitan alcanzar posiciones de liderazgo en los mercados en que participa. Abarca las asignaturas que se relacionan con el proceso de planificación estratégica y de toma de decisiones en las principales áreas funcionales de la organización.

(ii) Emprendimiento Sostenible: El objetivo de esta línea es abordar los desafíos del entorno organizacional buscando que aporten a la sustentabilidad y el bienestar social. Abarca las asignaturas que se relacionan con el desarrollo de proyectos de emprendimiento e intraemprendimiento basados en la identificación de oportunidades de negocios.

La siguiente tabla muestra grados de consistencia entre las actuales áreas de desarrollo, asignaturas asociadas a cada una de ellas, junto con aquellas que tributan a las áreas de desarrollo, pero de manera transversal. Estas han sido diseñadas para entregar a los estudiantes una formación integral, enfocada en el proceso de planificación estratégica y en la toma de decisiones en las principales áreas funcionales de una organización. Asimismo, abordan el desarrollo de proyectos de emprendimiento e intraemprendimiento, basados en la identificación y aprovechamiento de oportunidades de negocio.

Tabla 4. Asignaturas obligatorias 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 Negocios	Dirección De Marketing Gestión Directiva En Entornos Cambiantes Dirección De Operaciones Dirección Financiera Dirección Estratégica Dirección De Personas	Contabilidad Para La Toma De Decisiones Investigación De Mercado Control De Gestión SEMINARIO DE GRADO I SEMINARIO DE GRADO II

	Negocios Digitales	
Emprendimiento Sostenible	Taller De Emprendimiento Sustentabilidad Y Economía Circular Preparación Y Evaluación De Proyectos Taller De Habilidades Directivas	

El Magíster en Dirección de Empresas (MBA) cuenta con un diseño curricular orientado a formar líderes capaces de tomar decisiones con alto impacto organizacional. La línea de Dirección de Negocios, la cual articula diez asignaturas clave que abordan las áreas troncales de la gestión empresarial: finanzas corporativas, marketing estratégico, gestión de operaciones, planificación y control de gestión, liderazgo y estrategia organizacional. Esta línea permite a los estudiantes desarrollar una visión integral y estratégica del negocio, fortaleciendo habilidades analíticas, de liderazgo y de toma de decisiones necesarias para desempeñarse en cargos de alta dirección, en entornos globales, dinámicos y altamente competitivos. La línea de Emprendimiento Sostenible, que incluye cuatro asignaturas específicas destinadas al desarrollo de proyectos innovadores con un enfoque en sostenibilidad, responsabilidad social y generación de valor compartido. Esta dimensión emprendedora refuerza la capacidad del estudiante para identificar oportunidades de negocio e impulsar iniciativas desde una perspectiva ética y comprometida con el entorno.

El currículo se completa con asignaturas transversales, como los Seminarios de Grado I y II, diseñados para integrar y aplicar los aprendizajes adquiridos en ambas líneas formativas, a través de la Actividad Final de graduación que contribuyen a consolidar el perfil de egreso del programa. El desarrollo de la actividad final es un buen ejemplo de cómo se concretan los proyectos asociados a las líneas de desarrollo declaradas. Un análisis de los trabajos asociados a cada uno de los 238 graduados en el periodo 2023-2025 permite constatar que el 74 % se desarrolló en la línea Dirección de Negocios y un 26% en Emprendimiento Sostenible (Tabla 5 a Tabla 7). Siendo la Línea de Dirección de Negocios, la que registra el mayor número de trabajos, lo que sugiere un interés predominante por parte de los estudiantes en esta área.

Los proyectos realizados en su actividad final de graduación por las y los alumnos del Magíster en Dirección de empresas, van estrechamente relacionados con las dos líneas de desarrollo del mismo, es así como los trabajos de titulación en el ámbito de la Dirección de Negocios se centran en identificar y desarrollar fuentes de ventajas competitivas que permitan a las empresas fortalecer su posicionamiento y liderazgo en los mercados donde operan. Dentro de las temáticas abordadas destacan iniciativas orientadas a la optimización de procesos operativos y comerciales, como la "Aplicación de la metodología Lean Six Sigma para el proceso de vulcanización de una planta de fabricación de neumáticos", que busca mejorar la eficiencia productiva, y el "Análisis y mejora del área comercial de la división de inspecciones industriales de la empresa World Survey Services S.A.", orientado al incremento de la competitividad comercial. También se incluyen proyectos que exploran nuevos modelos de negocio y expansión de mercados, como el "Plan de negocios Circular 3D" y "Barfomático: plan de negocio para comercialización de alimentos y bebidas con temática", mostrando propuestas innovadoras para atraer y fidelizar clientes. Otros trabajos abordan soluciones tecnológicas y digitales como fuentes de diferenciación estratégica, por ejemplo, la "Plataforma de telemedicina Prevedoc" y la "Consultoría estratégica para optimizar la gestión de cobranza de sus clientes morosos en GMI Dental Chile", que buscan apalancar tecnología para mejorar la gestión y el servicio al cliente. A su vez, en la línea de desarrollo de Emprendimiento Sostenible, los trabajos de titulación presentados abordan diversos desafíos contemporáneos del entorno organizacional, con un enfoque en la sustentabilidad y el bienestar social, donde la sostenibilidad destaca como elemento diferenciador. Se destacan propuestas orientadas a la gestión eficiente de recursos naturales, como el "Sistema de reutilización de aguas grises 'Reutilizagua'", que busca optimizar el uso hídrico en las organizaciones, y "Diseña Conciencia:

Soluciones Ambientales", que propone alternativas sostenibles para enfrentar problemáticas medioambientales. En el ámbito de la movilidad limpia, el proyecto "Estrategias innovadoras y sostenibles en la electromovilidad: el caso de Copec Voltex" explora el desarrollo de soluciones que favorecen la reducción de emisiones en el transporte. Por otro lado, algunos trabajos promueven el bienestar integral de las personas, como el "Centro de medicina alternativa y complementaria" y "La Cafetal – Salón Sensorial", que contribuyen a mejorar la calidad de vida desde perspectivas alternativas y sensoriales. También se presentan iniciativas tecnológicas y educativas con impacto social, como el "Desarrollo de aplicación 'Regal-IA'" y "Tecnología educativa y enfoque profesional", que buscan potenciar la innovación con fines sociales. Finalmente, otros proyectos como el "Plan de negocios para una empresa de arriendo de camionetas eléctricas y solución tecnológica de transporte en la industria minera en Chile" y la "Transformación y profesionalización de la gerencia de administración y finanzas" reflejan cómo la innovación y la profesionalización pueden ser herramientas clave para promover un desarrollo económico sostenible y responsable.

En su conjunto, estos trabajos evidencian un fuerte enfoque en la mejora de procesos, el diseño de nuevos servicios, el uso estratégico de tecnologías y la incorporación de prácticas sostenibles integrando dimensiones económicas, ambientales y sociales como elementos clave para lograr liderazgo competitivo en los distintos sectores productivos. Tal como se muestra en la tabla siguiente, la distribución de las AFG en desarrollo indica que un 70% corresponde a la línea de Dirección de Negocios y un 30% a la línea de Emprendimiento Sostenible. Esta distribución más equilibrada evidencia el esfuerzo realizado por el Programa para potenciar ambas líneas de desarrollo. No obstante, se identifica una oportunidad en continuar fortaleciendo esta equidad, promoviendo una participación aún más balanceada entre ambas áreas.

Tabla 8. Temáticas proyectos en desarrollo por línea de desarrollo para graduados en el periodo 2021-2025. (Presencial Santiago)

Graduado/a	Línea De Desarrollo Asociada	Tema De AFE
GATTAVARA FUENTES, MARCELO G. / HERMOSILLA JARA, LUIS P. / HURTADO NUÑEZ, ALEJANDRA E. / RICAGNO, FABRICIO J.	Dirección de Negocios	CONSULTORÍA EN GESTION PARA LA EMPRESA JJ INGENIERÍA
BOYD TOLEDO, MARCO A. / CABEZAS FARET, ARTURO I. / HERRERA ORELLANA, ALEJANDRO J. / KELLER OLIVARES, EDUARDO N. / WOLF, CARLOS	Dirección de Negocios	INSTALACIÓN DE RESTAURANTE DE COMIDA TÍPICA CHILENA GOURMET
ARAVENA CERDA, HUGO A. / DIAZ CALVO, CAROLINA A. / ESPINOZA LÓPEZ, MAURICIO R. / GONZÁLEZ HERRERA, VÍCTOR / VALENZUELA MENARES, FRANCISCO J.	Emprendimiento Sostenible	PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE AGUA PURIFICADA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Temáticas proyectos en desarrollo por línea de desarrollo para graduados en el periodo 2021-2025. (Presencial Concepción)

Graduado/a	Línea De Desarrollo Asociada	Tema De AFE
DIAZ, JUAN P. / PEZO MILLAR, HANS G. / RUBIO HIDALGO, MATIAS I. / VASQUEZ BARRA, MARCELA ALEJANDRA	Dirección de Negocios	ELEVAPP

AGUILAR AYALA, CARLOS E. / PINO SALINAS, PAULINA L. / RIVERA WORNER, SEBASTIAN A. / SOTO FLORES, AXEL B. / VENEGAS MELLA, LEONEL A.	Dirección de Negocios	GARDENCAN," UN SEGUNDO HOGAR PARA TUS QUERIDOS PELUDOS"
GÓMEZ INOSTROZA, CESAR E. / MANCILLA MANCILLA, NICOLAS A. / OLIVA ABUSLEME, MARCELO C. / VIVANCO PINTO, INA A.	Dirección de Negocios	IMPLEMENTACIÓN DE EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA, GESTIÓN DE TALENTOS Y ENTRENAMIENTO DE PERSONAS PARA EL SECTOR AGROFORESTAL

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10. Temas proyectos en desarrollo por línea de desarrollo para graduados en el periodo 2021 -2025.
(Online)**

Graduado/a	Línea De Desarrollo Asociada	Tema De AFE
NILO NEIRA, ANDREA V. / POOL UBILLA, JORGE A. / SEPULVEDA GARCIA, PABLO A.	Dirección de Negocios	CONSULTORIA EN EL PROCEDIMIENTO DE ABASTECIMIENTO EN TIENDAS EMPRESA LA POLAR
ÁLVAREZ VELÁSQUEZ, JUAN C.	Dirección de Negocios	PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA PROVEEDORA DE DISPOSITIVOS DIGITALES PORTÁTILES COMO FACILITADORES DE ACCESO, DIAGNÓSTICO TEMPRANO Y CONTROL EN LOS CENTROS DE ATENCIÓN PRIMARIA DE SALUD EN CHILE
RODRIGUEZ ARAVENA, INGRID S.	Emprendimiento Sostenible	PROGRAMA DE MEJORA CONTÍNUA EN OPERACIONES LOGÍSTICAS DEL GRUPO ARAUCO S.A
MORALES QUIÑONES, RODRIGO S. / PEREZ PEREZ, JUAN C. / PIZARRO MATAMOROS, CARLOS E. / SOTO SOBARZO, MARTIN A.	Emprendimiento Sostenible	TERRAZAS GARDEN: UN NUEVO CONCEPTO DE MULTICOCINA Y COCTELERÍA EN TEMUCO

Fuente: Elaboración propia

1.2 PLAN DE ESTUDIOS

Según lo establecido en el decreto vigente, el plan de estudios (Anexo Obligatorio N°5) está organizado en 16 cursos obligatorios considerando en ellos la Actividad de Graduación, desarrollado en los módulos de Seminario de Grado I y II (Figura 4).

Figura 4. Plan de estudios

AÑO 1		AÑO 2
1° SEMESTRE	2° SEMESTRE	3° SEMESTRE
TALLER DE EMPRENDIMIENTO SUSTENTABILIDAD Y ECONOMÍA CIRCULAR DIRECCIÓN DE MARKETING GESTIÓN DIRECTIVA EN ENTORNOS CAMBIANTES DIRECCIÓN DE OPERACIONES CONTABILIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES	DIRECCIÓN FINANCIERA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA INVESTIGACIÓN DE MERCADO PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS SEMINARIO I	DIRECCIÓN DE PERSONAS TALLER DE HABILIDADES DIRECTIVAS CONTROL DE GESTIÓN NEGOCIOS DIGITALES SEMINARIO II
37 UNAB/ 18 SCT	45 UNAB/ 21 SCT	45 UNAB/ 21 SCT

Fuente: Elaboración propia

El Magíster en Dirección de Empresas (MBA), según lo establecido en el DUN34-2025, se imparte semestralmente en modalidad presencial y online, y tiene una duración de 3 semestres académicos, con un total de 1.723,5 horas cronológicas, de las cuales 473 corresponden a horas pedagógicas directas (equivalentes a 354,75 horas cronológicas directas) y 1.251 a horas de trabajo autónomo (equivalentes a 938,25 horas cronológicas), lo cual es equivalente a 60 SCT – Chile (Sistema de Créditos Académicos Transferibles) El Plan de Estudios se compone de 16 asignaturas obligatorias (Tabla 11).

Tabla 11. Horas cronológicas de docencia directa, trabajo autónomo y su equivalente en SCT, por asignatura del Programa de Magíster en dirección de empresas

Asignatura	Horas directas	Horas trabajo autónomo	Créditos SCT
TALLER DE EMPRENDIMIENTO	27	54	3
SUSTENTABILIDAD Y ECONOMÍA CIRCULAR	27	54	3
DIRECCIÓN DE MARKETING	27	54	3
GESTIÓN DIRECTIVA EN ENTORNOS CAMBIANTES	27	54	3
DIRECCIÓN DE OPERACIONES	27	54	3
CONTABILIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES	27	72	3
DIRECCIÓN FINANCIERA	27	72	3
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	27	54	3
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	27	54	3
PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	40,5	54	3
SEMINARIO DE GRADO I	27	234	9
DIRECCIÓN DE PERSONAS	27	54	3
TALLER DE HABILIDADES DIRECTIVAS	27	54	3
CONTROL DE GESTIÓN	27	54	3
NEGOCIOS DIGITALES	27	54	3
SEMINARIO DE GRADO II	54	225	9

Fuente: Elaboración propia

Relación resultados de aprendizaje/asignaturas

El diseño curricular del programa se orienta a promover un entorno formativo de excelencia, que estimule el pensamiento estratégico, el aprendizaje autónomo y el liderazgo transformacional. Para ello, incorpora metodologías activas como el análisis de casos, simulaciones de negocios, desarrollo de proyectos aplicados y uso de herramientas digitales para la toma de decisiones.

Una vez definidas las asignaturas asociadas a los Resultados de Aprendizaje, se elaboran los Aprendizajes Esperados, los que en su conjunto permiten alcanzar los Resultados de Aprendizaje establecidos en el Perfil de Egreso. En ese contexto la Tabla 12 describe la relación de tributación y consistencia interna entre los Resultados de Aprendizaje, los Aprendizajes Esperados y las asignaturas del plan de estudios del programa.

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 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.

RA1: Gestionar estrategias enfocadas en el logro de los objetivos organizacionales y en la búsqueda permanente de un posicionamiento estratégico con base en el diagnóstico y análisis de posibles problemas y/u oportunidades de negocio.

RA2: Tomar decisiones en las distintas áreas funcionales de la organización en función de posibles fuentes de ventaja competitivas para el desarrollo de fuentes de ventajas competitivas.

RA3: Desarrollar proyectos de emprendimiento e intraemprendimiento con base en los desafíos del entorno organizacional para la generación de valor.

RA4: Liderar planes de desarrollo de negocios basado en los principios del bienestar social y sustentabilidad de la organización.

A partir de esta 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 a través de las distintas asignaturas definidas, intencionados la complejidad de los conocimientos y habilidades, y de la autonomía que debe demostrar el estudiante a lo largo del Itinerario formativo.

Finalmente en este diseño y estructura curricular del programa se integran las asignaturas de Seminarios de Grado I y II, cuyo sello distintivo permite generar una instancia clave para el logro de los resultados de aprendizaje, permitiendo a los (as) estudiantes integrar y aplicar sus aprendizajes previos en contextos reales, favoreciendo la reflexión crítica, la toma de decisiones bajo incertidumbre y la innovación sustentable, elementos que refuerzan el carácter avanzado y profesional del programa.

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 Magister en Dirección de Empresas (MBA), ha integrado el proceso de assessment como una estrategia clave para monitorear y mejorar la calidad del aprendizaje de sus estudiantes que permite recopilar y analizar evidencias sobre el logro de los resultados de aprendizaje (RA) definidos en el perfil de egreso del programa. En este contexto, el programa inicia este proceso mediante la elaboración de un plan bianual, que abarca los periodos 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 programa. 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 Académico del MBA (ver Anexo Complementario N°5).

Los resultados de aprendizaje que se consideran en el Assessment del programa corresponden a los declarados en el DUN 2817-2021:

- RA1: Gestionar estrategias enfocadas en el logro de los objetivos organizacionales y en la búsqueda permanente de un posicionamiento estratégico con base en el diagnóstico y análisis de posibles problemas y/u oportunidades de negocio.
- RA2: Tomar decisiones en las distintas áreas funcionales de la organización en función de posibles fuentes de ventaja competitivas para el desarrollo de fuentes de ventajas competitivas.

- RA3: Desarrollar proyectos de emprendimiento e intraemprendimiento con base en los desafíos del entorno organizacional para la generación de valor.
- RA4: Liderar planes de desarrollo de negocios basado en los principios del bienestar social y sustentabilidad de la organización.

Las tablas que más adelante se indican 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 esperados.
- DI (Desempeño Insuficiente): alcanza el nivel mínimo de competencia.
- SD (Sin Dominio): No alcanza el nivel mínimo de competencia.

Finalmente, este análisis de resultados de aprendizaje obtenido por los (as) 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.

En primera instancia, Para la cohorte evaluada de la asignatura de Seminario de grado I (cohorte 2023), que se detalla en la tabla 13, se propuso como meta global que al menos el 80% de los estudiantes logran el resultado de aprendizaje definido; de los cuales un 25% lo logra con desempeño destacado y un 55% restante lo logra con desempeño suficiente.

La evaluación de la asignatura de seminario de grado I, se realizó con una muestra total de 46 estudiantes, en el cual se observa que el 100 % (Meta 80%) estudiantes logran el aprendizaje definido para todos los RA, asimismo se observa que en todos los RA de los estudiantes que logran el aprendizaje definido, se supera la meta de que al menos el 25% lo logra de forma destacada destacando el RA2 (89%). También es importante destacar que la proporción de estudiantes con desempeño Insuficiente y sin dominio es nula.

**Tabla 13: Resultados del Assessment de Aprendizaje Estudiantil Cohorte 2023
Seminario de Grado I**

Resultados de Aprendizaje: RA		RA1		RA2		RA3		RA4	
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)	Muestra (cantidad estudiantes)	Resultado (% del total de la muestra)
DD: Desempeño destacado	25%	25	54%	41	89%	32	70%	14	30%
DS: Desempeño suficiente	55%	21	46%	5	11%	14	30%	32	70%
DI: Desempeño insuficiente		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
SD: Sin dominio		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Totales		46	100%	46	100%	46	100%	46	100%

Fuente: Elaboración propia

La evaluación para la asignatura de Seminario de grado II, se detalla en la Tabla 14, con una muestra total de 32 estudiantes, en el cual se observa que el 100 % (Meta 85%) de los estudiantes logran el aprendizaje definido para todos los RA, además se observa que en RA1, RA2, RA3 de los estudiantes que logran el aprendizaje definido, se supera la meta de que al menos el 25% lo logra de forma destacada destacando el RA3 (75%). Para RA4 no existen estudiantes 0% (meta 25%) que lo logran de forma destacada, sin embargo, el 100% (meta 60%) lo logra con un desempeño suficiente. También es importante destacar que la proporción de estudiantes con desempeño Insuficiente y sin dominio es nula.

**Tabla 14: Resultados del Assessment de Aprendizaje Estudiantil Cohorte 2023
Seminario de Grado II**

Resultados de Aprendizaje: RA		RA1		RA2		RA3		RA4	
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)	Muestra (cantidad estudiantes)	Resultado (% del total de la muestra)
DD: Desempeño destacado	25%	17	53%	12	38%	24	75%	0	0%
DS: Desempeño suficiente	60%	15	47%	20	63%	8	25%	32	100%
DI: Desempeño insuficiente		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
SD: Sin dominio		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Totales		32	100%	32	100%	32	100%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión del período de evaluación del assessment 2023 del programa, se desprende que, en ambos Seminarios de Grado, no se evidencian debilidades significativas en el logro de los resultados de aprendizaje, observándose que el 100% de los estudiantes se ubica en los niveles de desempeño destacado y suficiente, lo que refleja una sólida preparación académica. No obstante, se identifica una oportunidad de mejora al constatar que, en el Seminario de Grado II, para el RA4, ningún estudiante (0%) alcanza un desempeño destacado, lo que sugirió la necesidad de fortalecer este ámbito específico. Frente a esta situación, en reunión del comité del MBA se propuso como acciones de mejora concretas, tales como solicitar a la Dirección de Postgrado un aumento en las horas directas de docencia de la asignatura, con el objetivo de intensificar el feedback personalizado de los profesores guía y potenciar el acompañamiento académico a los estudiantes. Asimismo, se recomendó a los docentes realizar estudios comparativos de desempeño, compartiendo ejemplos de trabajos y presentaciones sobresalientes que orienten a los estudiantes hacia un nivel de excelencia.

Continuando el Plan de Assessment, para la cohorte 2024 en la asignatura de seminario I, propuso aumentar la meta, esto es, que al menos el 90% de los estudiantes logran el resultado de aprendizaje definido; de los cuales, el 25% lo logra con desempeño destacado y el 65% restante con desempeño suficiente.

En la tabla 15 se presenta la evaluación con una muestra total de 103 estudiantes en la asignatura de Seminario de Grado I, de los cuales en todos los resultados de aprendizaje (RA) se superó la meta en el Plan de Assessment, específicamente en cada uno de los RA se logra superar la meta definida del 90%. Respecto a los resultados obtenidos por RA, podemos observar que en RA1, RA2, RA3, se logra el cumplimiento de la meta definida con desempeño destacado (25%), sin embargo, para RA4 no logra la meta, ya que se obtiene un 8% de nivel alcanzado, evidenciando una mayor concentración en el desempeño suficiente del 88%.

**Tabla 15: Resultados del Assessment de Aprendizaje Estudiantil Cohorte 2024
Seminario de Grado I**

Resultados de Aprendizaje: RA		RA1		RA2		RA3		RA4	
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)	Muestra (cantidad estudiantes)	Resultado (% del total de la muestra)
DD: Desempeño destacado	25%	29	28%	40	39%	55	53%	8	8%
DS: Desempeño suficiente	65%	67	65%	61	59%	45	44%	91	88%
DI: Desempeño insuficiente		5	5%	0	0%	0	0%	0	0%
SD: Sin dominio		2	2%	2	2%	3	3%	4	4%
Totales		103	100%	103	100%	103	100%	103	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 16 se realizó el análisis de la asignatura Seminario de Grado II, que consideró una muestra total de 139 estudiantes. Se observa que los estudiantes alcanzan los aprendizajes definidos en los RA1, RA3 y RA4, superando la meta establecida en el Plan de Assessment. No obstante, para el RA2, un 88 % de los estudiantes logra el aprendizaje, destacando especialmente en el RA3 con un 53 %

en este nivel. Sin embargo, en el RA4, un 5% alcanza un desempeño destacado (meta: 25%); concentrándose la mayor cantidad de estudiantes en el desempeño suficiente (95%).

**Tabla 16: Resultados del Assessment de Aprendizaje Estudiantil Cohorte 2024
Seminario de Grado II**

Resultados de Aprendizaje: RA		RA1		RA2		RA3		RA4	
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)	Muestra (cantidad estudiantes)	Resultado (% del total de la muestra)
DD: Desempeño destacado	25%	67	48%	44	32%	74	53%	7	5%
DS: Desempeño suficiente	75%	67	48%	78	56%	65	47%	132	95%
DI: Desempeño insuficiente		5	4%	17	12%	0	0%	0	0%
SD: Sin dominio		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Totales		139	100%	139	100%	139	100%	139	100%

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión del análisis realizado en ambos Seminarios de Grado para la cohorte 2024, se puede observar que no existen debilidades significativas en el logro de los resultados de aprendizaje, ya que la mayoría de los estudiantes se concentra en los niveles de desempeño destacado y suficiente.

Es relevante destacar, en primer lugar, el significativo aumento registrado en el Seminario de Grado II para el RA4 en el nivel destacado, lo que evidencia que se están implementando acciones correctas y oportunas en respuesta a las recomendaciones del período anterior. Sin embargo, persisten oportunidades de mejora, dado que aún no se alcanza la meta del 25% en dicho nivel de desempeño. Asimismo, se identifica una nueva oportunidad de mejora en el Seminario de Grado II en relación con el RA2, al observarse una disminución de 12% en comparación con el mismo período anterior. Frente a estos resultados, y en reuniones del comité académico del MBA, se proponen acciones concretas, tales como implementar reforzamientos dirigidos a los estudiantes, con el objetivo de fortalecer su capacidad de toma de decisiones en las distintas áreas funcionales de la organización y fomentar la identificación y desarrollo de fuentes de ventaja competitiva. Además, se plantea revisar nuevamente el enfoque metodológico, incorporando actividades prácticas más complejas y ajustando las rúbricas de evaluación, con el propósito de orientar mejor a los estudiantes hacia un desempeño de excelencia. Estas acciones buscan fortalecer aún más la calidad del proceso formativo del Magíster en Dirección de Empresas.

Actividades Curriculares:

La oferta programática de cursos con la que cuenta el Programa magister en Dirección de Empresas 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.

El programa de Magíster en Dirección de Empresas (MBA) se compone de un conjunto diverso de cursos diseñados para desarrollar en los estudiantes las competencias necesarias para una toma de decisiones estratégicas y eficaces en las distintas áreas funcionales de una organización. Su estructura curricular comienza con el Taller de Emprendimiento, orientado a liderar planes de desarrollo de negocios basados en principios de bienestar social y sustentabilidad. A continuación, la asignatura de Sustentabilidad y Economía Circular permite analizar oportunidades para incorporar resultados sustentables en los negocios y definir acciones que promuevan el desarrollo sostenible en base a los principios de economía circular. Posteriormente, Dirección de Marketing entrega herramientas para evaluar las estrategias de marketing organizacional considerando su contexto y objetivos, proponiendo acciones de marketing estratégico. Gestión Directiva en Entornos Cambiantes se centra en la gestión de estrategias administrativas orientadas al logro de objetivos y

al posicionamiento estratégico, considerando un entorno dinámico. En esta misma línea, Dirección de Operaciones capacita a los estudiantes para liderar las operaciones organizacionales con una visión sistémica y estratégica orientada a la creación de valor. El curso de Contabilidad para la Toma de Decisiones se enfoca en la interpretación de estados financieros como base para el diagnóstico y la mejora organizacional. Le sigue Dirección Financiera, que entrega herramientas para evaluar políticas financieras y tomar decisiones informadas en materia de inversión y financiamiento. Dirección Estratégica permite gestionar estrategias organizacionales orientadas al logro de objetivos y a un posicionamiento competitivo. La asignatura de Investigación de Mercado enseña a recolectar, analizar y aplicar información clave para apoyar decisiones comerciales. Por su parte, Preparación y Evaluación de Proyectos entrega conocimientos esenciales para analizar la viabilidad y rentabilidad de nuevas iniciativas. En el tramo final del programa, los estudiantes cursan el Seminario de Grado I, en el que comienzan el desarrollo de su proyecto aplicado, integrando aprendizajes anteriores.

Luego, en el último semestre, Dirección de Personas ofrece herramientas para evaluar y mejorar los procesos de gestión del talento humano, con el objetivo de alcanzar un alto desempeño organizacional. Complementando, el Taller de Habilidades Directivas fortalece habilidades personales y profesionales clave para el liderazgo. Control de Gestión permite al estudiante evaluar el desempeño organizacional y alinear estratégicamente los recursos disponibles. A esto se suma el curso de Negocios Digitales, enfocado en la gestión de estrategias en entornos tecnológicos y digitales. Finalmente, el programa culmina con el Seminario de Grado II, en el cual los estudiantes presentan su proyecto de grado final, consolidando los conocimientos y habilidades adquiridas a lo largo del MBA

La descripción de las actividades curriculares se muestra en la Tabla siguiente.

Tabla 17. Descriptores de asignaturas del Magister en dirección de Empresas

Asignatura	Descripción
Taller de Emprendimiento	Se explora las dinámicas, complejidades y desafíos de crear nuevos emprendimientos e intraemprendimientos, en industrias de todo tipo, en el cual se abarca fundamentos de los negocios, viabilidad de las oportunidades, creación de start ups, liderazgo emprendedor, y emprendimiento como una carrera.
Sustentabilidad y Economía Circular	Se introducen conceptos de sustentabilidad y desarrolla con mayor énfasis el modelo de la economía circular, aplicando su marco en casos de estudios de bienes de consumo y servicios. Se centra en la economía circular como alternativa regenerativa, con aplicación en productos de consumo y modelos de diseño sostenibles.
Dirección de Marketing	Se aborda el marketing desde una mirada estratégica y gerencial, enfatizando la creación de valor para el cliente, segmentación, posicionamiento, y estrategias integradas al marketing mix como producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y presencia física.
Gestión Directiva en Entornos Cambiantes	Esta asignatura involucra disciplinas que permiten ampliar el conocimiento, constatar que la forma de hacer las cosas es la correcta, y si las actitudes nuevas por adoptar cuentan con la adecuada plataforma en el funcionamiento de la organización. En este curso se estudia la naturaleza de las organizaciones, los factores que facilitan e inhiben su implementación, y las técnicas que ayudan a que la relación con el entorno tenga éxito.
Dirección de Operaciones	Se estudian los aspectos teóricos y prácticos de la gestión de operaciones desde la perspectiva gerencial. Presenta herramientas clave para el análisis y optimización de los procesos productivos y de servicios, así como para la identificación de oportunidades de mejora.
Contabilidad para la Toma de Decisiones	Se introduce a conceptos de contabilidad y las características operativas de los sistemas de contabilidad, abordando los principios de la contabilidad financiera, el diseño de sistemas de contabilidad, y técnicas de análisis y control de costos. Se hace énfasis en la interpretación y uso de información de contabilidad para la toma de decisiones.
Dirección Financiera	Se entregan herramientas para la toma de decisiones de políticas financieras de largo plazo. Se examina la política de inversión y su relación con la capacidad de creación de riqueza, la política de financiamiento y los costos de dificultades financieras, y la política de dividendos. Además, se analiza la interacción entre estas políticas financieras y su impacto sobre el nivel de riesgo, las oportunidades de crecimiento y el valor económico de la empresa.

Dirección Estratégica	Se centra en las decisiones estratégicas que adoptan las empresas u organizaciones para la obtención de ventajas competitivas y posiciones de liderazgo en los mercados en que participan, así como en la implementación de dichas decisiones y la evaluación del desempeño.
Investigación de Mercado	Se pone foco en el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de la información relativa a los clientes, competidores y grupos estratégicos. En esta cátedra se analizan tópicos tales como: objetivos, proceso y método de investigación de mercado; técnicas experimentales; técnicas de muestreo; interpretación de resultados; estimaciones de demanda y pronósticos de ventas, entre otros.
Preparación y Evaluación de Proyectos	Se abordan metodologías y técnicas de formulación, valorización y evaluación de proyectos e inversiones para la toma de decisiones, a fin de recomendar la conveniencia o inconveniencia de llevar a cabo un determinado proyecto o emprendimiento. Algunos temas incluyen: ciclo de proyectos, estudios de preinversión, valor del dinero en el tiempo, flujos de caja, análisis de inversiones, análisis de series de tiempo, valorización de empresas, entre otros.
Seminario de Grado I	Se entregan las orientaciones metodológicas para que los alumnos puedan desarrollar su proyecto de titulación, basado en la formulación del perfil de ideas de negocio innovadoras, teniendo en cuenta la descripción del problema y cuantificación, la necesidad detectada y su propuesta de solución, utilizando para tal efecto el método lean canvas para la generación del Plan de Negocios o Consultoría de Negocios.
Dirección de Personas	Se aborda la dirección de personas en las organizaciones y los distintos procesos desde una mirada de alta dirección hasta un nivel de unidad o departamental, identificando actores, situaciones, responsabilidades y procesos que contribuyen a logros de alto desempeño en miembros de la organización en un contexto del comportamiento organizacional, para lograr una comprensión cabal de cómo ocurren las interacciones entre las personas al interior de las organizaciones. Se desarrollan competencias para liderar personas orientadas al logro de un alto desempeño del negocio.
Taller de Habilidades Directivas	Se desarrollan habilidades y competencias directivas con el fin de liderar una organización y/o un proyecto profesional propio. Se tratarán aspectos relacionados con las competencias directivas, el autocuidado, la eficacia profesional, la gestión del tiempo, la comunicación interpersonal, el liderazgo, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la mediación y la negociación.
Control de Gestión	Se desarrollan aspectos de análisis cualitativo y análisis cuantitativo, con la finalidad de entender realidades complejas sobre las que debemos tomar decisiones. El curso presenta los conceptos formales de gestión, negocios, estrategias y control de gestión, aplicados a las organizaciones. Se analizan los sistemas de control de gestión, los mapas estratégicos y el cuadro de mando integral, entendiendo que estos elementos deben ser parte del sistema de gestión de la organización.
Negocios Digitales	Se abarcan aspectos que intervienen en la creación y gestión de negocios digitales. En particular, se abordan los mecanismos de creación de valor, a partir de Estrategias para la Transformación Digital y de Modelos de Negocios Digitales, para finalizar en el análisis y evaluación de casos de empresas en distintas industrias.
Seminario de Grado II	En el Seminario de Grado II el equipo de alumnos que se conformó en Seminario de Grado I trabaja dirigido por un profesor guía, quién acompañará al grupo durante todo el semestre para la correcta realización del trabajo. Será parte de la evaluación final del trabajo la idoneidad, el grado de articulación y la madurez de los argumentos aportados. La asignatura culmina con una defensa oral del trabajo frente a una comisión de académicos. Esta actividad es de carácter grupal, contará con el apoyo y retroalimentación constante de un académico designado para estos fines, y contemplará evaluaciones individuales y grupales que den cuenta del perfil de egreso.

Fuente: Elaboración propia

Se destaca la estructura secuencial de actividades que se mantiene de forma consistentemente a lo largo de los cursos, ya que esta organización proporciona a los estudiantes una hoja de ruta clara y orientadora.

Del mismo modo, resulta fundamental la calendarización oportuna con que cuenta el Programa, acompañada de una orientación inicial sobre los recursos bibliográficos, actividades y evaluaciones, ya que en su conjunto configuran un marco organizativo que facilita la gestión efectiva del tiempo de estudio. Este aspecto adquiere especial relevancia en el contexto de la educación en modalidad online, donde la autogestión del aprendizaje es esencial para el logro de los objetivos formativos. Además, se promueve la compatibilidad entre los estudios y las responsabilidades laborales o personales de los estudiantes, gracias a una planificación detallada que anticipa fechas clave como entregas de evaluaciones y participación en actividades formativas.

Estrategias Pedagógicas

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. Los métodos o estrategias utilizadas en la Secuencia Instruccional se centran en el estudiantado, y las cuales se detallan en la Tabla 18 y 19.

La selección y aplicación de métodos de enseñanza en el MBA se encuentra directamente alineada con los resultados de aprendizaje definidos (RA), asegurando así la coherencia pedagógica y el logro efectivo de las competencias esperadas en los estudiantes. Las clases expositivas-participativas facilitan la comprensión conceptual de fundamentos estratégicos y herramientas de diagnóstico organizacional, contribuyendo principalmente al desarrollo de los RA1 y RA2. El estudio de casos permite que los estudiantes analicen situaciones reales, estimulando la aplicación de conocimientos en contextos concretos, favoreciendo particularmente los RA1 y RA3. La resolución de ejercicios y problemas, por su parte, refuerza habilidades analíticas y de toma de decisiones en las distintas áreas funcionales de la organización, respondiendo directamente al RA2. El aprendizaje basado en problemas (ABP) potencia el pensamiento crítico y la capacidad de identificar y abordar desafíos organizacionales complejos, vinculándose estrechamente con el RA1. La simulación de casos crea escenarios dinámicos que permiten practicar decisiones integradas, desarrollando competencias clave para los RA2 y RA4. Asimismo, el aprendizaje orientado a proyectos (AOP) ofrece un espacio práctico para que los estudiantes diseñen y gestionen proyectos emprendedores y planes de negocio con criterios de sostenibilidad y valor social, contribuyendo a los RA3 y RA4. Finalmente, el aprendizaje colaborativo fomenta el trabajo en equipo y el liderazgo orientado a objetivos comunes, fortaleciendo especialmente los RA3 y RA4. Esta relación evidencia cómo el diseño metodológico del programa está orientado no solo a la transmisión de contenidos, sino al desarrollo integral de capacidades que responden a los desafíos actuales de las organizaciones.

Se enfatiza positivamente en la variedad de recursos de aprendizaje planificados que aplica el Programa. La metodología general de los cursos, basada en una secuencia que abarca el descubrimiento, el aprendizaje y aplicación de contenidos, la puesta en práctica y la reflexión colectiva, ofrece una organización clara del aprendizaje. Dado que este programa se dicta en modalidades presencial y online, las estrategias pedagógicas y sistemas de evaluación se complementan entre ambas modalidades, aportando siempre al desempeño académico de los estudiantes.

MBA Presencial

El diseño pedagógico del MBA presencial se fundamenta en un enfoque activo y centrado en el estudiante, promoviendo la construcción significativa de aprendizajes a través de la interacción constante con los contenidos, el cuerpo docente y sus pares.

El programa presencial se desarrolla con metodología Hyflex lo cual permite al estudiante que no pueda asistir de forma presencial participar activamente en su aprendizaje de forma sincrónica completa y dinámica. El docente de la asignatura actúa como guía y facilitador del proceso de aprendizaje, promoviendo la reflexión, el análisis crítico y la vinculación de los contenidos con la práctica profesional. Por su parte, el estudiante asume un rol protagónico, participando activamente en su formación, trabajando de forma autónoma y colaborativa. Los elementos clave a considerar son los siguientes:

Tabla 18. Estrategias Pedagógicas MBA Presencial

Método	Finalidad	Descripción	RA
--------	-----------	-------------	----

Clases Expositivas- Participativas	Desarrollar aprendizajes activos a través de la exposición y discusión de temáticas abordadas por el docente.	Enfoque interactivo de exposición de materias 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 estudiantes.	RA1, RA2
Estudio De Casos	Adquisición de aprendizajes mediante el análisis de casos reales o simulados.	Análisis intensivo y completo de un hecho, problema o suceso real con la finalidad de conocerlo, interpretarlo, resolverlo, reflexionar y analizar, etc. Para entrenarse así en los posibles procedimientos alternativos de solución.	RA1, RA3
Resolución De Ejercicios Y Problemas	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 la ejercitación, la aplicación de fórmulas, la aplicación de procedimientos y la interpretación de resultados. Se suele utilizar como complemento de la lección magistral.	RA2
Aprendizaje Basado En Problemas	Desarrollar aprendizajes activos a través de la resolución de problemas.	Método cuyo punto de partida es un problema diseñado por el profesor, el cual debe ser resuelto por el estudiantado para desarrollar determinados resultados de aprendizaje previamente definidos.	RA1
Simulación De Casos	Adquisición de aprendizajes mediante la simulación de casos reales o simulados.	Análisis situacional en base a un hecho, problema o suceso, sea real o ficticio con la finalidad de interpretarlo, resolverlo y exponerlo para entrenarse así a situaciones organizacionales variadas.	RA2, RA4
Aprendizaje Orientado A Proyectos	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 realización de un proyecto en un tiempo determinado 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.	RA3, RA4
Aprendizaje Colaborativo	Desarrollar aprendizajes activos y significativos de forma cooperativa	Enfoque interactivo de organización del trabajo en el cual las y los estudiantes son responsables de su aprendizaje y del de sus compañeros en una estrategia de corresponsabilidad para alcanzar metas e incentivos grupales.	RA3, RA4

Fuente: Elaboración propia

MBA Online

El MBA online está diseñado para brindar una experiencia educativa flexible, centrada en el estudiante, que aprovecha las tecnologías digitales para garantizar un aprendizaje activo y colaborativo. El enfoque metodológico del programa busca desarrollar competencias críticas y prácticas, utilizando diversas estrategias pedagógicas que promuevan el aprendizaje significativo. Los estudiantes tienen acceso a contenidos actualizados y a un entorno interactivo que facilita tanto el aprendizaje autónomo como colaborativo, de manera digital a través de la plataforma Canvas. Esta plataforma, es una herramienta robusta y accesible para todos los usuarios. Los estudiantes pueden acceder a los materiales de estudio en cualquier momento, lo que les permite gestionar su tiempo de manera autónoma. El aprendizaje en este entorno virtual fomenta la colaboración y facilita el trabajo en equipo y la participación activa.

El programa online combina actividades sincrónicas y asincrónicas para garantizar que los estudiantes tengan una experiencia de aprendizaje completa y dinámica. Es necesario señalar que, en las actividades sincrónicas, el registro queda grabado y almacenado en la plataforma. La

incorporación de sesiones sincrónicas en varios de los cursos on line se considera valiosa para la presentación del curso y la resolución de dudas.

Tabla 19. Estrategias Pedagógicas MBA Online

Método	Finalidad	Descripción	RA
Estudio De Casos	Adquisición de aprendizajes mediante el análisis de casos reales o simulados.	Análisis intensivo y completo de un hecho, problema o suceso real con la finalidad de conocerlo, interpretarlo, resolverlo, reflexionar y analizar, etc. Para entrenarse así en los posibles procedimientos alternativos de solución.	RA1, RA3
Resolución De Ejercicios Y Problemas	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 la ejercitación, la aplicación de fórmulas, la aplicación de procedimientos y la interpretación de resultados. Se suele utilizar como complemento de la lección magistral.	RA2
Aprendizaje Basado En Problemas	Desarrollar aprendizajes activos a través de la resolución de problemas.	Método cuyo punto de partida es un problema diseñado por el profesor, el cual debe ser resuelto por el estudiantado para desarrollar determinados resultados de aprendizaje previamente definidos.	RA1
Aprendizaje Orientado A Proyectos	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 realización de un proyecto en un tiempo determinado 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.	RA3, RA4
Aprendizaje Colaborativo	Desarrollar aprendizajes activos y significativos de forma cooperativa	Enfoque interactivo de organización del trabajo en el cual las y los estudiantes son responsables de su aprendizaje y del de sus compañeros en una estrategia de corresponsabilidad para alcanzar metas e incentivos grupales.	RA3, RA4

Fuente: Elaboración propia

Sistema Evaluativo

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 20. principales instrumentos y técnicas de evaluación

MBA Presencial	MBA Online
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

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, en las asignaturas de modalidad presencial, después de cada evaluación tanto formativa como sumativa, el estudiante recibe la retroalimentación directa por parte del docente facilitador de la asignatura ocupando rúbricas en forma oportuna y así proporcionarle información específica sobre su desempeño.

En tanto en las asignaturas de modalidad on-line, los estudiantes constantemente están siendo retroalimentados desde el inicio de la semana respectiva, pues, deben desarrollar y participar en foros de inicio, aprenda y aplique, cuestionarios formativos y sumativos (ponga en práctica) y reflexiones. Estas retroalimentaciones son dadas tanto por solucionarios automáticos como también por la participación del docente experto de la asignatura y finalmente se profundizan en las sesiones sincrónicas.

Estas retroalimentaciones oportunas le ayudan al estudiante 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 apoyos o cambios en la metodología de aprendizaje para alcanzar dichos logros.

ACTIVIDAD FINAL 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 Empresas para la negociación y manejo de conflictos, análisis y diagnóstico de problemas u oportunidades de negocio en las organizaciones, integrando el talento humano de quienes forman parte de ella y en función del logro de objetivos comunes, bajo una perspectiva del bienestar social y sustentabilidad y a entregar una visión internacional de los negocios, pues, posee conocimientos avanzados en el área de administración y gestión de empresas.

Esta capacidad se alcanza mediante el desarrollo del proyecto de grado, realizado en Seminario de Grado I, donde se entregan 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 Negocios; Proyecto de consultoría o Elaboración de un caso de estudio. Una vez aprobado el Anteproyecto de Grado, se continuará con la Etapa 2, desarrollo del Proyecto de Grado. Esta actividad es de carácter grupal, contará con el apoyo y retroalimentación constante de un académico del núcleo designado para estos fines, y contemplará evaluaciones individuales y grupales que den cuenta del perfil de egreso.

En Seminario de Grado II donde se realiza un trabajo de continuidad con el grupo, dirigido por un profesor guía (profesor que dicta Seminario de Grado II), quién acompañará al grupo durante el transcurso del seminario para la correcta realización del trabajo. Será parte de la evaluación la idoneidad, grado de articulación y madurez de los argumentos aportados. Esta actividad es de carácter grupal, contará con el apoyo y retroalimentación constante de un académico del núcleo designado para estos fines, y contemplará evaluaciones individuales y grupales que den cuenta del perfil de egreso.

El proyecto de Grado consiste en realizar, eligiendo los alumnos entre las siguientes alternativas: (i) **Plan de Negocios** el cual es un trabajo que implica el diseño de un Plan de Negocios, basado en la formulación del perfil de ideas de negocio innovadoras, teniendo en cuenta la descripción del problema y cuantificación, la necesidad detectada y su propuesta de solución, utilizando para tal efecto el método lean canvas. Las/los estudiantes deben desarrollar un trabajo escrito que contenga al menos los siguientes elementos: Plan Estratégico, Plan de Marketing, Plan de Recursos Humanos y Operaciones y Plan Financiero, todo esto apoyado en referentes relevantes y actualizados de la especialidad; (ii) **Proyecto de consultoría** el cual es un trabajo que implica el diseño de un Plan de mejora (consultoría o Asesoría en el ámbito de Negocios) para una organización elegida, basado en un plan de actividades del área a diagnosticar, el cual debe ser consistente con los requerimientos de la organización y la oferta que puede desarrollar.

La dirección y acompañamiento de estas actividades es realizada por un miembro del núcleo académico, quien actúa como guía y evaluador riguroso en todas las etapas del proceso de redacción y preparación del informe final. Para ello, se utilizan rúbricas específicas y diferenciadas para cada tipo de proyecto, Plan de Negocios y Consultoría, que contemplan etapas de evaluación progresiva, cada una con su respectiva ponderación. Estas etapas comprenden desde la definición del problema y el diagnóstico, pasando por la propuesta de solución y el desarrollo del modelo de negocio, hasta la entrega final del informe completo, asegurando la solidez de los modelos de negocio, la identificación de fuentes de ventajas competitivas y la coherencia de las estrategias planteadas.

Si bien, hasta el año 2025, la evaluación de los AFG se realizaba de manera individual y grupal mediante rúbricas de 5 niveles. Desde septiembre de este año se implementó una mejora al ajustar dichas rúbricas a 4 niveles, lo que permite alinear con mayor precisión la evaluación de los estudiantes con los Resultados de Aprendizaje esperados del MBA. Esta simplificación contribuye a una medición más clara, objetiva y formativa, reduciendo ambigüedades y fortaleciendo el seguimiento de resultados de aprendizaje clave, de esta manera, los nuevos instrumentos de evaluación aseguran un mejor acompañamiento en el desarrollo de habilidades críticas como la gestión estratégica y el análisis de oportunidades de negocio (RA1), la toma de decisiones en áreas funcionales para generar ventajas competitivas (RA2), el emprendimiento e intraemprendimiento orientado a la creación de valor (RA3) y el liderazgo de proyectos de negocio con enfoque en bienestar social y sustentabilidad (RA4). Con ello, se potencia no solo la coherencia académica del programa, sino también el impacto formativo en la trayectoria profesional de los estudiantes.

Específicamente, en la etapa de Formulación del Anteproyecto de Grado: Se realiza en la asignatura de Seminario de Grado I, que considera 3 informes escritos que ponderan un 60%, los cuales se califican de manera grupal e individual, mediante rúbricas de evaluación y una defensa oral del Anteproyecto que pondera un 40%, el cual se califica de manera individual, mediante una rúbrica de evaluación.

En la Formulación del Proyecto de Grado: 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, mediante rúbricas de evaluación y una

defensa oral del Proyecto de Grado que pondera un 40%, el cual se califica de manera individual, mediante una rúbrica de evaluación. Lo anterior, permite un seguimiento grupal del proyecto, pero asegurando el logro individual del perfil de egreso de cada estudiante.

De acuerdo con el Artículo 10 del DUN 2817-2021 señala que, para obtener el grado de Magíster en Dirección de Empresas (MBA), el estudiante deberá aprobar el total de las asignaturas obligatorias del Plan de Estudios, es decir, un total de 127 créditos UNAB y 60 créditos SCT-Chile.

La calificación final para la obtención del grado académico se calcula según la siguiente ponderación:

- Promedio simple de las asignaturas, sin considerar la asignatura Seminario de Grado II (MEX616): 70%.

- Nota final de la asignatura Seminario de Grado II (MEX616): 30%

Así, de acuerdo con el Artículo 52 del Reglamento Interno del Magíster en Dirección de Empresas, se entenderá por graduado aquel estudiante que ha aprobado todas las actividades curriculares del programa, incluyendo la Actividad de Graduación, de acuerdo con las disposiciones dispuestas en el Título 17° del Reglamento de estudio de Magíster DUN 1854-2011.

La revisión y defensa oral de estos proyectos se realiza mediante comisiones de expertos, conformadas por académicos del programa con amplia experiencia en dirección de negocios y emprendimiento sostenible. Cabe destacar que, desde 2025, estas comisiones incorporan también a un docente o profesional externo al programa, con el propósito de aportar una mirada crítica y especializada sobre la pertinencia, consistencia y calidad de las propuestas presentadas. Estas comisiones evalúan tanto de forma individual como grupal a los estudiantes, utilizando rúbricas especializadas que permiten revisar la precisión y corrección de las respuestas, la solidez de la argumentación teórica, la consistencia con los resultados obtenidos y la relevancia del proyecto.

Evaluación y actualización del Plan de Estudio

El plan de estudios es evaluado periódicamente en función de información levantada todos los semestres 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/o 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 del MBA, 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. En términos concretos, podemos referir al último proceso de adecuación curricular, formalizado en abril 2025 (DUN 34-2025), el que se explicó en detalle el punto Contexto del Programa.

Nivel de satisfacción del carácter, objetivos y perfil del Programa

La comunidad académica con sus tres estamentos: estudiantes, graduados y académicos manifiestan una alta valoración del plan de estudios, evidenciado a través de las encuestas de autoevaluación. La Tabla 21 sintetiza los resultados de las preguntas relevantes en este aspecto.

Los estudiantes exhiben resultados favorables que van desde un 79% hasta un 98%, destacando una mayor satisfacción en el formato online. Los graduados muestran una satisfacción del 90% al 100%, con la percepción más baja en la actualización de la malla curricular para el formato online (90%). El cuerpo académico refleja una satisfacción que varía entre 92% y 100%, con fortalezas en áreas como políticas de evaluación y pertinencia del plan de estudios. En general, los resultados reflejan una percepción positiva del plan de estudios con oportunidades de mejora en aspectos relacionados con los métodos de enseñanza y actualización de contenidos para los estudiantes presenciales.

Tabla 21. 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	Graduados
	Presenciales	Online
El plan de estudios es conocido por los estudiantes.	91%	98%
El proceso de formación se ha desarrollado según lo establecido en el plan de estudios.	84%	96%
Las metodologías de enseñanza utilizadas son consistentes con los objetivos del programa y con el perfil de graduación.	84%	98%
Los métodos de evaluación son apropiados a las características del plan de estudios.	88%	91%
El proceso de obtención del grado está claramente establecido y reglamentado, y responde al carácter del programa.	83%	98%
Los criterios de enseñanza apuntan a desarrollar la capacidad investigativa o profesional, según corresponda.	83%	98%
	Presencial	Online
El plan de estudios era conocido por los estudiantes.	100%	100%
El plan de estudios respondía a los objetivos planteados por el programa.	100%	95%
La malla curricular del programa estaba actualizada de acuerdo al desarrollo de la disciplina.	100%	90%
El proceso de formación se desarrolló según lo establecido en el plan de estudios.	100%	100%
Las metodologías de enseñanza utilizadas eran consistentes con los objetivos del programa y con el perfil de graduación.	100%	95%
Las metodologías de enseñanza permitían un adecuado aprendizaje.	100%	89%
Las metodologías de enseñanza se orientaban a desarrollar capacidades investigativas.	83%	90%
Las metodologías de enseñanza se orientaban a desarrollar capacidad de profesionales.	100%	95%
Las modalidades de evaluación eran apropiadas a las características del plan de estudios.	100%	95%
	Académicos	
Existen políticas y mecanismos claros para la actualización y evaluación del plan de estudios.	92%	
Las estrategias de enseñanza aprendizaje que pueden implementarse en la plataforma de aula virtual permiten el aprendizaje efectivo de los estudiantes.	98%	
Las modalidades de evaluación están basadas en criterios claros y son conocidas por los estudiantes.	98%	
La actividad de graduación responde adecuadamente al carácter del Programa.	97%	
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.	95%	
Los programas tienen identificadas en su diseño las líneas de investigación o las áreas de trabajo que desarrolla.	95%	
Las metodologías de enseñanza utilizadas son consistentes con los objetivos del programa y con el perfil de graduación.	98%	

Fuente: Elaboración propia

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 Empresas (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 Empresas (MBA) está dirigido a profesionales que tienen el grado de Licenciado o Título Profesional equivalente, provenientes de diversas disciplinas, y que deseen fortalecer su desarrollo directivo y estratégico para liderar organizaciones complejas en entornos dinámicos, diversos y globalizados. Se espera que las y los postulantes cuenten con una experiencia laboral mínima de dos años, preferentemente en funciones relacionadas con la gestión, administración, dirección de proyectos u otras áreas organizacionales, adquiridos mediante formación académica o experiencia profesional. Asimismo, deberán demostrar iniciativa emprendedora, compromiso con la sostenibilidad y una visión integral del desarrollo organizacional”.

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

Requisitos de postulación

De acuerdo al Reglamento de Estudios de Magíster (DUN° 2372/2016, art. 4°), podrán postular a un programa de magíster de la UNAB quienes posean Grado de Licenciado o Título Profesional equivalente de especialidades de la administración y gestión de empresas o similares.

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 empresas 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° 2817 2021 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.
- Carta de motivación.
- Certificado de experiencia profesional-laboral (de al menos 2 años de experiencia).
- Dos cartas de recomendación.
- Currículum Vitae actualizado.

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 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, 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 CRM de admisión; de la aprobación o rechazo de la postulación.

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

Tabla 22. Rúbrica de selección de postulantes MBA

Criterio	Ponderación Criterio (%)	Escala Nivel de Cumplimiento				
		Total (10 puntos)	Satisfactorio (8 puntos)	Suficiente (6 puntos)	Escaso (3 puntos)	No Cumple (0 punto)
Carta de motivación	40%	La carta describe completamente el proyecto de desarrollo personal del postulante y su relación con el Programa.	La carta describe satisfactoriamente el proyecto de desarrollo personal del postulante y su relación con el Programa.	La carta describe suficientemente el proyecto de desarrollo personal del postulante y su relación con el Programa.	La carta describe escasamente el proyecto de desarrollo personal del postulante, explicando superficialmente cómo se relaciona con el Programa.	La carta describe insatisfactoriamente el proyecto personal del postulante, sin explicar cómo se relaciona con el Programa.
Dos cartas de recomendación	20%	Ambas cartas son de jefaturas directas o superiores y ambas describen íntegramente las habilidades del postulante, recomendando decididamente su incorporación al programa.	Ambas cartas son de jefaturas directas o superiores y ambas describen satisfactoriamente las habilidades del postulante, recomendando su incorporación al programa.	Sólo una de las cartas es de jefatura directa o superior y la otra es de un colega; o una de las cartas describe parcialmente las habilidades del postulante o lo recomiendan débilmente.	Ambas cartas son de colegas y no de jefaturas directas o superiores; o ambas cartas describen parcialmente las habilidades del postulante o lo recomiendan débilmente.	Entrega sólo una carta o ninguna.
Trayectoria profesional	40%	Muy Destacada	Destacada	Promedio	Débil	Sin trayectoria suficiente

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de las encuestas aplicadas revelan que los estudiantes tienen una comprensión elevada del proceso de selección y requisitos del programa. Se observa que los estudiantes de la modalidad presencial presentan niveles ligeramente inferiores en comparación con los de modalidad online, con porcentajes de satisfacción que oscilan entre 87% y 88% para presenciales y entre 96% y 100% para los online. En cuanto a los graduados, su satisfacción en estos aspectos evaluados alcanza valores superiores al 95%. La percepción de los académicos se mantiene en un rango similar al de los graduados, con niveles de satisfacción del 98% al 100% en los criterios evaluados. Los datos revelan una satisfacción total (87–100%) entre estudiantes presenciales y online, graduados y académicos, destacando la claridad, transparencia y congruencia de los requisitos y el proceso de admisión del MBA.

Tabla 23. 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.	87%	98%
El proceso de selección fue justo y transparente.	87%	100%
Los requisitos de ingreso al programa son congruentes a las exigencias posteriores de este.	88%	96%
Graduados	Presenciales	Online
Los requisitos de admisión estaban claramente definidos.	100%	95%
Los requisitos de ingreso al programa eran congruentes a las exigencias posteriores de este.	100%	100%
Académicos		
Los requisitos de ingreso al programa son congruentes a las exigencias posteriores de este.	100%	
Existe consistencia entre los requisitos de admisión al Programa y la idoneidad de los alumnos matriculados.	98%	

A partir de las Tablas 2.1 a 2.3 (ficha de datos MBA) para el período 2021-2025, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Sobre las diferentes modalidades del programa. En la modalidad Presencial Santiago se registraron 141 postulantes (36 en Presencial Concepción y 523 en Online), de los cuales fueron seleccionados 91 (32 en Presencial Concepción y 413 en Online), lo que corresponde a un 64,5% (88,9% en Presencial Concepción y 80% en Online).
- El total de matriculados en el período fue de 93 estudiantes (28 en Presencial Concepción y 340 en Online), de los cuales un 25,8% (17,9% en Presencial Concepción y 27,4% en Online) corresponde al sexo femenino.
- El 100% de los matriculados en todas las modalidades posee una formación de pregrado conforme a la normativa del programa y un 7,5% (14,3% en Presencial Concepción y 7,6% en Online) cuenta con estudios de postgrado.
- La modalidad Presencial Santiago, el 25,3% (17,9% en Presencial Concepción y 17,4% en Online) de los matriculados proviene de la UNAB, y un 7,5% (4% en Presencial Concepción y 2,9% en Online) de instituciones extranjeras.

En la Tabla 24 se detalla relación entre postulantes, aceptados y matriculados del Magíster en Administración de Empresas.

Tabla 24 . Evolución de postulantes, aceptados y matriculados del programa

Presencial Santiago	V1_2021 (Oct 2021)	V1_2022 (Agos. 2022)	V1_2023 (Abril 2023)	V2_2023 (Oct. 2023)	V1_2024 (Abril 2024)	V1_2025 (Mayo 2025)
Postulantes	20	38	20	20	21	22
Aceptados	20	26	15	18	12	22
Matriculados	20	19	15	15	10	14
Tasa de aceptación	100,0%	68,4%	75,0%	90,0%	57,1%	100,0%

Presencial Concepción	V1_2022 (Ago.2022)	V1_2023 (Oct.2023)
Postulantes	53	19
Aceptados	18	14
Matriculados	15	13
Tasa de aceptación	34,0%	73,7%

	2021	2022			2023			2024			2025		
ON LINE	V1 (Oct)	V1 (Mar)	V2 (Ago)	V3 (Oct)	V1 (Abr)	V2 (Sept)	V3 (Nov)	V1 (Abr)	V2 (Ago)	V3 (Oct)	V1 (Mar)	V2 (Jun)	V3 (Sep) *
Postulantes	30	51	54	51	45	38	31	45	41	48	38	28	23
Aceptados	30	31	35	37	37	28	25	35	34	42	33	25	21
Matriculados	29	27	29	31	33	20	19	29	27	34	30	22	10
Tasa de aceptación	100 %	60,8%	64,8%	72,5%	82,2%	73,7%	80,6%	77,8%	82,9%	87,5%	86,8%	89,9%	91,0%

*Postulantes preliminares hasta septiembre 2025

Desde el año 2021 a la fecha, se han matriculado 461 estudiantes en el MBA (incluye matriculados preliminares a septiembre 2025), con la siguiente distribución según su origen institucional: 87 postulantes (18,9%) provienen de la Universidad Andrés Bello; 22 postulantes (4,8%) de instituciones extranjeras; 16 postulantes (3,5%) de las Fuerzas Armadas; y 336 postulantes (72,9%) de otras instituciones nacionales. Entre estas últimas destacan las inscripciones provenientes de INACAP (31), Universidad de Concepción (16), Universidad de las Américas (20), Universidad Arturo Prat (12), Universidad del Bío-Bío (12), Universidad de Atacama (10) y Duoc UC (10) (Tabla 25).

La composición de las carreras de los postulantes presenta la siguiente distribución: 162 (45,9%) corresponden al área de Administración, Negocios y Comercio, dentro de la cual destacan Ingeniería Comercial, Contador Auditor, Administración de Empresas e Ingeniería en Administración; 76 (21,5%) al área de Ingeniería Industrial y Gestión Tecnológica, que agrupa principalmente a Ingeniería Civil Industrial e Ingeniería Industrial; 46 (13,0%) a Ingenierías Especializadas, tales como Mecánica, Minas, Eléctrica, Electrónica, Química, Ambiental y Agrícola; 27 (7,6%) a Ciencias Sociales, Educación y Comunicación, donde se incluyen Derecho, Psicología, Periodismo y Pedagogía en Educación Física; 16 (4,5%) a Construcción e Ingeniería Civil en Obras; 15 (4,2%) a Computación, Informática y Sistemas; y finalmente, 11 (3,1%) a Ciencias de la Salud, con presencia de Enfermería, Fonoaudiología, Odontología, Medicina Veterinaria y Kinesiología (Tabla 25).

La composición de las carreras de los postulantes evidencia una marcada concentración en el ámbito de Administración, Negocios y Comercio, que reúne a 186 postulantes (40,3%), incluyendo programas como Ingeniería Comercial, Ingeniero Comercial, Contador Auditor, Administración de Empresas, Ingeniería en Control de Gestión, Ingeniería en Comercio Exterior, Ingeniería en Finanzas,

Ingeniería en Recursos Humanos y afines. Le siguen las Ingenierías Especializadas, con 224 postulantes (48,6%), que agrupan a carreras como Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Civil Mecánica, Ingeniería Civil en Minas, Ingeniería Civil Eléctrica, Ingeniería Civil Electrónica, Ingeniería Civil Ambiental, Ingeniería Agrícola, Ingeniería Naval, Ingeniería Civil Química, Ingeniería Civil en Industrias Forestales, Ingeniería Civil en Biotecnología y/o Bioingeniería, Ingeniería Civil Metalúrgica, Agronomía y otras ramas técnicas. En menor medida, destacan las áreas de Ciencias Sociales, Educación y Comunicación, con 24 postulantes (5,2%), provenientes de carreras como Derecho, Psicología, Periodismo, Pedagogía en Educación Física, Pedagogía en Lenguaje y Comunicación, Comunicación Audiovisual/Multimedia, Antropología, Ciencias Políticas y otros programas del ámbito social. El bloque de Computación, Informática y Sistemas concentra 14 postulantes (3,0%), con presencia de Ingeniería en Computación e Informática, Ingeniería Civil en Computación e Informática, Ingeniería de Sistemas, Ingeniero en Ejecución en Informática. Por su parte, las Ciencias de la Salud aportan 11 postulantes (2,4%), destacando Enfermería, Fonoaudiología, Medicina Veterinaria, Odontología, Bioquímica, Kinesiología, Nutrición y Dietética, Tecnología Médica. Finalmente, se observa una proporción marginal en Construcción e Ingeniería Civil, con solo 2 postulantes (0,4%), provenientes de Construcción Civil e Ingeniería Civil en Obras Civiles (Tabla 25).

Como se evidencia en la tabla siguiente y en la Ficha de datos del Programa, considerando las modalidades y sedes, puede observarse que el grueso de la matrícula proviene sistemáticamente de otras universidades o instituciones de educación superior nacionales, con una alta heterogeneidad en el origen institucional que nutre el proceso formativo de los estudiantes.

**Tabla 25. Disciplina y universidad de origen de alumnos matriculados en MBA periodo 2021 a 2025
(Se consideran los antecedentes del pregrado)**

Tipo De Universidad	Cantidad (Porcentaje)
Instituciones Nacionales	336 (72,9%)
Universidad Andrés Bello	87 (18,9%)
Instituciones Extranjeras	22 (4,8%)
Instituciones de Fuerzas Armadas	16 (3,5%)
Otras Instituciones	5 (1,0%)

Origen disciplinar	Cantidad (Porcentaje)
Administración, Negocios y Comercio	186 (40,3%)
Ingeniería Industrial y Gestión Tecnológica	77 (16,7%)
Construcción e Ingeniería Civil en Obras	2 (0,4%)
Computación, Informática y Sistemas	14 (3,0%)
Ingenierías Especializadas	55 (11,9%)
Ciencias Sociales, Educación y Comunicación	24 (5,2%)
Ciencias de la Salud	11 (2,4%)
Otros	92 (20,0%)

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; examen de calificación; mecanismos formales asociados a la actividad final de graduación, conocidos y aplicados sistemáticamente; normas de graduación claramente establecidas y conocidas que son coherentes con los objetivos y el perfil de egreso. Así como, la diversidad de origen de los estudiantes y el cumplimiento de los estándares de admisión por el MBA en sus distintas modalidades.

FORTALEZAS:

- Definición clara del carácter del programa: El carácter profesional del programa está claramente definido y se alinea con la misión institucional y los objetivos propuestos, reflejando una experiencia formativa integral y estructurada.
- Definición clara y pertinente del carácter profesional. El programa presenta un carácter profesional bien definido, coherente con su diseño curricular, la misión institucional y los objetivos estratégicos de la Facultad. Esta definición se traduce en una experiencia formativa estructurada que responde a los desafíos contemporáneos del ámbito de la dirección de empresas.
- Coherencia entre los objetivos del programa y el perfil de egreso: Se verifica una alta consistencia entre los objetivos del programa, las metodologías de enseñanza utilizadas y el perfil de graduación, lo que garantiza una formación alineada con los resultados de aprendizaje declarados, mediante mecanismos institucionales de aseguramiento de calidad.
- Actualización y pertinencia del plan de estudios: El plan de estudios está actualizado a partir de un proceso participativo con académicos, estudiantes y graduados. y es pertinente con la disciplina, mostrando coherencia con los objetivos y el perfil de egreso. Los contenidos y metodologías aplicadas responden a las necesidades formativas de los estudiantes.
- Estrategias de enseñanza y evaluación efectivas: Las metodologías de enseñanza y evaluación permiten un aprendizaje adecuado y efectivo. Estas estrategias están bien estructuradas, son conocidas por los estudiantes y pertinentes a las modalidades del Programa.
- Modalidad online robusta y efectiva: La modalidad online del MBA asegura una experiencia formativa flexible y de calidad, sustentada en la plataforma Canvas y en un diseño instruccional que combina actividades sincrónicas y asincrónicas, con registro de sesiones y acceso permanente a recursos. Este formato replica las estrategias activas del presencial (estudio de casos, ABP, proyectos y trabajo colaborativo), garantizando coherencia pedagógica y equidad en el logro de los resultados de aprendizaje. La flexibilidad y retroalimentación constante facilitan la compatibilidad con la vida laboral y personal de los estudiantes, lo que se refleja en niveles de satisfacción superiores al 95% en la mayoría de los ítems evaluados.
- Claridad en los requisitos de ingreso y procesos de selección: se observa que los requisitos de ingreso y el proceso de selección son claramente definidos, se encuentran formalizados y son transparentes para estudiantes y graduados, mostrando altos niveles de satisfacción que alcanzan hasta el 100% en varias modalidades. Adicionalmente, se destaca la heterogeneidad en el origen institucional de los estudiantes, que en su mayoría provienen de otras universidades nacionales y, en menor medida de la misma institución. Lo anterior, nutre el proceso formativo de estudiantes y aumenta el impacto del Programa.
- Queda demostrado que los resultados de las encuestas reflejan un alto nivel de satisfacción, sobre el 90% en promedio en todas las respuestas de los distintos grupos de interés, valorando aspectos clave como, la coherencia del carácter del Programa, conocimiento del perfil de egreso, objetivos de formación, cumplimiento de los objetivos, plan de estudio, entre otros. Esto sugiere que las estrategias de comunicación están siendo efectivas.
- Proceso de obtención del grado reglamentado: El proceso para obtener el grado académico está bien establecido y reglamentado, responde adecuadamente a los objetivos del Programa y al perfil del graduado, lo que asegura la coherencia formativa y la evaluación efectiva que verifica el logro de los resultados de aprendizaje del perfil de egreso. Asimismo, facilita a los estudiantes cumplir con los requisitos de titulación de manera ordenada.

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

- Fortalecer el equilibrio entre las líneas de desarrollo que tributan las AFG seleccionada por los estudiantes del Programa.
- Si bien los resultados del plan de assessment son positivos, se identifican oportunidades de mejora el porcentaje del ogra destacado de RA4. Se recomienda implementar acciones de reforzamiento académico focalizado y fortalecer instancias de retroalimentación personalizada para este RA.
- No obstante, la diversidad de instituciones de origen de los alumnos, actualmente la mayoría de los estudiantes son chilenos, hay una oportunidad para ampliar y diversificar los canales de difusión externa del Programa, con el fin de posicionar al MAB y favorecer el ingreso de estudiantes provenientes del extranjero.

DEBILIDADES

No se observan debilidades en este criterio.

Posicionamiento del criterio a examinar:

	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 dispone de la ficha curricular de cada estudiante en las actividades de evaluación.

Tableros e indicadores para la gestión académica

Sobre el sistema de gestión de aprendizaje Canvas -y anteriormente Blackboard- la UNAB posee un sistema integrado de monitoreo para la gestión académica montado sobre Power BI, el cual permite medir 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) como granular a nivel de estudiante, docente, sección y curso.

Con el cambio desde Blackboard a Canvas, se migró toda la analítica, manteniendo dentro de lo posible, la experiencia de usuario e indicadores que directores ya estaban familiarizados a leer e incorporando nuevos indicadores que el nuevo LMS permitía obtener. A continuación, se presenta una tabla resumen con los principales indicadores que se pueden obtener en Canvas.

Tabla 26. Principales indicadores de Canvas

Nombre tablero	Descripción
----------------	-------------

Indicadores accesos canvas, zoom y torniquetes	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

Para un adecuado seguimiento y análisis de la progresión de sus estudiantes, el Programa considera fundamental contar con indicadores globales, tales como: i) tasa de graduación, ii) tiempo de permanencia, iii) tasa de deserción, iv) tasa de eliminación académica. Para facilitar este trabajo, el Programa dispone de la plataforma institucional en Banner.

Mecanismos de seguimiento de la progresión de los estudiantes postgrado online

Todos los estudiantes de Magíster 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. Atiende 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 ampliado del MBA 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, en estas reuniones participan los miembros del

comité académico, la dirección del programa, docentes representante de la planta académica y a partir del 2025 se incorporó como hito la participación de representantes de los estudiantes con la finalidad de mantener una comunicación activa.

La Dirección junto al Comité Académico mantienen además una comunicación fluida con aquellos estudiantes que se encuentren en ciclo intermedio y final (cohortes Finales), con el objetivo de apoyar dicho proceso. Esa comunicación se materializa a través de entrevistas personales con los alumnos y directores de tesis o proyecto de grado, así como también comunicaciones a través de correos electrónicos. Esto ha posibilitado mejoras importantes en los indicadores de progresión.

Existen varias actividades e hitos que permiten dar seguimiento permanente a los estudiantes:

- ✓ Reuniones de bienvenida con estudiantes MBA previo al inicio del proceso formativo.
- ✓ Reuniones con representante de estudiantes.
- ✓ Reuniones ampliadas de comité académico, se reúne a lo menos de manera mensual.
- ✓ Reuniones periódicas entre profesor guía/director de tesis y estudiante.
- ✓ Reuniones casos excepcionales con Comité Académico.
- ✓ Reunión anual con el cuerpo académico.
- ✓ Reunión semestral con núcleo académico.
- ✓ Charlas, seminarios y actividades con estudiantes MBA.
- ✓ Reuniones con directores de programa FEN.
- ✓ Reuniones de bien salida con estudiantes de MBA.
- ✓ Uso del sistema de gestión académica Banner, que permite registrar y monitorear variables como matrícula, notas, retiros temporales o definitivos, entre otros.
- ✓ Uso de analítica proporcionada por Canvas.
- ✓ Seguimiento de los indicadores de progresión, el Comité Académico realiza semestralmente un seguimiento de los principales indicadores de progresión, conforma a lo establecido en el Reglamento del Estudiante de Magíster y como lo registran las actas del comité.
- ✓ Aplicación sistemática de encuestas de evaluación docente, revisión de sus resultados y aplicación de planes de mejora a docentes con resultados descendidos por parte del Comité Académico.
- ✓ Análisis de resultados de encuestas de satisfacción (NPS) de autoevaluación, para la toma de decisión.
- ✓ Reuniones periódicas de profesor guía de actividad final de grado con los estudiantes para monitorear el avance de su proyecto.
- ✓ Incorporación de delegados estudiantiles quienes representan a la cohorte a la que pertenecen y cumplen el rol de canal de comunicación entre la dirección del programa y el curso.

Seguimiento de estudiantes en actividad final de graduación

La Tabla 3.4 (Ficha de Datos) detalla la situación asociada a 36 estudiantes (7 mujeres, periodo ingreso 2023) que actualmente desarrollan su AFG (actividad final de graduación) en la que se evidencia a que todos los estudiantes se encuentran en etapa Final.

El monitoreo de la actividad final de grado (AFG) es un proceso sistemático y riguroso establecido por el Programa. El profesor guía, quien acompaña, guía, y evalúa a los estudiantes durante este proceso, es designado por la Dirección del Programa y debe pertenecer al Núcleo. Una vez designado el o la profesor(a) supervisor(a), se realizan las siguientes actividades:

- ✓ Elaboración de un plan de trabajo que considera las fechas de reuniones periódicas y cronograma con los capítulos o fases a completar y fecha de finalización.
- ✓ Reuniones periódicas con los estudiantes.

- ✓ Revisión sistemática y retroalimentaciones de los avances.
- ✓ Evaluación del documento escrito por parte del profesor supervisor o guía.
- ✓ Preparación para la Defensa Oral de la presentación de la AFG.
- ✓ Presentación de la Defensa frente comisión evaluadora.

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 2021-2025, del total de 461 estudiantes matriculados vigentes en el período, se registra una tasa de deserción del 0,02%, de los cuales 8 estudiantes se han retirado del Programa (3 presenciales y 5 online) y 3 estudiantes fue por eliminación académica (todos online), verificándose tanto que mecanismos de selección como la capacidad de retención del Programa son adecuados y son reflejo de las acciones implementadas (Tabla 27). Dichas acciones se pueden juzgar como eficaces e incluyen un riguroso seguimiento que permite detectar tempranamente a los alumnos que estén con dificultades académicas.

Tabla 27. Progresión de estudiantes

Indicador	Indicador
Nº de estudiantes retirados	8
Nº de estudiantes eliminados	3
Tasa de deserción	0,02%

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 5 años. Se puede observar que hasta la fecha han ingresado 238 estudiantes (período 2021 a septiembre 2023), de ellos 36 estudiantes se encuentran cursando el ciclo final (15,1%), 6 desertaron (0,02%) y se han graduado 225, generando una tasa de graduación de un 94,54%¹. (Tabla 28) donde, para la modalidad presencial Santiago es de 94,4%, Concepción 100% y de la modalidad online es de 94,1%.

Tabla 28. Tasa de graduación periodo 2021-2023.

Presencial Santiago	V1_2021 (Oct 2021)	V1_2022 (Agos. 2022)	V1_2023 (Abril 2023)	Promedio
Nº Estudiantes ingresados por cohorte (matriculados)	20	19	15	18
Nº Graduados	19	18	14	17
Tasa de Graduación	95,0%	94,7%	93,3%	94,4%

Presencial Concepción	V1_2022 (Ago.2022)	Promedio
Nº Estudiantes ingresados por cohorte (matriculados)	15	15
Nº Graduados	15	15
Tasa de Graduación	100,0%	100,0%

ON LINE	V1_2021 (Oct)	V1_2022 (marzo)	V2_2022 (Ago)	V3_2022 (Oct)	V1_2023 (Abr)	V2_2023 (Sept)	Promedio
	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total
Nº Estudiantes ingresados por cohorte (matriculados)	29	27	29	31	33	20	28,1
Nº Graduados	27	26	28	31	32	15	26,5

¹ Se consideran las cohorte presencial y online ingresadas hasta septiembre de 2023.

Tasa de Graduación	93,1%	96,3%	96,6%	100,0%	97,0%	75,0%	94,3%
--------------------	-------	-------	-------	--------	-------	-------	-------

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 29, para el período 2021-2025, las tasas de aprobación se mantienen por sobre el 95% en ambas modalidades.

Tabla 29. Tasa de aprobación de Asignaturas

Modalidad	2021		2022		2023		2024		2025*	
	N° de inscripciones	Tasa de Aprobación	N° de inscripciones	Tasa de Aprobación	N° de inscripciones	Tasa de Aprobación	N° de inscripciones	Tasa de Aprobación	N° de inscripciones	Tasa de Aprobación
Presencial	748	99,9%	589	100,0%	513	100,0%	477	99,8%	14	100,0%
Online	1.760	100,0%	1.648	99,5%	1.328	99,9%	1.121	98,9%	121	100,0%
Total	2.508	100,0%	2.237	99,6%	1.841	99,9%	1.598	99,2%	135	100,0%

(*) Del total de inscripciones a la fecha (aproximadamente 1.058), sólo el 13% debe estar cerrada según fecha de término del NRC.

Tiempo de Permanencia en el Programa

Considerando la permanencia promedio en el Programa para el periodo 2021-2025 (Tabla 3.5, Ficha de Datos) el promedio es de 1,6 años. Asimismo, dicho tiempo es óptimo al promedio de permanencia de programas similares a nivel nacional.

Tabla 30. Evolución del tiempo de permanencia en el programa, periodos 2021-2025

Periodo 2021-2025	Graduados	Tiempo promedio permanencia en el Programa (años/sem.)	Graduación en tiempo teórico
Presencial Santiago	51	1,6/3,3	50
Presencial Concepción	15	1,7/3,5	12
On Line	172	1,6/3,1	167

De los 238 graduados registrados entre 2021 y 2025 total del Programa habilitados (Anexo Obligatorio N°10), 229 alcanzaron su graduación en el tiempo oportuno ($\leq 1,6$ años). No obstante, se observa que un 3,7% d

e los estudiantes aún supera la duración teórica definida por el MBA.

El análisis por año del tiempo promedio de permanencia ha mostrado una tendencia decreciente en los últimos años 1,67 años (3,3 sem.) en 2021, 1,59 años (3,5 sem.) en 2022 y 1,53 años (3,1 sem.) en 2023. Estos resultados son positivos y evidencian el esfuerzo realizado por Programa en estos años y acciones implementadas, tales como:

- ✓ Mecanismo de seguimiento de semestral de alumnos dirigido por comité académico.
- ✓ Propuesta de adecuación de asignaturas y aumento de horas en AFG.
- ✓ Revisión y ajuste de cursos en línea.
- ✓ Plan de apoyo de la Dirección del Programa en coordinación con los académicos para los casos de estudiantes atrasados.

No obstante, los avances alcanzados, el Programa reconoce que aún existe una oportunidad de mejora en relación con este indicador. En particular, es posible intensificar los esfuerzos orientados a minimizar las desviaciones respecto del tiempo teórico de duración del Programa. Este objetivo será considerado prioritario dentro del plan de mejora.

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

La Tabla 31 muestra altos niveles de satisfacción de los estudiantes respecto a los mecanismos de apoyo y seguimiento del Programa MBA. En particular, destaca que el 92% de los estudiantes presenciales y el 98% de los estudiantes online consideran que sus datos y antecedentes académicos son de fácil acceso, lo que evidencia una gestión eficiente y actualizada de la información académica

en ambas modalidades. Asimismo, se observa que el acceso a los servicios estudiantiles ofrecidos por la Universidad alcanza un 82% de satisfacción tanto en estudiantes presenciales como online, reflejando una percepción de equidad en el acceso a estos recursos institucionales. Estos resultados dan cuenta de los esfuerzos realizados por la Dirección del Programa para entregar apoyo y seguimiento a la progresión académica de sus estudiantes, en línea con las buenas prácticas observadas en otros programas similares. El alto grado de satisfacción registrado constituye una base sólida sobre la cual continuar perfeccionando los mecanismos institucionales de apoyo, con miras a fortalecer la experiencia integral del estudiante en ambas modalidades de estudio.

Tabla 31. 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	Presenciales	Online
Mis datos y antecedentes académicos (ramos cursados, notas, etc.) son de fácil acceso	92%	98%
Los estudiantes del programa tenemos acceso a servicios estudiantiles ofrecidos por la Universidad.	82%	82%

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>), es una unidad dependiente de Prorectoría que 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. La Dirección de Egresados, Empleabilidad y Redes, cuenta con una coordinadora de postgrados, quien apoya la elaboración y seguimiento del Plan de Relacionamiento anual con graduados. Este plan consiste en actividades de fidelización (Figura 6) 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.

Finalmente, los graduados cuentan con un representante, que sirve de canal adicional de comunicación entre los graduados y el Programa, en el caso de que estimen necesario levantar requerimientos, sugerencias, u otros. En la actualidad el representante de graduados es Pablo Urra, quien además dirigió el discurso de graduados en la última ceremonia de graduación.

Figura 6. Ejemplo de actividad de fidelización de postgraduados del programa MBA


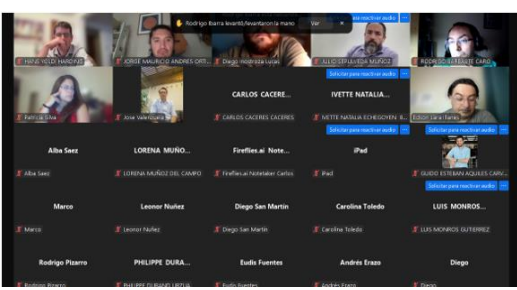


Invitación Consejo de Graduados

El director del Magíster en Dirección de Empresas (MBA), Jesús Unanue Manríquez y la Dirección de Egresados, Empleabilidad y Redes (Alumni) de la Universidad Andrés Bello, tienen el agrado de invitarle, en su calidad de graduado, a participar del "Consejo de Graduados", cuyo objetivo es intercambiar percepciones y experiencias respecto a los resultados de su desempeño laboral e identificar oportunidades de mejora e información referida a los avances realizados en la universidad.

La actividad se realizará el 3 de agosto a las 19.30 horas, a través de la plataforma Zoom.

Link de conexión: <https://unab-cl.zoom.us/j/87332126262>
Esperamos contar con su valiosa asistencia a esta reunión.

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 al 2025.

Tabla 32. Plan de relacionamiento 2023-2025.

Tipo de actividad	2023	2024	2025
Fidelización	17 de enero de 2024	22 de enero de 2025	9 de julio de 2025
Consejo de Graduado	03 de agosto de 2023	25 de julio de 2024	11 de junio 2025

Como resultado de las reuniones del Consejo de Graduados y de las actividades de fidelización desarrolladas por el Programa en los últimos años, se han identificado diversos aspectos de mejora señalados por los propios graduados. Estas observaciones constituyeron un insumo valioso para la adecuación curricular realizada en el año 2025. Entre los comentarios más recurrentes, destacó la apreciación siguiente “algunas asignaturas se necesitaban antes”, lo que permitió al Programa revisar la secuencia de los contenidos impartidos y realizar los ajustes necesarios en beneficio de las futuras cohortes (DUN 87-2025). Lo anterior evidencia la relevancia e impacto que tienen estos mecanismos de retroalimentación en el proceso de mejora continua del Programa.

Inserción laboral

En cuanto a su práctica profesional, los graduados del MBA demuestran un desarrollo significativo en el ámbito laboral y productivo vinculado a las áreas de formación del MBA, aplicando de manera concreta las competencias adquiridas durante su proceso formativo. En efecto, el 100% de los egresados, tanto de modalidad presencial como online, declara que los conocimientos, habilidades y actitudes desarrollados en el Programa son aplicados en su desempeño profesional o académico, lo que refleja la relevancia y pertinencia de la formación entregada. Además, los graduados manifiestan que su nueva formación ha tenido un impacto positivo en su desarrollo laboral. Varios comentarios recogidos en las instancias de retroalimentación destacan mejoras concretas, tales como “se consiguieron ascensos en puestos de trabajo” y “mejoraron los salarios de las personas que participaron del Programa”.

En síntesis, la información recopilada en los espacios de retroalimentación, junto con los indicadores de satisfacción laboral y los datos presentados en la Tabla 3.7 (Ficha de Datos), permite observar y concluir que existe una positiva movilidad laboral entre los titulados del MBA. Los resultados reflejan que el Programa genera un impacto positivo y sostenido en la trayectoria profesional de sus egresados, fortaleciendo su inserción y desarrollo laboral.

Tabla 33. Nivel de satisfacción de inserción laboral de graduados en el Programa. Respuestas favorables: de acuerdo y muy de acuerdo.

Pregunta	Respuestas favorables %	
	2024	
	Presenciales	Online
Graduados		
Los conocimientos, habilidades y actitudes desarrollados en el programa son aplicados en su ejercicio profesional o desarrollo académico.	100%	100%
La formación entregada ha impactado positivamente en mi desempeño académico o profesional	100%	95%

SATISFACCIÓN DE ESTUDIANTES Y GRADUADOS CON EL PROGRAMA MBA

Tanto estudiantes como graduados manifiestan un alto nivel de satisfacción con el Programa MBA, valorando positivamente la formación recibida y la calidad del cuerpo académico, lo que se evidencia en las encuestas de satisfacción aplicadas a ambos grupos (Tabla 34). En promedio, los estudiantes online presentan en promedio un 92% de respuestas favorables (79% en modalidad presencial), mientras que los graduados alcanzan un 95,7% de satisfacción (91,5% presencial), lo que confirma una percepción positiva y consistente respecto a la calidad general del Programa.

En detalle, entre los estudiantes actuales, destacan las altas valoraciones en cuanto a la veracidad y cumplimiento de la información difundida por el Programa (83% presencial y 98% online), la existencia de espacios para plantear inquietudes y sugerencias (83% presencial y 93% online) y la disposición a volver a elegir esta institución (74% presencial y 88% online).

Por su parte, los graduados muestran niveles aún más elevados de satisfacción: un 100% de respuestas favorables en aplicabilidad de conocimientos, habilidades y actitudes desarrollados en el Programa; un 100% en relación a la veracidad de la información recibida; y un 88% presencial (95% online) considera que la formación fue de calidad. Además, un 75% de los presenciales y un 95% de los online volverían a elegir este Programa.

Estos resultados reflejan una percepción de calidad particularmente sólida en la modalidad online y, a la vez, sugieren oportunidades para fortalecer la experiencia de los estudiantes presenciales, con miras a equiparar los altos niveles de satisfacción alcanzados en el formato a distancia.

Tabla 34. Nivel de satisfacción general de estudiantes y graduados con el Programa. Respuestas favorables: de acuerdo y muy de acuerdo.

Pregunta	Respuestas favorables %	
	2024	
	Presenciales	Online
Estudiantes		
La información difundida del Programa es verídica y se cumple	83%	98%
Existen instancias para plantear inquietudes o sugerencias en cuanto al desarrollo del programa.	83%	93%
Estoy completamente satisfecho con la formación de postgrado recibida en esta institución	75%	89%
Graduados		
El proceso de obtención del grado estaba claramente establecido y reglamentado	86%	89%
Los conocimientos, habilidades y actitudes desarrollados en el programa los puedo aplicar en mi ejercicio profesional o desarrollo académico.	100%	100%
La información difundida del programa es verídica y se cumple	100%	100%
En términos generales, se puede señalar que la formación que recibí fue de calidad	88%	95%

FORTALEZAS:

- En relación con los mecanismos de seguimiento de la progresión estudiantil, se constata que el Comité Académico del Programa realiza un monitoreo constante del avance de las cohortes, disponiendo de procedimientos claros, conocidos y uniformes para la evaluación y prevención de la deserción. Asimismo, incluye reuniones mensuales ampliadas con

participación de representantes estudiantiles, lo que fortalece la retroalimentación y el compromiso con la calidad del proceso formativo.

- Para el período 2021-2025, el programa presenta una tasa de deserción mínima (0,02%), una tasa de graduación oportuna del 94,54% y un tiempo promedio de permanencia de 1,6 años, en línea con la duración teórica. Estos indicadores reflejan un diseño curricular pertinente, una gestión académica eficiente y una experiencia formativa que favorece el progreso oportuno de los estudiantes.
- Se evidencia, un seguimiento riguroso y actualizado de la progresión estudiantil a través del uso del sistema Banner, que permite registrar y monitorear integralmente la trayectoria académica (matrícula, notas, retiros, etc.), junto con la integración de herramientas analíticas avanzadas (Power BI y Canvas), que posibilitan un monitoreo detallado de la actividad asincrónica, sincrónica, participación en foros y cumplimiento de evaluaciones, tanto a nivel agregado como individual. Particularmente, el Programa en la modalidad online asegura un acompañamiento personalizado mediante tutorías activas, que contemplan monitoreo temprano de inactividad y canales de comunicación diversos para apoyar a los estudiantes en todo momento.
- se observan altos niveles de satisfacción entre los graduados, quienes destacan la aplicabilidad de los conocimientos y competencias adquiridas en su desempeño profesional o académico (100% en ambas modalidades). Finalmente, el Programa cuenta con una estrategia activa de seguimiento a graduados (Alumni), mediante planes de relacionamiento anuales, actividades de fidelización, consejos de graduados y la incorporación de un representante de graduados como canal formal de comunicación con el Programa.
- La Institución cuenta con una política de titulados, graduados y empleadores, que incluye: planes de fidelización, actividades anuales y consejos de graduados, lo que permite al Programa retroalimentar la toma de decisiones con una perspectiva externa y profesional.

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

- Si bien los resultados en cuanto al cumplimiento del tiempo teórico de duración del Programa son positivos, se reconoce la oportunidad de seguir optimizando este indicador mediante el fortalecimiento de las estrategias de acompañamiento y seguimiento académico, especialmente dirigidas a los estudiantes que presentan atrasos en su progreso.
- Si bien se evidencia la satisfacción de los graduados, existe una oportunidad para documentar con mayor sistematicidad las trayectorias profesionales postgraduación (ascensos, empleabilidad, internacionalización)

DEBILIDADES:

No se observan debilidades en este criterio.

Posicionamiento del criterio a examinar:

	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 investigación declaradas formalmente en su decreto vigente. Esta sección presenta una descripción y un análisis crítico que incluye: características generales, definiciones reglamentarias, trayectoria, y productividad que permiten dar cuenta de la experiencia y cualificación de sus académicos.

El Cuerpo Académico (núcleo y profesores colaboradores) permanente está compuesto por 52 académicos, 9 de los cuales pertenecen al núcleo y 43 son colaboradores, la edad promedio de los hombres es 54 años y de las mujeres 50 años (Tabla 35; Anexo obligatorio N°11). Dicho cuerpo reúne individuos en distintas etapas de evolución en su carrera académica. El núcleo está compuesto por 4 profesores asociados, 4 asistentes y 1 Titular. Mientras los profesores colaboradores están conformados por 3 profesores asociados y 40 asistentes (Tabla 36). El 46,15 % de Cuerpo Académico vigente tiene grado de doctor y 53,85 % el de Magíster, todos en ámbitos de formación relacionados con la temática del Programa.

La totalidad del núcleo y el 27,9 % de los profesores colaboradores, tienen contrato en modalidad de jornada completa con la Institución (44 horas semanales²; 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 16,84 % del total contratado (en promedio 3,23 hrs. semanales, o en términos absolutos: 168 hrs. de 998 hrs.), que se considera coherente y adecuada teniendo en cuenta que un 100% de los académicos permanentes núcleo académico se encuentra 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, VRA e Instituto de Salud Pública de la 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 (174 hrs.), 66 hrs. (37,93%) están asociadas al núcleo. El total de horas comprometidas por el cuerpo académico permanente a actividades de Investigación, desarrollo o creación en el Programa asciende al 4,02% del total declarado (7 hrs.) y del total de horas asociadas a investigación, un 71,43% corresponde al núcleo.

Los miembros del Comité Académico concentran el 100% de las horas de gestión dedicadas al Programa (22 hrs./semana), mayoritariamente centrada en director (16 hrs./semana) y Secretaría Académica MBA (3 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 del mismo. En la tabla siguiente se puede verificar las horas exclusivas que el cuerpo académico dedica al Programa (Tabla 35).

Tabla 35. Evolución horas de dedicación al Programa del Cuerpo Académico

Cuerpo Académico	Gestión	Docencia	Investigación	Total
Núcleo	22	39	5	66
Colaboradores	0	106	2	108
Total	22	145	7	174

Equidad de Género en el Cuerpo Académico Permanente

El cuerpo académico está conformado por 45 hombres (86,53 %) y 7 mujeres (13,47 %).

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 (Anexo

² Ley de reducción de la jornada laboral comienza a aplicar gradualmente desde el 26 de abril de 2024.

Complementario N°13), 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. Este comité está constituido por académicas y académicos de diversas disciplinas científicas, con el objeto de contar con un grupo multidisciplinar, con experiencia técnica en la temática y que puedan aportar a la discusión y direccionar las iniciativas de la Vicerrectoría de Investigación y Doctorado (VRID). Es así como la UNAB ha puesto el foco en la contratación de nuevas académicas mujeres. De forma adicional, 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 36. Profesores del cuerpo académico del Programa por género, comparación 2025.

Categoría	Hombres (%)	Mujeres (%)
Núcleo	9 (100 %)	0 (0 %)
Colaboradores	36 (83,72 %)	7 (16,28 %)
Cuerpo académico (claustro + colaboradores)	45 (86,53 %)	7 (13,47 %)

La equidad de género del cuerpo académico es un tema relevante para el programa. Como se observa en la Tabla 36, tanto en el núcleo como en profesores colaboradores, no existe una distribución homogénea por género. El programa intencionará la incorporación de docentes de género femenino que cumplan con los criterios declarados en el reglamento interno a participar en el cuerpo académico y se apoyará a las académicas colaboradoras a alcanzar los criterios de núcleo tanto con los criterios individuales como grupales solicitados por el Consejo Nacional de Acreditación para que a futuro puedan ser parte del núcleo del programa.

Profesores visitantes

Los profesores visitantes del Programa han desempeñado roles complementarios, centrados principalmente en labores docentes. Se trata de académicos de reconocido prestigio internacional, cuya participación aporta una experiencia especializada en áreas seleccionados que enriquecen y complementan con el *expertise* del núcleo. Asimismo, contribuye con una perspectiva global y actualizada sobre temáticas relevantes.

Desde el año 2022, el MBA ha contado con la participación constante de profesores visitantes, algunos de los cuales colaboran de manera periódica. En total, durante el período 2021-2025, han participado seis docentes en el marco del convenio específico de colaboración entre la Universidad de Lleida y la Universidad Andrés Bello.

Tabla 37A. Profesores visitantes del Magíster en dirección de Empresas

Nombre del académico	Grado académico	Institución actual	Curso	Curso (año)	Línea de desarrollo
BLANC ALTEMIR ANTONIO	Doctor	Universidad de Lleida	Entorno Internacional y Relaciones Internacionales	Entorno Internacional y Relaciones Internacionales (2022-2023-2024)	Emprendimiento Sostenible
CRISTOBAL FRANSI EDUARD	Doctor	Universidad de Lleida	Gestión de Marketing en un Entorno Globalizado	Gestión de Marketing en un Entorno Globalizado (2022-2023-2024)	Emprendimiento Sostenible

MOLINA LUQUE JOSÉ FIDEL	Doctor	Universidad de Lleida	Gestión Alternativa de Conflictos: Una Visión Internacional e Intercultural	Gestión Alternativa de Conflictos: Una Visión Internacional e Intercultural (2022-2023-2024)	Dirección de Negocios
ALONSO MARTINEZ JOSÉ MANUEL	Magister	Universidad de Lleida	Iniciativa Emprendedora y Creación de Empresas	Iniciativa Emprendedora y Creación de Empresas (2022-2023-2024)	Dirección de Negocios
RIU VILA JOSEP MARIA	Magister	Universidad de Lleida	Estados Financieros y Valoración de Empresas	Estados Financieros y Valoración de Empresas (2022-2023-2024)	Dirección de Negocios
ORTIZ HERNÁNDEZ EIMYS	Doctor	Universidad de Lleida	Entorno Internacional y Relaciones Internacionales	Entorno Internacional y Relaciones Internacionales (2024)	Emprendimiento Sostenible

Profesores Internacionales

Un elemento que enriquece de manera significativa el programa de MBA es la presencia de profesores colaboradores internacionales, quienes aportan una mirada diversa, actualizada y global sobre las distintas áreas del conocimiento. Este componente no solo fortalece el rigor académico, sino que también conecta a los estudiantes con experiencias formativas provenientes de instituciones de reconocido prestigio nacional e internacional. Entre ellos destacan:

Tabla 37B. Profesores Internacionales del Magíster en dirección de Empresas

Nombre del académico	Grado académico	Institución actual	Curso	Curso (año)	Línea de desarrollo
BENEIT EZEQUIEL OLIVA	Magister	Universidad Autónoma de Chile	Taller de Emprendimiento	Taller de Emprendimiento (2024-2025)	Emprendimiento Sostenible
IRETA JUAN MARTIN	Doctor	Georgetown University	Control de Gestión	Control de Gestión (2024-2025)	Dirección de Negocios
OPAZO BASÁEZ MARCO GUILLERMO	Doctor	Universidad de Deusto	Sustentabilidad y Economía Circular	Sustentabilidad y Economía Circular (2024-2025)	Emprendimiento Sostenible
SANCHEZ CAMPOS PATRICIO	Doctor	The University of Nottingham	Dirección de Marketing	Dirección de Marketing (2024-2025)	Dirección de Negocios
SANTOLIQUIDO VARANESE ANTONIO MIGUEL	Magister	Axion Consulting Group	Taller de Habilidades Directivas	Taller de Habilidades Directivas (2024-2025)	Dirección de Negocios

Participación de académicos en otros claustros

Es importante destacar que 6 de los 9 integrantes del núcleo (66,7% %), participan en núcleos de otros programas de Magíster, de la misma Institución: (Tabla 4.3, Ficha de datos). Esta práctica refleja el compromiso de estos profesores con la excelencia académica y la investigación. Su participación no sólo enriquece el intercambio de conocimientos y experiencias entre programas, sino que también fortalece el nivel del Programa, contribuyendo a cultivar un ambiente académico dinámico y estimulante, beneficiando tanto a estudiantes como a la comunidad académica en general.

Tabla 38. Participación de académicos en otros claustros

Nombre del académico	Nombre del programa de postgrado	Universidad	Dedicación al programa (hr semanales)
ACUÑA EDUARDO ANTONIO DURAN	MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE PERSONAS Y GESTIÓN DEL TALENTO	UNAB	2
ESCOBAR ELEXPURU GONZALO EDUARDO	MAGÍSTER EN FINANZAS APLICADAS.	UNAB	2
GUZMÁN COX JULIO JOSÉ	MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN TECNOLOGÍA (TECH MBA)	UNAB	2
ROJAS VALLEJOS JORGE HUMBERTO	MAGÍSTER EN ECONOMÍA Y CIENCIA DE DATOS	UNAB	2
UNANUE MANRIQUEZ JESUS	MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN TECNOLOGÍA (TECH MBA)	UNAB	2
YÁÑEZ JARA VÍCTOR MANUEL	MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE PERSONAS Y GESTIÓN DEL TALENTO MAGISTER EN SALUD PUBLICA	UNAB	2

Experiencia en dirección de tesis (actualizar datos)

El 88,8 % del núcleo (8 de 9) tiene experiencia dirigiendo tesis o AFG de postgrado (tesis terminadas). El 66,7% (6 de 9) de los integrantes del núcleo ha dirigido tesis (finalizadas) de magíster en MBA en el periodo 2021-2025. Al considerar tesis en curso del propio MBA, esta cifra aumentaría al 100% en 2025, pues los tres académicos se incorporaron como miembros del núcleo académico en 2024. (Tabla 39). Además, 1 de 9 académicos núcleo ha dirigido tesis a nivel doctoral. Esta experiencia es de vital importancia para el Programa, ya que asegura que los académicos cuenten con la habilidad y el conocimiento necesario para guiar y apoyar efectivamente a los estudiantes en la culminación exitosa de sus trabajos final de grado.

Tabla 39. Experiencia de los profesores del claustro o núcleo del Programa en Dirección de tesis. 2021 -2025

Nombre del académico	N° Tesis Doctorado dirigidas	N° AFG dirigidas en MBA	N° Tesis dirigidas en otros programas de Magíster
ACUÑA DURAN EDUARDO ANTONIO	0	0	4
ESCOBAR ELEXPURU GONZALO	0	1	23
CORREA ALLAMAND JUAN LUIS	2	0	1
GÓMEZ PANTOJA CARLOS	0	2	6
GUZMÁN COX JULIO JOSÉ	0	3	1
ROCK JUAN ANTONIO	0	0	0
ROJAS VALLEJOS JORGE HUMBERTO	0	4	0
UNANUE MANRIQUEZ JESUS	0	3	1
YÁÑEZ JARA VÍCTOR MANUEL	0	21	27

No obstante, lo anterior, el Programa ha considerado relevante intensificar los esfuerzos para equilibrar el nivel de experiencia del núcleo, promoviendo una mayor participación de quienes cuentan con una menor trayectoria e en la dirección de AFG. Asimismo, los cambios previamente descritos, en la conformación actual de este grupo anticipan desafíos interesantes que deberán abordarse en el nuevo ciclo del Programa.

Líneas de investigación 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 a las 2 líneas declaradas, lo que asegura el desarrollo correcto de cada línea.

En la línea de Dirección de Negocios, los académicos del Núcleo son: Eduardo Antonio Durán Acuña, Juan Luis Correa Allamand, Julio José Guzmán Cox, Juan Antonio Rock, Jorge Humberto Rojas Vallejos y Víctor Manuel Yáñez Jara. En la línea de Emprendimiento Sostenible, integran el Núcleo Gonzalo Eduardo Escobar Elexpuru, Carlos Gómez Pantoja y Jesús Unanue.

En cuanto a los académicos colaboradores, en la línea de Dirección de Negocios se encuentran: Alexis Ignacio Arancibia Bahamondes, Eduardo Alfredo Barrueto Mercado, Alejandra Bravo Olivares, Gerardo Nicolás Castillejo, Joaquín Cifuentes Casado, Ximena Patricia Gamba Acle, Claudio Giorgi, Galo Herrera, Martín Ireta, Alex Iván Medina Giacomozzi, Mario Alfredo Morales Parrague, José Luis Alfredo Muñoz Pincheira, José Alejandro Navarrete Oyarce, Cristian Alejandro Palma Barrueto, María Stefania Pareti Petruccelli, Claudio Alejandro Pavez Salas, Carlos José Pérez González, Juan Andrés Pucheu Moris, Andrés Rubio Rivera, Patricio Sánchez Campos, Antonio Miguel Santoliquido Varanese, Andrés Alejandro Tolosa Habit, Cristian Troncoso Valverde, Miguel Ángel Vargas Román, Luis Felipe Vergara Maldonado y Gustavo Vicencio Ríos.

Por su parte, en la línea de Emprendimiento Sostenible figuran como Colaboradores: Genaro Arredondo Astudillo, Ezequiel Oliva Beneit, Waldo Canales, Eduardo Castro, Ricardo Fuentes, Tony Gunkel, Felipe Ignacio Jara Schnettler, Javier Labbe Cid, Patricio Hernán Muñoz Cárdenas, Lorena del Pilar Muñoz del Campo, Marco Guillermo Opazo Basáez, Paula Andrea Osorio Vásquez, Carolina Parada Gavilán, Carlos Pinto Candia, María Paz Rioseco, Cristian Norman Saavedra Acuña y Mauricio Zuñiga San Martín.

A partir de la información anterior, se observa que, a nivel global, existe una distribución adecuada del cuerpo académico permanente entre las líneas declaradas por el Programa, con un 61,53 % que tributa a la línea de dirección de negocios y un 38,47 % a la línea de emprendimiento sostenible. En cuanto al núcleo académico, un 66,7 % de sus integrantes tributa a la línea de dirección de negocios, mientras que el 33,3 % restante lo hace a la línea de emprendimiento sostenible.

La demanda por AFG del Programa se refleja en la producción de AFG de los últimos años: los temas y casos abordados se concentran mayoritariamente en la línea de Dirección de Negocios (mejoras comerciales y operacionales, planes de negocio, logística, consultorías en productividad, salud, minería y retail, transformación de gerencias, etc.), mientras que Emprendimiento Sostenible aparece con una presencia menor pero consistente (electromovilidad, economía circular, educación y tecnología con foco ESG, emprendimientos de impacto, reutilización de recursos). Esta preferencia de los estudiantes coincide con la distribución del cuerpo académico esto es aproximadamente un 61,5 % en Dirección de Negocios y 38,5 % en Emprendimiento Sostenible; (en el núcleo: 66,7 % vs. 33,3 %), lo que asegura masa crítica docente donde la demanda es mayor y, al mismo tiempo, mantiene la oferta para la línea de sostenibilidad. En resumen, hay más estudiantes eligiendo y titulándose en temáticas de negocios lo que sugiere alineamiento entre oferta (AFG y planta académica) y demanda estudiantil. La evidencia por modalidad (presencial Santiago, Concepción y online) mantiene el patrón: predominan AFE de negocios (consultorías, Lean/operaciones, planes comerciales, transformación digital), y se observan concentraciones puntuales (no mayoritarias) de sostenibilidad en electromovilidad, economía circular y tecnología educativa.

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 (proyectos y publicaciones) asociada a cada uno de los miembros del cuerpo académico (Anexo obligatorio N° 11). Así, los datos disponibles evidencian que las 2 líneas de desarrollo declaradas se encuentran claramente sustentadas.

3.2 PRODUCTIVIDAD DEL NUCLEO

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 en el cumplimiento de los indicadores de productividad exigidos por la CNA, tanto a nivel individual como grupal, para el área de de Ciencias Económicas y Administrativas, Profesional

Tabla 41. Productividad Núcleo y colaboradores

Nº	Nombre académico	Año ingreso	Orientaciones Grupales			Orientaciones Individuales		
			WoS/ ISI	otras publ. Indexadas	no index con Comité Ed.	Proyectos Intervención/ Investigación	Consultorías/ asesorías	Cargos de Alta gerencia/ Dir. Pública
Núcleo								
1	ACUÑA EDUARDO ANTONIO DURAN	2022	5	1	0	0	0	1
2	CORREA ALLAMAND JUAN LUIS	2022	4	0	0	0	0	1
3	ESCOBAR ELEXPURU GONZALO EDUARDO	2024	0	5	0	0	0	1
4	GÓMEZ PANTOJA CARLOS	2023	0	1	0	0	0	1
5	GUZMÁN COX JULIO JOSÉ	2023	1	0	0	0	0	1
6	ROCK JUAN ANTONIO	2022	0	0	0	0	7	1
7	ROJAS VALLEJOS JORGE HUMBERTO	2021	5	6	0	0	0	1
8	UNANUE MANRIQUEZ JESUS	2023	6	1	0	0	0	1
9	YÁÑEZ JARA VÍCTOR MANUEL	2021	2	6	0	0	9	2
Total, núcleo			23	20	0	0	16	10
Total, profesores colaboradores			32	78	15	6	26	42
Total, profesores Núcleo y Colaboradores			55	98	15	6	42	52

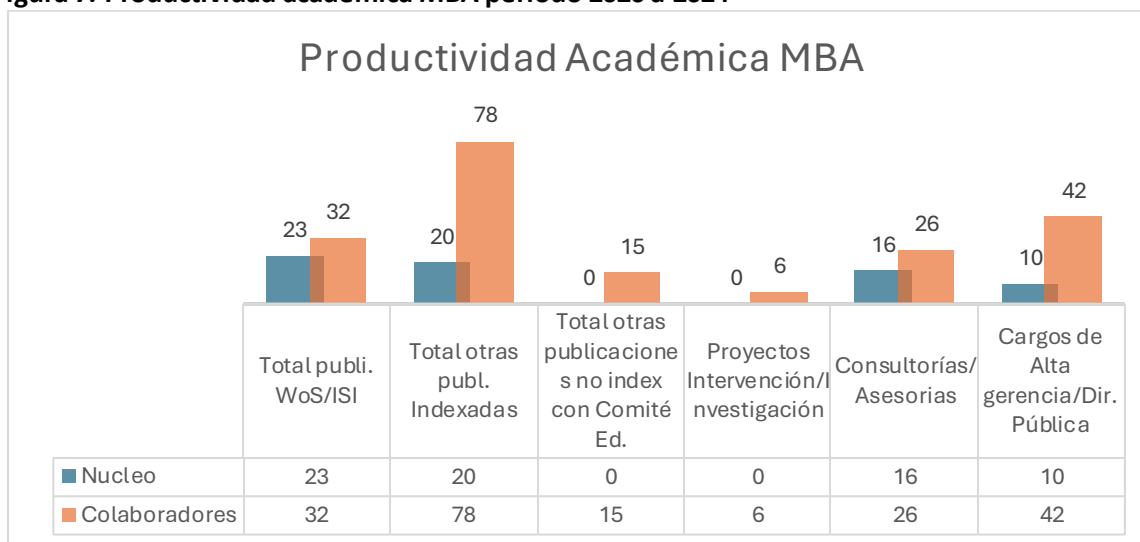
De la tabla anterior, se desprende que el 100% de los académicos núcleo cumple con las orientaciones de productividad individual para el área Cs. económicas profesional, esto es, cumplen con una Trayectoria y actividad profesional demostrable en Participación en directorios, cargos en Alta Dirección Pública, consultorías entre otros.

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 66,7 % por el núcleo del programa.

A nivel de colaboradores, la productividad de los profesores muestra un equilibrio entre la academia y la experiencia profesional aplicada. En el ámbito científico, se registran 32 publicaciones WoS/ISI y 78 publicaciones indexadas, lo que fortalece el prestigio del programa. Al mismo tiempo, la participación en 26 consultorías y asesorías, junto con 42 cargos de alta dirección y gerencia pública, evidencia una fuerte vinculación con el medio y un liderazgo activo en espacios de decisión estratégica.

En conjunto, los resultados reflejan un cuerpo académico comprometido, con capacidad de generar conocimiento, transferirlo a la práctica y aportar valor tanto al desarrollo académico como al entorno social y profesional.

Figura 7. Productividad académica MBA periodo 2020 a 2024



La productividad de los docentes que integran el núcleo adquiere especial relevancia, tanto por la publicación y el reconocimiento de artículos en revistas de comité editorial de revisión de pares, nacionales e internacionales, especializadas en las áreas del Programa, como por su participación activa en consultorías, asesorías y en el ejercicio de cargos directivos. Esta combinación evidencia un adecuado equilibrio entre la generación de conocimiento académico y su aplicación práctica en contextos profesionales y de gestión, fortaleciendo así la pertinencia y solidez del Programa.

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 claustro 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. En el Núcleo, los académicos se distribuyen jerárquicamente de la siguiente manera: como Asistentes figuran Eduardo Antonio Durán Acuña,

Gonzalo Eduardo Escobar Elexpuru, Julio José Guzmán Cox y Jesús Manríquez Unanue; como Asociados se encuentran Juan Luis Correa Allamand, Carlos Gómez Pantoja, Jorge Humberto Rojas Vallejos y Víctor Manuel Yáñez Jara; y como Titular destaca Juan Antonio Rock.

Los Colaboradores, la gran mayoría corresponde al rango de Asistente, entre los que se incluyen: Alexis Ignacio Arancibia Bahamondes, Genaro Arredondo Astudillo, Eduardo Alfredo Barrueto Mercado, Ezequiel Oliva Beneit, Claudia Alejandra Bravo Olivares, Waldo Canales, Gerardo Nicolás Castillejo, Eduardo Castro, Joaquín Cifuentes Casado, Ricardo Fuentes, Ximena Patricia Gamba Acle, Claudio Giorgi, Tony Gunkel, Galo Herrera, Juan Martín Ireta, Felipe Ignacio Jara Schnettler, Javier Labbe Cid, Alex Iván Medina Giacomozzi, Mario Alfredo Morales Parrague, Patricio Hernán Muñoz Cárdenas, Lorena del Pilar Muñoz del Campo, José Luis Alfredo Muñoz Pincheira, José Alejandro Navarrete Oyarce, Marco Guillermo Opazo Basáez, Paula Andrea Osorio Vásquez, Cristian Alejandro Palma Barrueto, Carolina Parada Gavilán, María Stefania Pareti Petruccelli, Claudio Alejandro Pavez Salas, Juan Andrés Pucheu Moris, María Paz Rioseco, Andrés Rubio Rivera, Cristian Norman Saavedra Acuña, Patricio Sánchez Campos, Antonio Miguel Santoliquido Varanese, Andrés Alejandro Tolosa Habit, Gustavo Vicencio Ríos, Mauricio Zúñiga San Martín, Carlos Pinto Candia y Carlos José Pérez González. Finalmente, en el rango de Asociados se ubican Cristian Troncoso Valverde, Miguel Ángel Vargas Román y Luis Felipe Vergara Maldonado.

A partir de la información presentada, se observa que dentro del núcleo académico un 11,1 % de los docentes ostenta la categoría de titular, mientras que un 44,4 % corresponde a asociados y el 44,4 % restante a asistentes. Esta distribución refleja un equilibrio adecuado entre académicos, lo que favorece tanto la estabilidad como la renovación del claustro. En el caso de los profesores colaboradores, se aprecia que en la categoría de asistente un 87,8 %, acompañada por un 12,2 % en la categoría de asociado.

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.

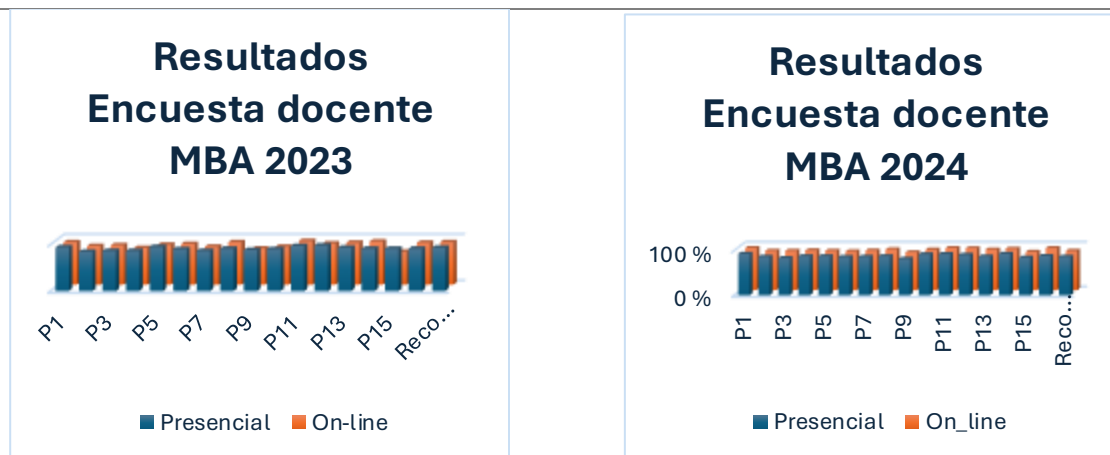
- Aplicación de la evaluación docente al finalizar cada curso. Estas evaluaciones tienen como objetivo establecer mejoras en el programa, más que ser instancias evaluativas de los académicos con consecuencias reglamentarias.

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. 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.

Durante los años 2023 y 2024 se evaluó el desempeño docente tanto en la modalidad presencial como online, a través de 16 ítems que miden dimensiones clave como dominio disciplinar, metodología de enseñanza, evaluación, comunicación y apoyo junto a una pregunta única de percepción global que indaga si el estudiante recomendaría al docente a otras personas.

Para la evaluación docente del Programa MBA en 2023, la modalidad presencial alcanzó el promedio más alto en los ítems P1 a P16 (90,8%) y también logró una alta recomendación (93%). Esto refleja una experiencia docente percibida como sólida, efectiva y cercana, en cambio la modalidad online, obtuvo un promedio de 86,2%, aunque mantuvo una recomendación alta (92%).

En 2024, se observa que la modalidad online sube significativamente sus resultados, alcanzando un promedio de 90,6% y una recomendación del 88%. En la modalidad presencial se observa un buen desempeño (88,5%), y una recomendación de 86%.



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.

Los docentes, además, deben realizar cursos requeridos a nivel institucional, tal es el caso de: Seguridad de la Información y Ciberseguridad UNAB, Código de Conducta y Ética, Ley 21.643: Cultura de respeto y buen trato, entre otros.

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 programa las oportunidades de cursar estos programas de formación continua. El director del Magister no solo se asegura de 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 (95%) nivel de satisfacción del cuerpo académico (núcleo y profesores colaboradores) con respecto a aspectos generales del Programa, Destacando fuertemente la capacitación y actividades de aprendizaje (100%), trayectoria (98%) y evaluaciones docentes (95%)

Tabla 43. Nivel de satisfacción del cuerpo académico en aspectos generales del Programa. Respuestas favorables: de acuerdo y muy de acuerdo.

Pregunta	Respuestas favorables (%) 2024
La trayectoria, productividad y sustentabilidad de los académicos permite responder adecuadamente a las líneas o áreas declaradas por el Programa.	98%
Los requisitos para ser parte del cuerpo académico, como parte del claustro o núcleo, colaborador o visitante, son claros y conocidos.	93%
Los académicos de la Unidad realizan investigación en el nivel de productividad adecuado para el carácter del Programa	89%
Las evaluaciones a los docentes, realizadas por los estudiantes son útiles y contemplan los aspectos centrales de la actividad docente.	95%
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.	92%
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 positiva evaluación del cuerpo académico, según revela la encuesta de satisfacción (Tabla 44). 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 percepciones de los estudiantes online en este criterio presentaron un nivel de satisfacción mayor en comparación a los estudiantes presencial. La pregunta con el mayor % de satisfacción entre los estudiantes presenciales fue que valoran que exista un número suficiente de docentes que cubre todas las líneas de desarrollo declaradas por el Programa y en menor porcentaje aseveran que Los docentes del Programa poseen conocimientos teóricos y prácticos actualizados de la disciplina (83%). En tanto los graduados, también presentaron resultados positivos (sobre 80%) en todos los aspectos evaluados, destacando en promedio un 96 % para los graduados online y un 95 % presencial.

Tabla 44. Nivel de satisfacción de estudiantes y graduados con respecto al cuerpo académico. Respuestas favorables: de acuerdo y muy de acuerdo.

Pregunta	Respuestas favorables (%) 2024	
	Estudiantes	Graduados
	Presenciales	Online
Los docentes de este programa son académicos de prestigio y trayectoria reconocida en el ámbito investigativo y/o profesional.	86%	95%
Existen mecanismos de evaluación docente adecuados.	86%	86%
Los docentes del Programa poseen conocimientos teóricos y prácticos actualizados de la disciplina.	83%	100%
Existe un número suficiente de docentes que cubre todas las líneas de investigación o líneas de trabajo declaradas por el Programa.	87%	100%
Mis profesores muestran un adecuado manejo de las plataformas digitales	N/A	100%
	Presenciales	Online
Los profesores del programa poseían conocimiento teórico y práctico actualizado de la disciplina.	100%	95%
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.	80%	100%
Existían mecanismos de evaluación de los profesores del programa por parte de los estudiantes.	100%	89%
Los académicos cubrieron sus expectativas.	88%	95%
Se contaba con suficientes profesores en el programa para guiar actividad de graduación (tesis, tesina, proyecto, intervención, artículo o actividad equivalente).	100%	84%
Los académicos del programa eran productivos en su práctica profesional y/o investigativa.	100%	94%
Los académicos desarrollaban líneas de investigación y/o un desempeño profesional acorde a los objetivos del programa.	100%	95%
Mis profesores mostraron un adecuado manejo de las plataformas digitales	N/A	95%

FORTALEZAS:

- El cuerpo académico del programa presenta una sólida formación disciplinar, con un 46% de doctores y 54% de magísteres. Esta composición asegura un estándar académico elevado y pertinente con el carácter profesional del programa, cumpliendo con las orientaciones definidas por la CNA.
- El 100% del núcleo académico ha dirigido tesis de magíster, lo que garantiza la existencia de competencias consolidadas para la formación y evaluación en el nivel de magíster. A su vez, la distribución equilibrada del cuerpo académico en las dos líneas de investigación garantiza cobertura temática y especialización coherente con los objetivos del plan de estudios. Dirección de Negocios (54,5%) y Emprendimiento Sostenible (45,5%).
- Productividad académica destacada: El núcleo cumple con los indicadores de productividad exigidos, con publicaciones en revistas indexadas, consultorías y participación en alta dirección pública.
- Queda demostrado la excelencia docente que es reconocida por estudiantes y graduados. Los niveles de satisfacción respecto al cuerpo académico superan el 83% en múltiples

indicadores clave. Se valora de manera consistente la calidad, destacando el manejo de plataformas digitales y la trayectoria de los docentes.

- Capacitación docente continua: El del cuerpo académico participa en cursos de formación y actualización, mediante diplomados, talleres y cursos, promoviendo la actualización pedagógica y disciplinar permanente.
- El programa incorpora regularmente profesores visitantes nacionales e internacionales, quienes aportan una mirada global, actualizada y especializada en áreas emergentes del ámbito empresarial, favoreciendo la internacionalización del proceso formativo.

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

- Impulsar la participación de los profesores núcleo en Proyectos de intervención-investigación aplicadas, consultorías y asesorías (orientaciones individuales)
- Se identifica una oportunidad de mejora en términos de promover mayor equidad de género en la composición del núcleo y comité académico, en la composición del cuerpo académico, conformado en un 100% por hombres. En este sentido, el Programa reconoce la posibilidad de avanzar progresivamente hacia una mayor equidad de género en la integración del equipo docente.
- Los académicos recientemente incorporados aún no han acumulado una experiencia significativa en la dirección de tesis. Por ello, se reconoce como una oportunidad de mejora el establecimiento de mecanismos de acompañamiento y espacios de desarrollo que fortalezcan esta competencia, especialmente entre los integrantes con menor trayectoria en esta función.

DEBILIDADES:

- No se observan debilidades.

Posicionamiento del criterio a examinar:

	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 empresas (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.

VICERRECTORÍA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL encargada de planificar, organizar, controlar y evaluar la actualización de los sistemas tecnológicos avanzados. Diseña, elabora y supervisa la implementación e instalación de los procesos y procedimientos necesarios para el mejor funcionamiento de la Institución. Le corresponde igualmente, el soporte técnico y de sistemas para el desarrollo de la Universidad en el área Online, su permanente innovación tecnológica y conceptual para el fortalecimiento de los procesos formativos y para mejorar la experiencia estudiantil como, asimismo, el logro del posicionamiento nacional e internacional de la Universidad en dicha área.

Nivel de la Facultad de Economía y Negocios (MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS)

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

- **Dirección de Postgrados de la Facultad**

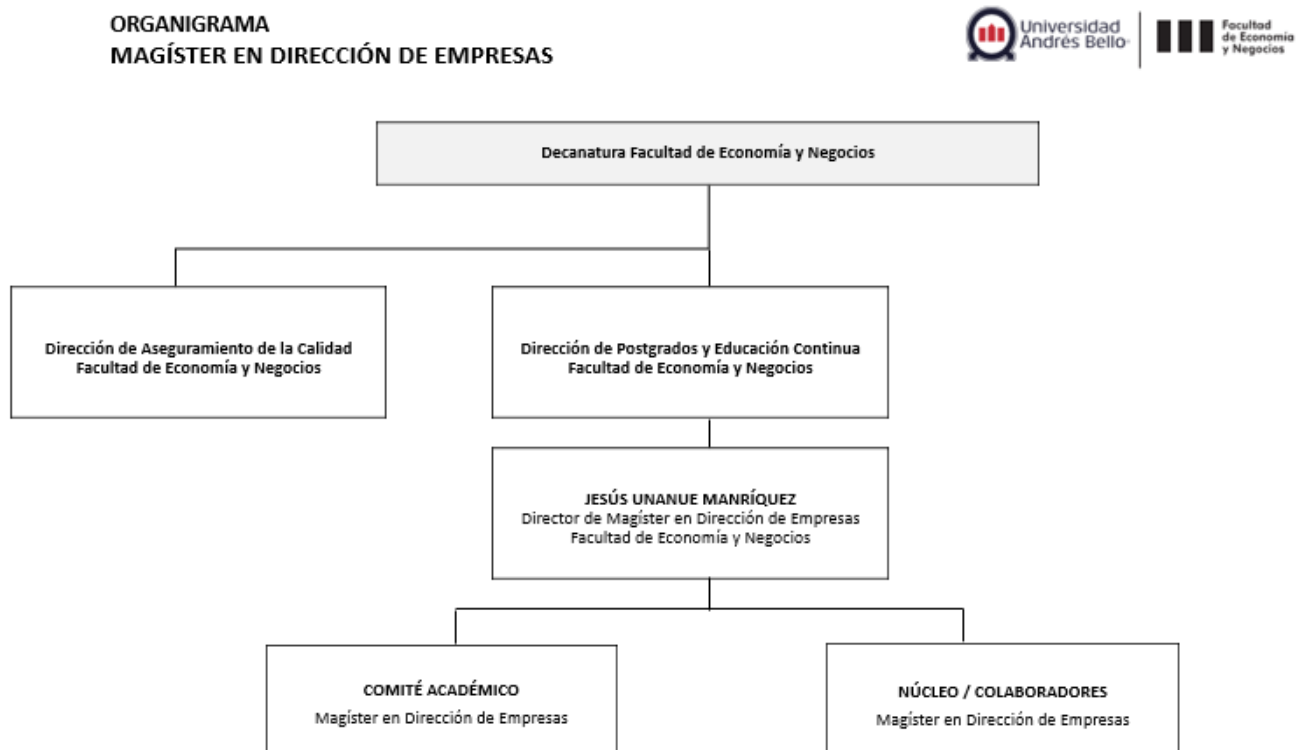
Encargada de coordinar e implementar el apoyo a la Facultad en la gestión del quehacer docente en torno a los programas de Magíster, Doctorado y Diplomados, de acuerdo a las directrices emanadas

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

Encargada 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 Empresas



NIVEL PROGRAMA (ORGANIZACIÓN INTERNA)

Dirección de Magíster

Según lo establece el Reglamento de Estudios de Magíster (DUN° 2372/2016), 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:

- a) Dirigir el desarrollo del Programa, cautelando el cumplimiento del plan de estudios.
- b) Dirigir el proceso de selección de los postulantes al Programa.
- e) Elaborar y gestionar la programación académica y presupuestaria anual del Programa.
- d) 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 Empresas es dirigido por el Doctor Jesús Unanue Manríquez (DUN 12-2023, Anexo Complementario N°8) quien es asesorada en el proceso de selección de los postulantes y en la administración académica del programa por un comité académico. Este comité, de acuerdo al 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 n.17 de 2023 (Anexo Complementario N°9), está integrado por su director, Dr. Jesús Unanue Manríquez, Dr. Juan Luis Correa Allamand, Dr. Carlos Gómez Pantoja, Todos estos académicos están adscritos a la Facultad de y son jornada completa en la UNAB.

Tabla 45. Composición del Comité Académico

Académico	Cargo o rol	Sexo	Años de inicio de actividades en el programa	Año de Nombramiento en el cargo o rol
Jesús Unanue Manríquez	Núcleo/Director Magíster en dirección de Empresas	Masculino	2023	2023
Juan Luis Correa Allamand	Núcleo/Docente Investigador	Masculino	2021	2021
Carlos Gómez Pantoja	Núcleo/Director Académico de Postgrados	Masculino	2021	2021

Por lo tanto, la estructura organizacional del Magíster en dirección de empresas está conformada por dos entes principales: la dirección y el 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 las sedes de Santiago Campus Casona de las Condes, 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 a 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. 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

La Dirección sostiene de forma frecuente reuniones formales con los distintos estamentos del Programa y la Facultad, tal como se detalla en la Tabla 46.

Tabla 46. Reuniones del Programa con sus distintos estamentos realizadas en año académico 2024-2025.

Actividad	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Bienvenida alumnos		X	X				X	X	X					X		
Reuniones estudiantes	X			X					X							
Reuniones núcleo Acad.	X										X					X
Reuniones cuerpo Acad.		X	X				X	X	X		X			X		
Consejo de graduados					X											X
Reunión Comité Acad.	X	X	X	X	X	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	X	X	X	X	X
Biensalida alumnos	X								X							X

La tabla anterior refleja el compromiso de la dirección del Programa y la permanente y fluida comunicación con los distintos grupos que integran su comunidad, evidenciando además la existencia de canales formales de interacción a todos los niveles.

El Programa exhibe una gestión académica activa y sostenida, articulada a través de diversas instancias de coordinación y acompañamiento que ponen de manifiesto su compromiso con la calidad y la mejora continua. Las reuniones del Comité Académico y de Postgrados FEN destacan por su regularidad mensual, lo que evidencia una estructura formalizada de seguimiento y toma de decisiones que permite monitorear de manera sistemática los aspectos académicos y administrativos.

Por su parte, las reuniones del núcleo académico de forma semestral y del cuerpo académico trimestral contribuyen a reforzar la cohesión interna y a garantizar la alineación del equipo docente con los objetivos estratégicos y las líneas de especialización del Programa. Asimismo, las reuniones con estudiantes y los consejos de graduados revelan una orientación a la retroalimentación permanente, considerando tanto la experiencia de quienes están cursando como la de quienes ya han egresado, lo que favorece la pertinencia y calidad de la propuesta educativa.

Finalmente, la actividad de bienvenida (biensalida) a los nuevos estudiantes representa un esfuerzo por promover su integración temprana a la comunidad académica, fortaleciendo el sentido de pertenencia y asegurando que desde el inicio conozcan la estructura y los recursos que el Programa pone a su disposición

Estas instancias reflejan un modelo de gobernanza académico-administrativa basado en el trabajo colaborativo, donde la planificación, la ejecución y la evaluación del programa son tareas compartidas, garantizando la coherencia institucional y la calidad formativa.

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

En términos generales, se evidencia un buen nivel de satisfacción con respecto a la organización interna del Programa. A nivel de estudiantes de modalidad online hay un mayor % de respuestas favorables en comparación a los estudiantes presenciales. En cuanto las aseveraciones consultadas en este criterio, tanto los estudiantes presenciales como online están sobre el 77%, los niveles de satisfacción de los graduados on line presentan resultados favorables sobre el 89%; Finalmente, la respuesta de los académicos, su nivel de satisfacción se encuentra sobre el 92% de respuestas favorables en los temas relacionados a la dirección y organización interna.

Tabla 47. 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
Los directivos del programa poseen capacidades de gestión.		81%	98%
Las decisiones académicas y administrativas del programa son transparentes y comunicadas a los estudiantes.		89%	91%
La comunicación de los estudiantes con los académicos del programa es efectiva y oportuna.		94%	93%
Se aprecia que los mecanismos de administración y gobierno son eficientes para atender el desarrollo de las actividades académicas.		86%	93%
	Graduados	Presencial	Online
La comunicación de los estudiantes con los académicos del programa era efectiva y oportuna.		75%	89%
Los directivos del programa contaban con capacidades de gestión.		67%	89%
	Académicos		
Las autoridades del Programa y las funciones que desempeñan son conocidas por los docentes.		95%	
Los académicos que tienen cargos directivos cuentan con suficiente experiencia y calificaciones.		98%	
Existen y operan instancias de participación de los docentes en la toma de decisiones en temas relevantes del Programa.		92%	
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 matrícula³.
- 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 2025.

Tabla 48. Becas y evolución de la ayuda estudiantil, en los últimos 5 años

Presencial Concepción	2022		2023	
	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	13	86,7%	13	100,0%
Becas	2	13,3%	0	0,0%
Otros				
Total	15	100,0%	13	100%

Beca 1. Corresponde a un beneficio para los exalumnos de la UNAB y equivale a un 30% del arancel

Descuento 1. Corresponde a descuentos a los que pueden acceder los estudiantes matriculados y los porcentajes varían dependiendo de cada caso

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

Presencial Santiago	V1_2021 (Oct.2021)		V1_2022 (Ago. 2022)		V1_2023 (Abril 2023)	
	Total	Mujer (%)	Total	Mujer (%)	Total	Mujer (%)
	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	18	90,0%	17	89,5%	13	86,7%
Becas	2	10,0%	2	10,5%	1	6,7%
Otros	0	0,0%			1	6,7%
Total	20	100,0%	19	100%	15	100%

V2_2023 (Oct. 2023)		V1_2024 (Abril 2024)		V1_2025 (Mayo 2025)	
Total	Mujer (%)	Total	Mujer (%)	Total	Mujer (%)
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
14	93,3%	7	70%	0	0%
1	6,7%	3	30%	14	100%
				0	0%
15	100%	10	100%	14	100%

Beca 1. Corresponde a un beneficio para los exalumnos de la UNAB y equivale a un 30% del arancel

Descuento 1. Corresponde a descuentos a los que pueden acceder los estudiantes matriculados y los porcentajes varían dependiendo de cada caso

ON LINE	V1_2021 (Oct. 2021)		V1_2022 (Marzo 2022)		V2_2022 (Ago. 2022)		V3_2022 (Oct. 2022)	
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
Descuentos	29	100,0%	20	74,1%	26	89,7%	26	83,9%
Becas	0	0,0%	7	25,9%	3	10,3%	3	9,7%
Otros	0	0,0%	0	0,0%			2	6,5%
Total	29	100,0%	27	100,0%	29	100,0%	31	100,0%

V1_2023 (Abr.2023)		V2_2023 (Sept.2023)		V3_2023 (Nov.2023)		V1_2024 (Abr.2024)	
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
26	78,8%	17	85,0%	19	100,0%	25	86,2%
6	18,2%	3	15,0%		0,0%	4	13,8%
1	3,0%		0,0%		0,0%		0,0%
33	100,0%	20	100,0%	19	100,0%	29	100,0%

V2_2024 (Ago.2024)		V3_2024 (Oct.2024)		V1_2025 (Marz.2025)		V2_2025 (Jun. 2025)	
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
24	88,9%	33	97,1%	26	89,7%	22	100,0%
3	11,1%	1	2,9%	3	10,3%	0	0,0%
	0,0%		0,0%		0,0%	0	0,0%
27	100,0%	34	100,0%	29	96,7%	22	100,0%

V3_2025 (Ago.2025)	
N° de estudiantes beneficiados	% de estudiantes del programa que cuenta con ayuda
10	100,0%
0	0,0%
0	0,0%
10	100,0%

Beca 1. Corresponde a un beneficio para los exalumnos de la UNAB y equivale a un 30% del arancel

Descuento 1. Corresponde a descuentos a los que pueden acceder los estudiantes matriculados y los porcentajes varían dependiendo de cada caso

La tabla 48 evidencia que el Programa ha mantenido una cobertura alta y sostenida de ayudas estudiantiles durante los últimos cinco años en todas sus modalidades, destacando la modalidad online tanto por el volumen de beneficiarios como por la continuidad de las ayudas otorgadas. Predominan los descuentos como principal mecanismo de apoyo, aunque en Presencial Santiago se aprecia un cambio reciente con un aumento significativo en la entrega de becas. En Presencial Concepción la cobertura también es completa, pero con un número más acotado de beneficiarios.

La siguiente tabla sintetiza el financiamiento otorgado a los estudiantes del Programa para otras actividades complementarias.

Tabla 49. apoyo para otras actividades complementarias, últimos 5 años

Tipo de actividad	2021		2022		2023		2024		2025	
	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	N° de estudiantes beneficiados	% de estudiantes del programa que cuenta con apoyo
Pasantías	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
Congresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Doble Titulación Universidad de Lleida	0	0	0	0	25	0	139	0	28	0
Doble Titulación Universidad Europea de Madrid	0	0	0	0	46	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	74	0	139	0	28	0

En los últimos 5 años todos los estudiantes se han beneficiado principalmente a través de las dobles titulaciones en universidades europeas. El programa considera necesario reforzar este apoyo económico para las actividades complementarias.

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 xxx, 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 Programa.

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

Desde el 2012, a la par de la puesta en marcha de los primeros programas de postgrado full online, el principal Learning Management System (LMS) institucional fue Blackboard. 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, es la herramienta de última generación seleccionada por UNAB para potenciar experiencia de aprendizaje en tiempos altamente tecnologizados.

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 50. Canales de atención

Público Objetivo	Canal de comunicación
Alumnos y docentes adjuntos	Call Center Chatbot ⁴ Gestiona tu caso WhatsApp Redes Sociales Atención Presencial Correo electrónico para canvas docentes
Académicos, directores y administrativos	Mesa de servicio

⁴ 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.

Plantillas WEB

En el marco de la mejora continua, se ha decidido actualizar las plantillas de cursos en el LMS con el fin de fortalecer la calidad académica y optimizar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes en modalidad online. Este ajuste responde a la incorporación de la Universidad Andrés Bello al marco Quality Matters (QM) a partir de 2025, lo que implica la alineación de los cursos con estándares internacionales que promueven coherencia pedagógica, accesibilidad y claridad en el diseño instruccional.

La nueva propuesta incorpora mejoras concretas, como la centralización de recursos en la página de inicio, la identificación clara del punto de partida del curso, el refuerzo de criterios de accesibilidad, la simplificación de la información, la inclusión de tiempos estimados de dedicación por actividad y la priorización de la sección Programa en el menú lateral. Estos cambios, fundamentados en el Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad (SAIC), en recomendaciones de evaluadores expertos y cuerpo académico del núcleo, permitirán una navegación más intuitiva, una mayor coherencia entre objetivos, actividades y evaluaciones y una experiencia de aprendizaje más significativa, accesible y transparente para los estudiantes.

Herramientas Antiplagio:

Canvas poseen herramientas utilizadas para prevenir el plagio y la violación de los límites de la propiedad intelectual, necesarios para la corrección de ensayos y trabajos.

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.

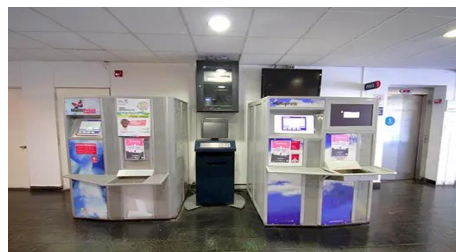
Dentro de las características que podemos resaltar de la plataforma **Zoom** tenemos:

- **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

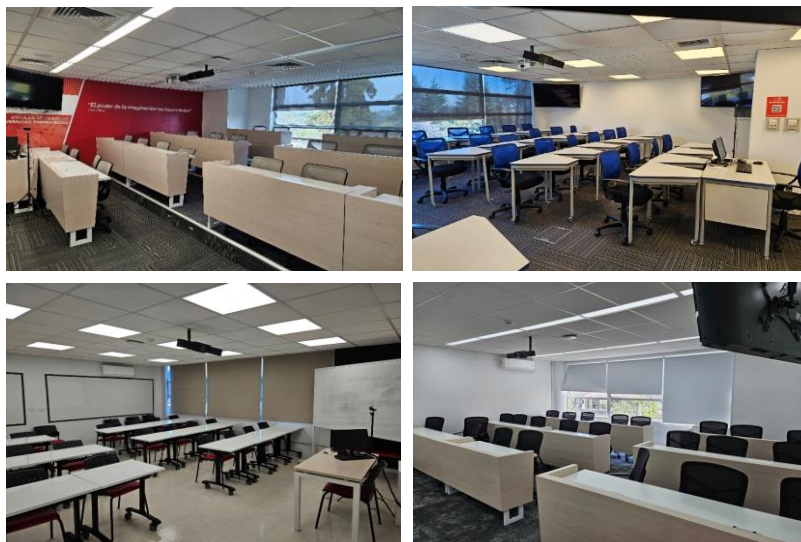
La Facultad de Economía y Negocios cuenta en el edificio C6 con un espacio de co-work 24 m2 para que los estudiantes de los distintos programas académicos de la Facultad de Economía y Negocios sea utilizado para estudiantes de postgrados y pregrado de los estudiantes y profesores.

Salas de Estudio Colaborativas

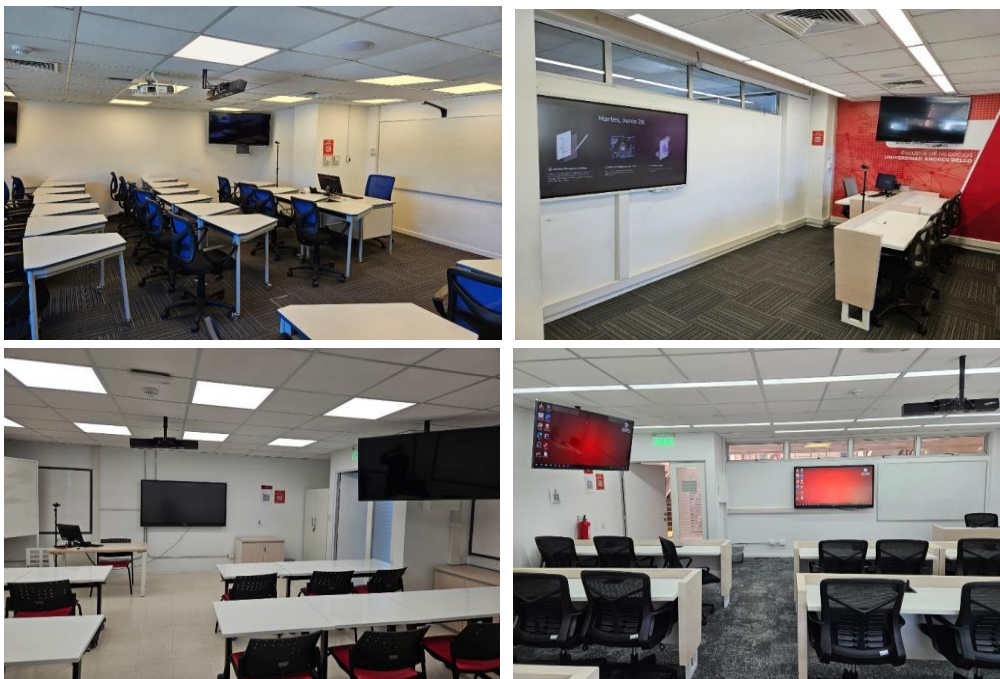
La Facultad de Economía y Negocios en el edificio C6, cuenta con un área diseñada para que tanto profesores como estudiantes puedan trabajar juntos en proyectos, estudios de caso, tutorías y sesiones de mentoría. Estas salas están equipadas con mesas de trabajo, pizarras blancas, proyectores y conexión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



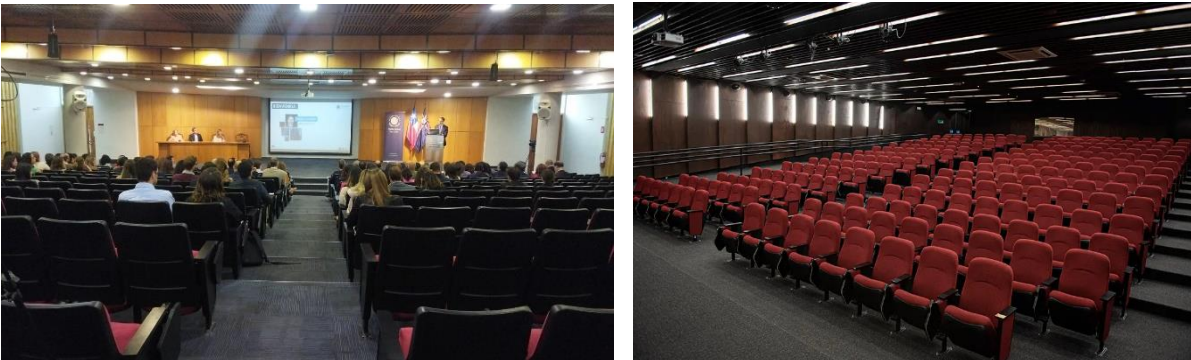
Pantallas Informativas: Monitores que muestran noticias, informaciones de horarios y salas de clases. Se cuenta en todos los edificios del Campus de zonas de descanso mixtas, con sofás para el descanso y esparcimiento de estudiantes. para reuniones formales e informales.

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.

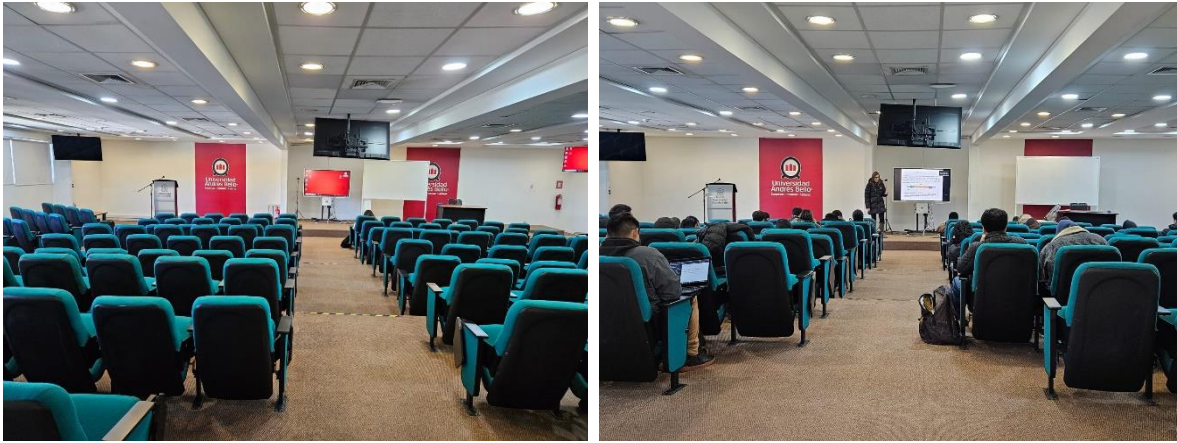


Salas de Conferencias y Seminarios

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 EXCLUSIVO

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 programa 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 segundo 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 ubicada en el cuarto piso 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 programa.



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.

Tableros de power BI para el monitoreo de la actividad de los estudiantes. Estos se profundizan en la sección siguiente.

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. 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. 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, 2.008 títulos, acceso a 94 revistas académicas físicas o digitales y a 298 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 51. 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)	94	94	94	94	94
N° de libros digitales en Biblioteca	390	390	390	390	390
Indicadores de uso o préstamo de Bibliotecas [37]	259	10506	29015	16644	6591
Indicadores de uso o préstamo de Bibliotecas [37] Accesos	939	3718	5825	4153	184

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.

Existe el compromiso institucional de mantener la sección de Recursos Electrónicos de la Biblioteca Virtual siempre actualizado por lo que anualmente se analiza lo disponible en el mercado que pueda ser de apoyo a los programas de la Universidad. La adquisición de bases de datos de publicaciones se encuentra centralizada en el presupuesto del Sistema de Bibliotecas. Los profesores y estudiantes del Programa tienen acceso físico y virtual al material disponible en las diferentes bibliotecas de la UNAB. Es así como biblioteca UNAB provee a la unidad, en modalidad texto completo, acceso a libros electrónicos (e-books) y otros documentos digitales especializados y actualizados en las diversas áreas de interés del programa.

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.).

La colección de la Universidad se enriquece anualmente con nuevas incorporaciones de material bibliográfico, los cuales se convierten en un servicio para nuestros usuarios mediante 620.685 préstamos anuales. La biblioteca dispone de las siguientes colecciones impresas:

- **Colección General:** Libros que corresponden a bibliografía obligatoria y/o complementaria de baja demanda de préstamo de las carreras/programas que imparte la Universidad.
- **Colección de Reserva:** Libros que corresponden a bibliografía obligatoria y/o complementaria de alta demanda de préstamo de las carreras/programas que imparte la Universidad.

- **Colección de Referencia:** Libros de consulta en sala como enciclopedias, diccionarios, etc. que corresponden a bibliografía obligatoria y/o complementaria de las carreras/programas que imparte la Universidad, incluye además material cartográfico, y materiales audiovisuales (22.000 ítems de material multimedia: videos, discos compactos, etc.).
- **Colección de Publicaciones Periódicas,** suscripciones impresas (algunas de ellas con acceso online) a revistas, diarios, anuarios, etc. En total existen en 2017, 129 suscripciones vigentes, que cubren requerimientos de diferentes facultades de la Universidad. La colección bibliográfica actualmente comprende 442.483 volúmenes en 137.140 títulos. Además de las 129 suscripciones a revistas impresas y diarios se dispone de 22.600 ítems de material multimedia (videos, discos compactos, etc.)
- **Colección de Tesis de los alumnos de pregrado y postgrados** que egresan de la Universidad Andrés Bello.
- **Préstamo Interbibliotecas UNAB:** Este tipo de préstamos permite al usuario solicitar material bibliográfico y especial que se encuentra en otra biblioteca de los campus de la Universidad Andrés Bello ubicados en las sedes de Santiago, Viña y Concepción.
- **Servicio de préstamo de salas de estudio grupal (box):** Facilitar un espacio apropiado con implementos necesarios para el estudio y trabajo en equipo a nuestra comunidad de usuarios, contribuyendo al desarrollo de las actividades académicas, de investigación y docencia.
- **Sala de Internet** (sólo Campus República y Casona de Las Condes): Sala compuesta por un conjunto de computadores habilitados con acceso a Internet y software Office. Situado en espacios de bibliotecas y designado para el uso del estudio.
- **Sala de lectura:** Lugar de la biblioteca que es de libre acceso y en donde se puede estudiar en grupo o de forma individual, preferentemente en silencio.
- **Estantería abierta:** Sistema que permite al usuario acceder directamente a la información, facilitándole seleccionar el material bibliográfico y especial de su interés. A diferencia de la estantería cerrada donde el usuario requiere de la atención de un funcionario de biblioteca para realizar la búsqueda en la estantería.
- **Préstamo de notebooks:** Servicio que permite a los estudiantes, profesores y personal administrativo tomar en préstamo ordenadores portátiles (notebooks) por un período determinado. Este servicio tiene como objetivo proporcionar acceso a herramientas tecnológicas necesarias para realizar tareas académicas, investigación y otras actividades relacionadas con la universidad.

SATISFACCIÓN EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE RECURSOS DEL PROGRAMA

La siguiente tabla (53) refleja que el Programa mantiene altos niveles de satisfacción en relación con el acceso a recursos académicos, plataformas tecnológicas y soporte técnico, tanto en la modalidad presencial como online. Los estudiantes actuales destacan positivamente la disponibilidad de bibliografía actualizada, el acceso a bases de datos, las grabaciones de clases y la calidad del soporte técnico, con niveles de satisfacción cercanos o iguales al 100%, especialmente en modalidad online. Los graduados confirman esta percepción, valorando la calidad y pertinencia de los recursos durante su formación. Desde la perspectiva de los académicos, los resultados también son muy favorables, evidenciando que el Programa dispone de materiales bibliográficos adecuados y herramientas tecnológicas que permiten clases virtuales efectivas, con plataformas estables y con buen soporte técnico. En conjunto, los datos muestran que la institución ha desarrollado una infraestructura académica y tecnológica sólida, que asegura condiciones óptimas para el aprendizaje y enseñanza, y que responde de manera efectiva a las demandas de estudiantes y docentes.

Tabla 53. 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.	95%	100%
Existe un adecuado equilibrio entre el número de estudiantes y el total de recursos disponibles.	96%	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	98%
Graduados	Presencial	Online
Tuvo acceso a la bibliografía básica requerida en cada asignatura.	100%	95%
Tuvo acceso a bibliografía actualizada en el sistema de biblioteca de la universidad.	100%	90%
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	100%
Cuando era estudiante pude acceder a mecanismos de soporte técnico para resolver problemas de conexión	N/A	100%
El curso de habilitación básica en Blackboard (UNI) o Canvas fue de utilidad para utilizar las herramientas disponibles en la plataforma	N/A	94%
Académicos	Presencial	Online
El material bibliográfico que se requiere para cada asignatura se encuentra disponible en biblioteca.	95%	
Las clases no presenciales son regularmente estables (no hay intermitencias o fallas de conexión)	97%	
He podido acceder a personal de soporte capacitado para resolver problemas técnicos.	95%	
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	98%	
En líneas generales, el uso del aula virtual es eficaz para cumplir con los resultados de aprendizaje definidos.	98%	

FORTALEZAS:

- Se constata una sólida institucionalidad y estructura organizacional clara y funcional.: La estructura de tres niveles (central, facultad y programa) con funciones bien definidas asegura gobernanza, alineación institucional y una gestión efectiva del programa. Además, la UNAB cuenta con reglamentos y normativas formalizadas, lo que garantiza una gestión eficiente y alineada con la misión y visión institucional.
- Queda de manifiesto que el programa cuenta con un Comité académico consolidado, con estabilidad, experiencia y compromiso. Este comité participa activamente en procesos clave como la revisión curricular, análisis de resultados de aprendizaje, seguimiento de cohortes y retroalimentación desde actores internos y externos. Asimismo, la gestión del Programa

está a cargo de su director, quien es asesorada por un comité académico compuesto por tres docentes del núcleo académico.

- Tiene especial relevancia la alta satisfacción de todos los estamentos, en los temas relacionados a este criterio. Los índices de satisfacción sobre la organización interna del programa son elevados, especialmente entre estudiantes online (hasta un 98%) y académicos (hasta un 100%), destacando la transparencia y eficacia en la comunicación.
- Se desprende del análisis, el efectivo sistema de seguimiento y evaluación que permite decisiones estratégicas. La planificación anual, las reuniones sistemáticas con actores clave, la articulación con direcciones de postgrado y calidad, y la integración del comité con otros niveles institucionales permiten decisiones informadas que proyectan la sustentabilidad y mejoran la gestión del programa, en concordancia con los criterios.
- Se evidencia un acceso garantizado y actualizado a infraestructura, tecnologías y bibliografía. La universidad dispone de modernos espacios físicos y virtuales, como salas de clases equipadas con tecnología HyFlex, espacios de co-work, salas colaborativas, y el uso de la plataforma CANVAS, que potencia el aprendizaje interactivo.
- Apoyo Tecnológico y Pedagógico: La transición de Blackboard a CANVAS, junto con el uso de herramientas como Zoom y Turnitin, muestra un compromiso con la innovación tecnológica. Además, cuenta con soporte técnico especializado y accesible para docentes y estudiantes.
- El programa cuenta con una cobertura bibliográfica adecuada y pertinente: asegurando el acceso a bases de datos académicas de alto estándar, con una cobertura del 95%-100% en los recursos necesarios para cada asignatura, disponibles para estudiantes y docentes en formato digital y físico.

PORTUNIDADES DE MEJORA:

- El Programa ha identificado la necesidad de fortalecer el vínculo con los graduados, en respuesta a una menor percepción de satisfacción dentro de este grupo.

DEBILIDADES:

- Si bien el Programa dispone de beneficios para los estudiantes, la percepción respecto al acceso a becas y apoyos para actividades complementarias se mantiene en un nivel moderado. En este contexto, se identifica como oportunidad de mejora la ampliación de las opciones de financiamiento disponibles

Posicionamiento del criterio a examinar:

	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 Obligatorio 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 magister en dirección de empresas 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 magister en dirección de empresas 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.

El Modelo de Aseguramiento de la Calidad se sustenta en cuatro pilares:

- ✓ **Coherencia:** evaluación de la consistencia entre el quehacer de la Institución con la misión, visión, valores y propósitos institucionales y las disposiciones legales. Para el cumplimiento de este aspecto, el Programa de magíster en dirección de empresas desarrolla, de manera sistemática, revisiones que procuran un completo alineamiento con las directrices institucionales, incluido el modelo educativo y responder de mejor manera a las orientaciones de su entorno inmediato.
- ✓ **Pertinencia y efectividad:** medición del nivel de alineamiento y satisfacción de las funciones misionales con los requerimientos internos y del medio externo a través de la evaluación del nivel de logro de la pertinencia, eficacia y eficiencia de dichas funciones. A partir de los ajustes curriculares ya detallados en el criterio 1 de este informe, el Programa cuenta con perfiles de egreso y plan de estudios actualizado que da cuenta del sello institucional y de las necesidades del medio. De igual forma, se han ido implementando para el área procesos de evaluación permanente, como mecanismo de evaluación del logro del perfil de egreso y mejora del proceso de enseñanza- aprendizaje, relevando aspectos como metodologías de enseñanza y evaluación.
- ✓ **Homogeneidad:** evaluación de la integridad institucional, es decir, la aplicación sistemática en todo el quehacer institucional de las políticas, normativa y procesos. La Ficha de Datos (Tabla 5.3 sobre Definiciones Reglamentarias Vigentes) da cuenta de la existencia de decretos, políticas, reglamentos, planes, modelos, estrategias, resoluciones y protocolos que aseguran una suficiente normativa general y específica para el buen desarrollo del Programa.
- ✓ **Autorregulación:** un sistema sustentado en políticas explícitas e información veraz y auditable, integral y con capacidad de análisis institucional y autoevaluación para el mejoramiento continuo y toma de decisiones, transparente y participativo, involucrando a los diferentes niveles institucionales. Aspectos importantes de relevar para el área de postgrado son la creación de programas que responden a los requerimientos del medio y

que tempranamente puedan iniciar procesos autoevaluativos, auditorías académicas, seguimiento de los planes de desarrollo/planes de mejora, registro y seguimiento de la cualificación académica de los docentes adscritos a estos programas, evaluación de la docencia, encuestas de satisfacción, entre otros y que han permitido al magíster en dirección de empresas avanza exitosamente en su autorregulación.

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

Mecanismos internos:

- ✓ Planificación estratégica institucional
- ✓ Políticas y normativas institucionales
- ✓ Órganos colegiados
- ✓ Auditorías académicas
- ✓ Autoevaluación de carreras y programas
- ✓ Assessment del aprendizaje estudiantil
- ✓ Elaboración de encuestas
- ✓ Evaluación de desempeño académico
- ✓ Auditorías de procesos
- ✓ Gestión y balance del SAIC

Mecanismos externos:

- ✓ Acreditación institucional, nacional e internacional
- ✓ Acreditación de carreras y programas
- ✓ Auditorías externas

En coherencia con los planteamientos institucionales, el Programa cuenta con las siguientes instancias propias de autorregulación:

- ✓ **Cuerpos colegiados:** velan por la autorregulación y el mejoramiento continuo. En estas instancias se acuerdan implementaciones y se monitorean resultados de aspectos esenciales del Programa, como los objetivos y propósitos, perfil de egreso y plan de estudio, planes de vinculación con el medio y participación estudiantil, evaluaciones docente y Assessment del aprendizaje estudiantil. Al respecto, tal y como se describe en el criterio 4: “Organización Interna y Gestión de Recursos”, el Programa no solo cuenta con el cuerpo colegiado del Comité Académico, sino que, para asegurar una mayor participación ha incorporado a representantes de los estudiantes y graduados en dicha instancia.
- ✓ **Evaluación académica:** permite el análisis de los resultados de la evaluación docente y de la evaluación anual de desempeño académico. Siendo este, realizado semestralmente por el Programa.
- ✓ **Revisión sistemática del perfil de egreso y plan de estudios, en base a lineamientos internos y externos:** permite verificar el logro de los resultados de aprendizaje declarados por el Programa. Lo anterior, se ve reflejado en las adecuaciones curriculares realizadas por el Programa en el 2025.
- ✓ **Análisis y seguimiento de los resultados de las encuestas anuales de opinión, NPS y encuestas de autoevaluación,:** este tipo de instrumentos se genera anualmente y no solo para procesos de acreditación, contando con la información pormenorizada por campus, jornada, y otros elementos distintivos y útiles para la generación de acciones de mejora. Esta información es enviada a los programas y también se dispone en la plataforma interactiva PowerBi.
- ✓ **Seguimiento y análisis de los indicadores de progresión académica sistemático (retención, titulación, tiempo de graduación, asignaturas críticas):** permite generar acciones remediales para mejorar dichos resultados, tal como se detalló en criterios anteriores.

- ✓ **Seguimiento de los planes de mejora:** el Programa se apoya en la VRAC, que tiene certificado bajo Norma ISO 9001:2015, para el seguimiento y monitoreo de planes de mejora de carreras y programas. Bajo ese contexto, se dispone y se ejecuta un procedimiento que determina específicamente las responsabilidades, roles, funciones, etapas y flujo de actividades para velar por el cumplimiento del plan de mejora, donde participan en distintas etapas la VRAC, el Decano, el Director de Aseguramiento de la Calidad de la Facultad, y el Consejo de Facultad. Este procedimiento se sustenta en la gestión del cumplimiento de las acciones comprometidas a través de una plataforma en SharePoint (Figura xx), que permite el seguimiento sistemático de las debilidades emanadas tanto del proceso de autoevaluación anterior, como de las debilidades detectadas por la Comisión Nacional de Acreditación.

Roles dentro del SAIC

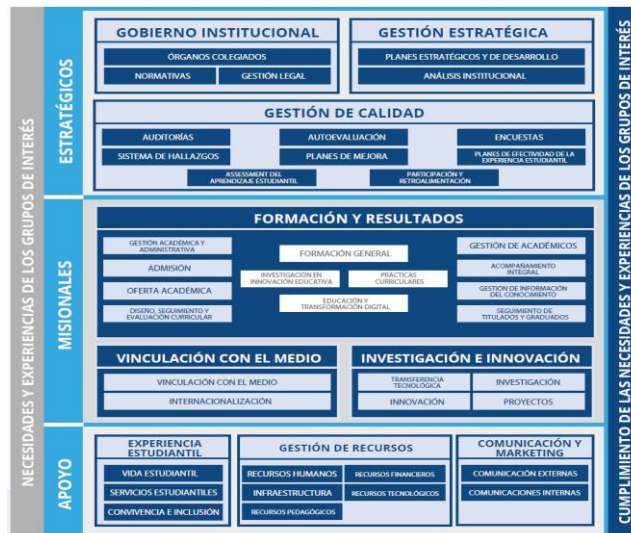
Para su efectivo desarrollo, el SAIC define distintos roles que contribuyen a operacionalizar las funciones definidas. Estos roles pueden distinguirse como se detalla en la Tabla 54.

Tabla 54. Roles y funciones para la gestión de la calidad en la UNAB.

ROL POLÍTICO		ROL ESTRATÉGICO	ROL TÁCTICO	ROL OPERATIVO
Responsabilidad	Comité de Rectoría	Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad	Consejo de Facultad	Dirección de aseguramiento de la calidad
Acciones	Decidir respecto de las estrategias de calidad. Evaluar el cumplimiento de la Política de Calidad. Comprende todas las atribuciones relativas a la estrategia y análisis del aseguramiento de la calidad a nivel institucional. Se articula como Comité de Calidad a nivel institucional.	Elaborar estrategias de aseguramiento de la calidad. Realizar seguimiento de cada función misional. Socializar los lineamientos de calidad. Implementar el SAIC. Gestionar auditorías y certificaciones.	Definir acciones a implementar de la función misional. Evaluar y monitorear periódicamente el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de calidad. Se articula como Comité de Calidad a nivel de facultad.	Implementar acciones definidas según los procesos del SAIC
Responsables directos	Rector	Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad. Director del SAIC.	Decano.	Directores de Escuelas, carreras, programas, departamentos y centros. Directores de unidades administrativas.
		Direcciones de aseguramiento de la calidad de Facultad		

Para su gestión, el SAIC gestiona y monitorea el efectivo desarrollo del Mapa de Procesos, el cual se establece como la herramienta operativa del modelo de calidad definido (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 en el Programa

Desde sus inicios, la Universidad Andrés Bello ha fomentado y demostrado su compromiso con la entrega de una experiencia educativa de excelencia. La UNAB reconoce la calidad como un impulsor de la mejora continua en el desempeño, como garante para el logro de los propósitos y metas, apoyando el fortalecimiento de la Institución, desarrollando la capacidad propia de autorregulación y autoevaluación de su calidad.

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:

Ejemplos prácticos:

- ✓ 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.
- ✓ Procesos de autoevaluación.
- ✓ 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.

Ejemplos genéricos:

- ✓ 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, incluido los indicadores de tasa de graduación, tiempo de permanencia, tasa de deserción y tasa de eliminación académica (Figura 20), y para lo cual se utilizan los criterios especificados en la Tabla 55.

Figura 10. Visualización de la plataforma institucional de seguimiento de planes de mejora.

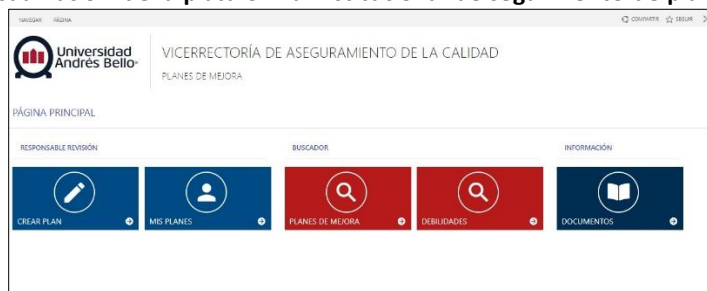


Tabla 55. Sistema de evaluación de las debilidades del plan de mejora del Programa.

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 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA FACULTAD Y EL PROGRAMA

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 al MBA 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 2023 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 prepararlos 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°6) 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.

5.6 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; 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°13); Código de Conducta y Ética (Anexo Complementario N°15), entre otros.

SATISFACCIÓN EN RELACIÓN CON LA CAPACIDAD DE AUTORREGULACIÓN Y MEJORA CONTINUA

En términos generales los estudiantes, graduados y académicos valoran positivamente los aspectos

vinculados a la autorregulación y mejora continua del Programa, con altos niveles de satisfacción en la mayoría de los indicadores. Los estudiantes, tanto presenciales como online, destacan especialmente el cumplimiento de reglamentos y normativas (92% presencial y 100% online), la veracidad de la información difundida (83% presencial y 98% online) y la percepción de equilibrio entre recursos y número de estudiantes (96% presencial y 100% online). Además, consideran que el valor de aranceles y matrícula es razonable respecto a la calidad recibida, (74% presencial y 90% online). Los académicos presentan niveles muy altos de satisfacción en cuanto a veracidad de la información (100%), cumplimiento normativo (100%) y participación en la evaluación periódica (88%) (Tabla 56)

Tabla 56. 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	92%	100%
Existen instancias para plantear inquietudes o sugerencias en cuanto al desarrollo del programa.	83%	93%
La información difundida del programa es verídica y se cumple.	83%	98%
Existe un adecuado equilibrio entre el número de estudiantes y el total de recursos disponibles.	96%	100%
El valor de los aranceles y matrícula del programa de postgrado es acorde a la calidad educativa recibida	74%	90%
Graduados	Presencial	Online
Los reglamentos y normativas que rigen el programa se cumplen	86%	100%
La información difundida del programa es verídica y se cumple.	100%	100%
Académicos		
La información difundida del programa es verídica y se cumple.	100%	
Los reglamentos y normativas que rigen el programa se cumplen.	100%	
Los académicos tenemos participación en la evaluación periódica del programa.	88%	

FORTALEZAS:

- Se evidencia una cultura institucional consolidada en torno a la autorregulación y la mejora continua, que se traduce en la existencia de unidades especializadas, estructura robusta y una normativa sólida que respaldan los procesos de calidad.
- La institución cuenta con una política, reglamentos, sistema, modelo y mecanismos de aseguramiento de la calidad y autorregulación, claramente establecidos y certificados, que han sido socializados a los equipos de gestión, académicos y estudiantes de las carreras y programas de pre y postgrado.
- El Programa dispone de un plan de desarrollo alineado con los propósitos de la Facultad y la Institución, que asegura una planificación coherente y monitoreo sistemático de las acciones desarrolladas.
- Se constata un alto compromiso del cuerpo académico y del equipo de gestión con la mejora continua, lo que se refleja en su participación en comités, en la toma de decisiones basada en evidencia, y en la capacidad de respuesta ágil frente a lineamientos institucionales y requerimientos del entorno externo.
- Los estudiantes, graduados y académicos reconocen que el Programa cumple de manera efectivamente con los reglamentos y normativas vigentes, lo que garantiza un marco de

operación claro y transparente. Asimismo, la consistencia y fiabilidad de la información comunicada fortalecen la confianza y credibilidad del Programa, tanto al interior de la comunidad académica como frente al entorno externo.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Fortalecer el seguimiento sistemático de la trazabilidad de los acuerdos adoptados en instancias colegiadas, asegurando la implementación y evaluación de las mejoras comprometidas.

DEBILIDADES

- No se identifican debilidades.

Posicionamiento del criterio a examinar:

		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 gran 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 Empresas generar redes una vinculación mayor con la problemática actual de las comunidades en las cuales se desenvuelven y participan.

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.

Soporte Institucional

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.

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.

Plan de Vinculación con el Medio

El Magíster en dirección de empresas 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. El Plan identifica los Programas de Vinculación con el Medio que son desarrollados y, en consecuencia, define objetivos, iniciativas, alcances, indicadores y metas, los cuales se monitorean y evalúan periódicamente para medir su impacto y efectividad. Además, se establecen mecanismos de seguimiento y retroalimentación, permitiendo la adaptación y mejora continua de las acciones implementadas.

Para mantener un registro institucional ordenado y alineado con los objetivos planteados, la UNAB ha desarrollado una plataforma digital (<https://plataforma.vinculacion.unab.cl/>), donde deben registrarse todas las actividades de Vinculación con el Medio (VcM) tanto de pregrado como de postgrado. A continuación, la figura siguiente presenta una vista de la plataforma mencionada.

Este programa busca contribuir a la sociedad en dos ejes, el primero al logro de los resultados de aprendizaje contemplados en los perfiles de egreso del programa de Magíster en Dirección de Empresas y el segundo a fortalecer la Industria, la Innovación, el Trabajo, el Crecimiento Económico y las Comunidades Sostenibles, mediante una instancia integradora, donde los estudiantes proponen alternativas de solución a distintas problemáticas asociadas a la generación de un plan de negocios para un emprendimiento o un plan de negocios (intra- emprendimiento) en una empresa existente, y/ o la generación de un proyecto de consultoría en una organización empresarial.

En esta línea las empresas requieren direcciones sólidas y equipos gerenciales capaces de liderar, comunicar y coordinar de manera efectiva, para que los cambios se perciban como positivos y fortalezcan el clima laboral. Una buena gestión, basada en principios, valores y formación integral, impulsa la productividad, sostenibilidad y crecimiento organizacional. Además, la estrategia de marketing resulta clave para competir en un mercado cambiante: anticiparse a las necesidades de los clientes, fidelizarlos y aprovechar las herramientas digitales es esencial para lograr mayor competitividad, rentabilidad y crecimiento. Por ello, se necesitan profesionales capaces de integrar estrategia empresarial y marketing en un modelo coherente y flexible.

La necesidad detectada por el programa va en línea con los Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8, “Trabajo Decente y Crecimiento Económico”, específicamente en lo que se refiere a “promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y alentar la oficialización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas, mediante el acceso a servicios financieros”.

Por dar un ejemplo concreto, durante el año 2023 (Reporte contribuciones internas y externas), el programa benefició a cerca de 20 empresas de distintos rubros, entre ellas RCD Telecomunicaciones, Circular 3D, La Macellería Verde, EMI, Comercializadora Emporio Gourmet Premium, Reutilizagua, Barfomático, La Cafetal y Shine in Move. Como resultado de su ejecución, se desarrollaron alrededor de 20 proyectos, que incluyeron desde asesorías integrales y planes de negocios hasta consultorías especializadas y análisis técnicos en áreas como logística, sustentabilidad, innovación tecnológica y gestión operativa. Entre los más destacados se encuentran la Asesoría Integral a Empresa Pyme Informática, el Plan de Negocios Circular 3D, el Análisis del material particulado contaminante en la industria minera, la Fabricación de un bioestimulante, el Sistema de reutilización de aguas grises “Reutilizagua”, así como iniciativas innovadoras en movilidad como el Plan de Negocios para arriendo de camionetas eléctricas y el desarrollo de soluciones en servicios submarinos y consultorías en modelos de gestión basados en ISO 55001. Estos proyectos no solo fortalecieron la capacidad competitiva de las empresas participantes, sino que también generaron un impacto positivo en la innovación, sostenibilidad y productividad empresarial.

Este plan permite generar vínculos con instituciones en ámbitos relacionados al Magíster de Dirección de Empresas, promoviendo la colaboración mutua, favoreciendo la actualización constante de los contenidos del Programa, garantizando su pertinencia y adecuación a las

necesidades del entorno profesional. Además, este plan se refuerza y potencia desarrollando constantemente diversos congresos, seminarios y conversatorios en el que participan la comunidad, académicos tanto nacionales, como internacionales y estudiantes.

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 la fecha 241 estudiantes. La siguiente tabla indica el detalle de convenios vigentes del Magíster, propósito y beneficiarios.

Tabla 57. Convenios nacionales e internacionales vigentes del programa, periodo 2021-2025

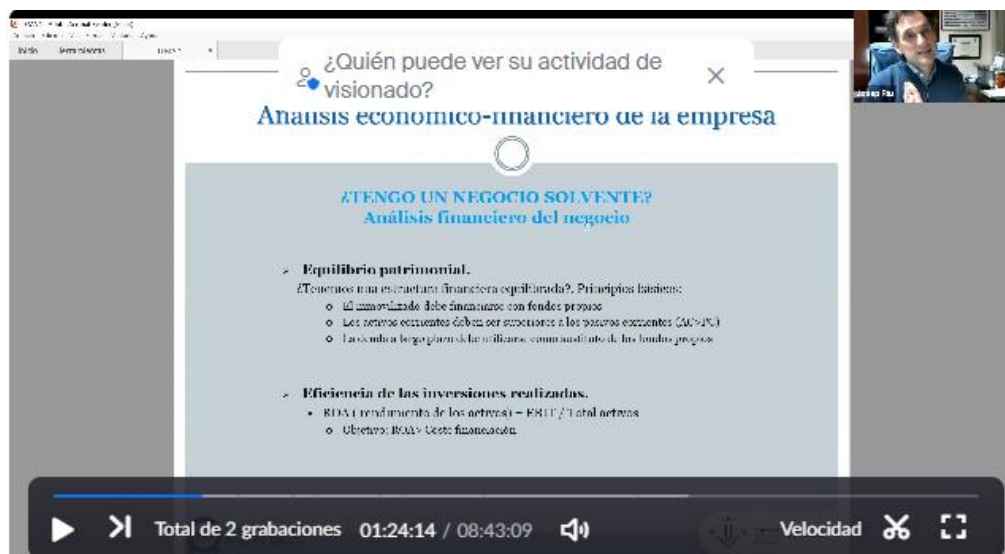
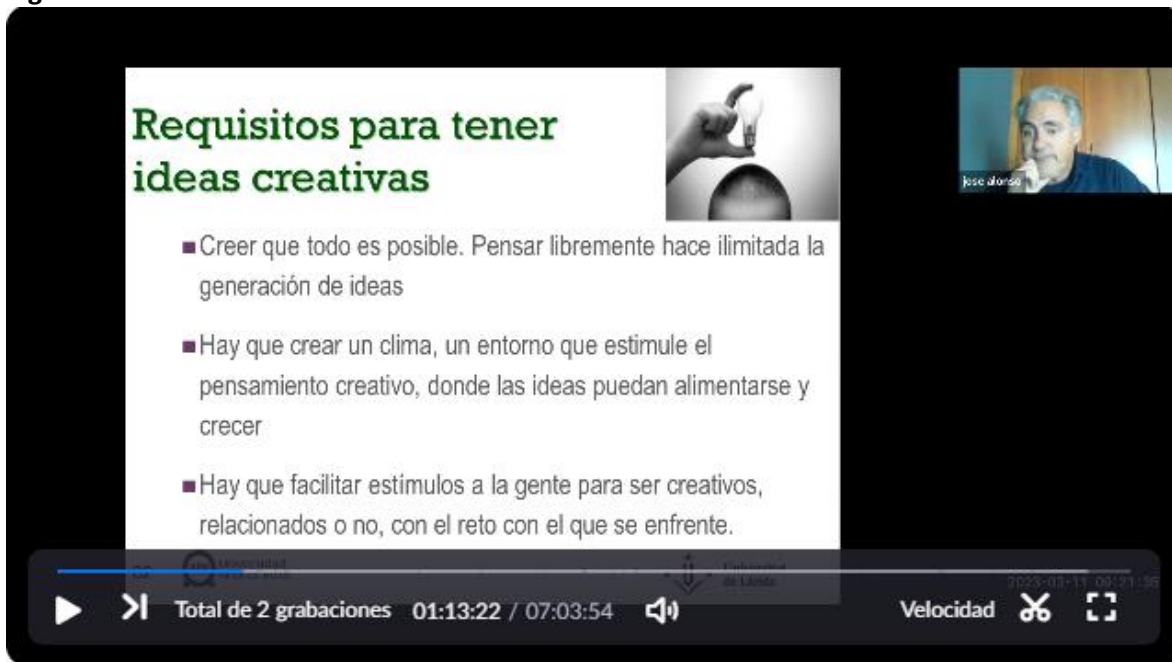
Nombre institución colaboradora	Propósito del convenio o acuerdo	Año suscripción	Estudiantes beneficiados
Universidad Europea de Madrid	Doble Titulación	2021	46
UNAB-Lleida	Doble Titulación	2021	192
Babson College	Pasantía Internacional	2020	3

Estos 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 Empresas y para el cual los alumnos participan de Módulos dictados directamente por profesores de dicha casa de estudios española.

El convenio de colaboración entre la Universidad Andrés Bello y las Universidades internacionales representa una valiosa oportunidad académica para los estudiantes, quienes pueden acceder a programas de formación continua de alto nivel, impartidos en modalidad e-learning y con estándares europeos de calidad. Esta alianza permite que los alumnos cursen másteres diseñados conjuntamente por ambas instituciones, obteniendo al finalizar un título propio expedido por dichas universidades.

Además del prestigio que conlleva el doble título, los estudiantes se benefician de una experiencia formativa enriquecida por la participación de docentes internacionales, el acceso a plataformas virtuales y una estructura académica rigurosa que garantiza el cumplimiento de estándares de calidad. Esta colaboración fortalece el perfil profesional de los graduados, ampliando sus oportunidades laborales tanto en Chile como en el extranjero, y reafirma el compromiso de la Universidad Andrés Bello con la excelencia académica y la internacionalización de sus programas de postgrado.

Figura 11: Clases Doble Titulación



En julio de 2023, los estudiantes del MBA participaron en una pasantía internacional en el campus de Babson College, reconocido mundialmente como la escuela número uno en emprendimiento. En esta instancia tuvieron la oportunidad de compartir experiencias con estudiantes de magister provenientes de diversas universidades y países, como el Tecnológico de Monterrey (México), la Universidad de los Andes (Colombia), la Universidad San Francisco de Quito (Ecuador), además de delegaciones de Tailandia y Noruega. La pasantía se centró en temáticas clave del ecosistema emprendedor, tales como el mindset de emprendimiento, la ideación, la definición de modelos de negocio, la comunicación efectiva y las estrategias de escalamiento.

La experiencia en Boston resultó altamente enriquecedora en todos los ámbitos, ya que permitió acceder a un entorno académico de excelencia, reconocido por su liderazgo en innovación y emprendimiento. Durante la estadía, los estudiantes participaron en instancias formativas que fortalecieron tanto su desarrollo profesional como personal, ampliando su visión sobre liderazgo,

creatividad y gestión de proyectos. El contacto directo con profesores de prestigio internacional, la interacción con estudiantes de distintas culturas y la participación en dinámicas prácticas hicieron posible un aprendizaje integral, profundo y transformador, que trasciende lo meramente académico.

Figura 12: Pasantía campus de Babson College



6.3 VISITA DE ACADÉMICOS NACIONALES E INTERNACIONALES

El Programa cuenta con la participación de cinco profesores visitantes entre el período 2021 y 2025, quienes aportan con una perspectiva internacional y global en sus áreas de especialización. Como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 58. académicos Internacionales

	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	Emprendimiento Sostenible
Eduard Cristobal	Gestión de Marketing en un Entorno Globalizado	10	2022-2023-2024	Doctor	Emprendimiento Sostenible
Fidel Molina	Gestión Alternativa de Conflictos: Una	10	2022-2023-2024	Doctor	Dirección de Negocios

	Visión Internacional e Intercultural				
José Miguel Alonso	Iniciativa Emprendedora y Creación de Empresas	10	2022-2023-2024	Magister	Dirección de Negocios
Josep María Riu	Estados Financieros y Valoración de Empresas	10	2022-2023-2024	Magister	Dirección de Negocios

El MBA impulsó la incorporación de profesores visitantes, con un compromiso por establecer vínculos académicos con otras instituciones, principalmente extranjeras. Desde 2022, el Programa inició una colaboración con distintos profesores que se mantiene hasta hoy. Este proceso ha fortalecido el perfil internacional del programa, enriquecido su cuerpo docente con nuevas perspectivas pedagógicas y consolidado una red de cooperación académica con impacto positivo en la calidad del aprendizaje. Además, ha permitido el acceso a enfoques actualizados y favorecido el desarrollo de competencias interculturales. En síntesis, esta línea de trabajo ha promovido el diálogo académico, la actualización disciplinar y la co-construcción de conocimiento, en coherencia con el sello internacional de la UNAB y los objetivos estratégicos del programa.

6.4 REDES DE COLABORACIÓN DE PROFESORES DEL PROGRAMA

Tal como lo muestra la tabla 58, a la fecha cuatro académicos del Programa participan activamente de las actividades realizadas por el MBA, tanto como expositores, como también oyentes.



Tabla 59. Seminarios organizados por el Programa

Expositor	Institución, País	Título del Seminario	Fecha	Total participantes
Tony Gunckel	UNAB, Chile	Charla Liderazgo y Decisiones con IA	09-07-2025	24
Rafael Janequine - Waldo Canales	UNAB, Chile	Charla Mercado de Deuda Sostenible	22-01-2025	17
Alejandra Bravo; Waldo Canales	Unab, Chile	ESG la transformación de Mercados Emergentes	12-11-2024	27
Paula Osorio	UNAB, Chile	Team Building: Aquí se cocina integración	02-07-2022	21

6.5 ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN RELACIONADAS AL MAGÍSTER

Los estudiantes, graduados y académicos del programa 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 Magister.

Tabla 60. Seminarios organizados por el Programa.

Expositor	Institución, País	Título del Seminario	Fecha	Total participantes
Raúl Herrera	UNAB, Chile	Nueva Teoría Estratégica	13-05-2025	18
Asish Satpathy	Asu, EEUU	charlas de Guest Lecture	08-04-2025	10
Xavier Oriol	Udg, España	Conferencia Emociones de Trascendencia y Bienestar: Una Perspectiva Evolucionista	28-03-2025	16
Amit Chopra	Emprendedor, EEUU	Hackea tu Futuro	27-03-2025	10
Nicolás Morales	Emprendedor, Chile	Sustentabilidad como eje en los nuevos emprendimientos	17-01-2024	18
Alejandro Yung	UNAB, Chile	Taller Emprendimiento y Startups: Estructuras y Diferencias	19-01-2023	23
Jorge Ormeño	UNAB, Chile	Taller Aspectos Legales del Trabajo a Distancia y Teletrabajo	19-10-2022	11
Alberto Amutio	España	Charla Gestión del Estrés Laboral: hacia unas organizaciones saludables y productivas	19-10-2022	11
Enrique Paris	UNAB, Chile	Conversatorio Grandes Desafíos para el Chile Post Covid-19	23-07-2022	36

Invitan: Universidad Andrés Bello, Facultad de Educación y Ciencias Sociales, Facultad de Economía y Negocios

CONFERENCIA:
"Emociones de Trascendencia y Bienestar: Una perspectiva evolucionista"

Viernes 28 de marzo, 2025

Inscripciones y consultas: dsoco@unab.cl

Dr. Xavier Oriol
Profesor Investigador
Universidad de Girona, España

Casona Las Condes UNAB
Fernández Concha 700
C6 sala FEN 301
10:00 AM

Financia: Fondecyt Regular # 1230626

UNAB, Facultad de Ingeniería, IIBFEM, Facultad de Ingeniería

INVITACIÓN
OPEN LECTURE:
AMIT CHOPRA
HACKEA TU FUTURO

Fecha: 27 de Marzo
Hora: 18:30 pm.
Lugar: Fernández Concha 700
Las Condes.
Sede Casona.

AMIT CHOPRA ES UN EXPERIMENTADO LÍDER TECNOLÓGICO CON MÁS DE 20 AÑOS DE EXPERIENCIA EN SEGURIDAD DE PRODUCTOS, RESERVAS COMO DESARROLLADOR Y JEFE DE PRODUCTOS. SE ENFOCA EN INNOVAR EN INTELIGENCIA DE COMERCIO ELECTRONICO, COMO EL ANALISIS Y EL DISEÑO DE PRODUCTOS PARA EL DESARROLLO DE PAISES EMERGENTES. EN LA CREACIÓN DE EXPERIENCIAS PARA DESARROLLADORES, MANEJANDO REDES DE ESTRATEGIAS DE INEA, ES UIX Y LA SEGURIDAD.

DESDE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE "TRABAJO REMOTO" DE AMAZON HACIA LA FORTALECIMIENTO DE LA SEGURIDAD DE COMERCIO ELECTRONICO. SOCIOS EN EMPRESAS DE UNIVERSIDADES COMO UCLA Y NATIONAL UNIVERSITY OF SINGAPORE ENTRE OTRAS.

Logos: Google, Amazon, DuMato, SaaS, PwC, Facebook, LinkedIn, NUS

UCLA Anderson School of Management

SATISFACCIÓN DE ESTUDIANTES EN RELACIÓN CON LA VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Los académicos presentan altos niveles de satisfacción en todas las dimensiones evaluadas, particularmente en relación con la existencia de convenios internacionales (92%) y el fomento de proyectos de investigación (84%). Se visualiza además que la participación en pasantías también se encuentra bien evaluada (81%), por su parte los estudiantes, graduados y académicos en este criterio lo valoran con un nivel de satisfacción mayoritariamente positivo, así, en el caso de los estudiantes, se destaca la promoción de actividades científicas y la existencia de convenios para participación en instancias nacionales e internacionales, especialmente en la modalidad online. En cuanto a los graduados, la modalidad presencial muestra un alto nivel de satisfacción en la participación en eventos y pasantías (100%), Los graduados online valoran positivamente el reconocimiento del programa (100%) y el acceso a redes de investigadores y profesionales (94%).

Tabla 62. Nivel de satisfacción en relación con la vinculación con el medio. Respuestas favorables: de acuerdo y muy de acuerdo.

Pregunta	Respuestas favorables (%) 2024	
	Estudiantes	Online
El programa promueve la participación de los estudiantes en eventos nacionales e internacionales (congresos, seminarios, cursos, etc.).	78%	67%
Existe apoyo financiero de la Universidad y/o programa para la asistencia a eventos científicos/cursos/talleres.	50%	59%
La Universidad y/o programa posee convenios que fomentan la realización de actividades nacionales y/o internacionales de difusión científica.	78%	88%
	Graduados	Online
El programa promovía la participación de los estudiantes en eventos nacionales e internacionales (congresos, seminarios, cursos, etc.).	100%	75%
Existía la posibilidad de participar en pasantías, nacionales o internacionales, con apoyo del programa.	100%	64%
El programa es reconocido a nivel nacional.	83%	100%
El programa le permitió acceder a redes de investigadores y/o profesionales expertos.	71%	94%
	Académicos	
El programa fomenta la participación de alumnos y profesores en seminarios sobre temas de la especialidad.	85%	
La institución y/o programa fomenta el desarrollo de proyectos de investigación de los docentes.	84%	
La institución/programa posee(n) convenio(s) que fomentan la realización o participación en actividades nacionales o internacionales.	92%	
Existe la posibilidad de participar en pasantías, nacionales o internacionales, con apoyo del programa.	81%	

FORTALEZAS:

- El Magister en dirección de empresas cuenta con un sólido respaldo institucional, a través de la existencia de una política institucional clara de vinculación con el medio, respaldada por unidades especializadas (Dirección General de Vinculación con el Medio y Dirección de Relaciones Internacionales) lo que garantiza una normativa y una estructura organizacional dedicada a fomentar y facilitar la interacción con el entorno nacional e internacional.
- Se dispone de un Plan de Vinculación con el Medio formalmente establecido, que define objetivos, indicadores y metas directamente alineados con el perfil de egreso del Magíster, permitiendo una planificación estratégica y seguimiento efectivo de las acciones realizadas.
- Desarrollo efectivo de convenios nacionales e internacionales vigentes, incluyendo doble titulación, pasantías y cooperación académica, que han beneficiado activamente a 128 estudiantes entre 2021 y 2024, fortaleciendo así la internacionalización del programa.

Asimismo, se destaca la participación sostenida de profesores visitantes internacionales, quienes han enriquecido el perfil académico e intercultural del programa.

- Estrategia de extensión a través de una agenda académica, que incentiva la realización de seminarios, congresos y charlas magistrales con la participación de destacados expertos tanto nacionales como internacionales, lo que contribuye al enriquecimiento académico y profesional de los estudiantes.
- Las actividades de VcM se articulan con asignaturas del plan de estudios, permitiendo a los estudiantes aplicar conocimientos disciplinares en contextos reales, lo que contribuye al desarrollo de resultados de aprendizaje del perfil de egreso, siendo clave para el desarrollo de resolución de problemas, trabajo colaborativo y la toma de decisiones estratégicas.
- Los estudiantes valoran significativamente la oportunidad de acercarse tempranamente al mundo laboral en su área de estudio mediante su participación en actividades de Vinculación con el Medio, lo cual favorece su empleabilidad y desarrollo profesional.

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

- Gestionar la formalización de alianzas estratégicas con empresas y centros nacionales y/o internacionales, con el fin de ampliar el alcance de las iniciativas de vinculación
- Avanzar en la implementación de mecanismos sistemáticos de evaluación de resultados, que permitan medir la contribución de estas actividades tanto en el proceso formativo como en los destinatarios externos, e integrar dicha información como insumo para la mejora continua del plan de VcM

DEBILIDADES:

- Se identifica un bajo nivel de satisfacción en relación con el apoyo financiero para la asistencia a eventos científicos, con porcentajes de aprobación entre el 50% y 59%, lo cual representa una debilidad en ambas modalidades del programa (presencial y online)

Posicionamiento del criterio a examinar:

	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

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, tiene una corta data, no obstante, ha logrado establecer una sólida formación profesional, objetivos claros y coherentes a los propósitos del programa y de la institución. Asimismo, una oferta pertinente y actualizada, lo que se evidencia en los altos niveles de satisfacción, tanto en estudiantes como académicos, respecto al diseño curricular, perfil de egreso, plan de estudio, perfil de ingreso, proceso de selección, entre otros, todos formalizados en la reglamentación asociada al Programa

Fortalezas

- Definición clara y pertinente del carácter profesional. El programa presenta un carácter profesional bien definido, coherente con su diseño curricular, la misión institucional y los objetivos estratégicos de la Facultad. Esta definición se traduce en una experiencia formativa estructurada que responde a los desafíos contemporáneos del ámbito de la dirección de empresas.
- Coherencia entre los objetivos del programa y el perfil de egreso: Se verifica una alta consistencia entre los objetivos del programa, las metodologías de enseñanza utilizadas y el perfil de graduación, lo que garantiza una formación alineada con los resultados de aprendizaje declarados, mediante mecanismos institucionales de aseguramiento de calidad.
- Actualización y pertinencia del plan de estudios: El plan de estudios está actualizado a partir de un proceso participativo con académicos, estudiantes y graduados. y es pertinente con la disciplina, mostrando coherencia con los objetivos y el perfil de egreso. Los contenidos y metodologías aplicadas responden a las necesidades formativas de los estudiantes.
- Estrategias de enseñanza y evaluación efectivas: Las metodologías de enseñanza y evaluación permiten un aprendizaje adecuado y efectivo. Estas estrategias están bien estructuradas, son conocidas por los estudiantes y pertinentes a las modalidades del Programa.
- Modalidad online robusta y efectiva: La modalidad online del MBA asegura una experiencia formativa flexible y de calidad, sustentada en la plataforma Canvas y en un diseño instruccional que combina actividades sincrónicas y asincrónicas, con registro de sesiones y acceso permanente a recursos. Este formato replica las estrategias activas del presencial (estudio de casos, ABP, proyectos y trabajo colaborativo), garantizando coherencia pedagógica y equidad en el logro de los resultados de aprendizaje. La flexibilidad y retroalimentación constante facilitan la compatibilidad con la vida laboral y personal de los estudiantes, lo que se refleja en niveles de satisfacción superiores al 95% en la mayoría de los ítems evaluados.
- Claridad en los requisitos de ingreso y procesos de selección: se observa que los requisitos de ingreso y el proceso de selección son claramente definidos, se encuentran formalizados y son transparentes para estudiantes y graduados, mostrando altos niveles de satisfacción que alcanzan hasta el 100% en varias modalidades. Adicionalmente, se destaca la heterogeneidad en el origen institucional de los estudiantes, que en su mayoría provienen de otras universidades nacionales y, en menor medida de la misma institución. Lo anterior, nutre el proceso formativo de estudiantes y aumenta el impacto del Programa.

- Queda demostrado que los resultados de las encuestas reflejan un alto nivel de satisfacción, sobre el 90% en promedio en todas las respuestas de los distintos grupos de interés, valorando aspectos clave como, la coherencia del carácter del Programa, conocimiento del perfil de egreso, objetivos de formación, cumplimiento de los objetivos, plan de estudio, entre otros. Esto sugiere que las estrategias de comunicación están siendo efectivas.
- Proceso de obtención del grado reglamentado: El proceso para obtener el grado académico está bien establecido y reglamentado, responde adecuadamente a los objetivos del Programa y al perfil del graduado, lo que asegura la coherencia formativa y la evaluación efectiva que verifica el logro de los resultados de aprendizaje del perfil de egreso. Asimismo, facilita a los estudiantes cumplir con los requisitos de titulación de manera ordenada.

Oportunidades de mejora y debilidades

- Fortalecer el equilibrio entre las líneas de desarrollo que tributan las AFG seleccionada por los estudiantes del Programa.
- Si bien los resultados del plan de assessment son positivos, se identifican oportunidades de mejora el porcentaje del logro destacado de RA4. Se recomienda implementar acciones de reforzamiento académico focalizado y fortalecer instancias de retroalimentación personalizada para este RA.
- No obstante, la diversidad de instituciones de origen de los alumnos, actualmente la mayoría de los estudiantes son chilenos, hay una oportunidad para ampliar y diversificar los canales de difusión externa del Programa, con el fin de posicionar al MAB y favorecer el ingreso de estudiantes provenientes del extranjero.

Debilidad

- No se observan debilidades en este criterio.

Criterio 2. Resultados del Proceso Formativo

El desarrollo formativo del Programa evidencia una sólida articulación con las políticas institucionales de calidad, sustentándose en un modelo de gestión académica integral que permite realizar un seguimiento riguroso y actualizado de la trayectoria estudiantil, logrando tasas de retención y progresión destacadas en ambas modalidades. Este modelo combina herramientas tecnológicas avanzadas, que ha contribuido a mantener una baja deserción, altas tasas de aprobación y una alta tasa de graduación oportuna. Asimismo, los graduados manifiestan altos niveles de satisfacción, destacando la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos y el impacto positivo en su desarrollo profesional, lo que confirma la pertinencia y calidad de la formación entregada. Sin embargo, se puede fortalecer intentando reducir aún más las desviaciones respecto del tiempo teórico de graduación.

Fortalezas

- En relación con los mecanismos de seguimiento de la progresión estudiantil, se constata que el Comité Académico del Programa realiza un monitoreo constante del avance de las cohortes, disponiendo de procedimientos claros, conocidos y uniformes para la evaluación y prevención de la deserción. Asimismo, incluye reuniones mensuales ampliadas con participación de representantes estudiantiles, lo que fortalece la retroalimentación y el compromiso con la calidad del proceso formativo.
- Para el período 2021-2025, el programa presenta una tasa de deserción mínima (0,02%), una tasa de graduación oportuna del 94,54% y un tiempo promedio de permanencia de 1,6 años, en línea con la duración teórica. Estos indicadores reflejan un diseño curricular pertinente, una gestión académica eficiente y una experiencia formativa que favorece el progreso oportuno de los estudiantes.

- Se evidencia, un seguimiento riguroso y actualizado de la progresión estudiantil a través del uso del sistema Banner, que permite registrar y monitorear integralmente la trayectoria académica (matrícula, notas, retiros, etc.), junto con la integración de herramientas analíticas avanzadas (Power BI y Canvas), que posibilitan un monitoreo detallado de la actividad asincrónica, sincrónica, participación en foros y cumplimiento de evaluaciones, tanto a nivel agregado como individual. Particularmente, el Programa en la modalidad online asegura un acompañamiento personalizado mediante tutorías activas, que contemplan monitoreo temprano de inactividad y canales de comunicación diversos para apoyar a los estudiantes en todo momento.
- Se observan altos niveles de satisfacción entre los graduados, quienes destacan la aplicabilidad de los conocimientos y competencias adquiridas en su desempeño profesional o académico (100% en ambas modalidades). Finalmente, el Programa cuenta con una estrategia activa de seguimiento a graduados (Alumni), mediante planes de relacionamiento anuales, actividades de fidelización, consejos de graduados y la incorporación de un representante de graduados como canal formal de comunicación con el Programa.
- La Institución cuenta con una política de titulados, graduados y empleadores, que incluye: planes de fidelización, actividades anuales y consejos de graduados, lo que permite al Programa retroalimentar la toma de decisiones con una perspectiva externa y profesional.

Oportunidad de mejora

- Si bien los resultados en cuanto al cumplimiento del tiempo teórico de duración del Programa son positivos, se reconoce la oportunidad de seguir optimizando este indicador mediante el fortalecimiento de las estrategias de acompañamiento y seguimiento académico, especialmente dirigidas a los estudiantes que presentan atrasos en su progreso
- Si bien se evidencia la satisfacción de los graduados, existe una oportunidad para documentar con mayor sistematicidad las trayectorias profesionales postgraduación (ascensos, empleabilidad, internacionalización)

Debilidad

- No se observan debilidades en este criterio.

Criterio 3. Cuerpo Académico y Líneas de Investigación

En el presente criterio, el cuerpo académico del programa se destaca por su alta cualificación y por su competencia en investigación, docencia y participación en alta dirección pública y consultorías. Además, existe un equilibrio entre las líneas de investigación en Dirección de Negocios y Emprendimiento Sostenible, lo que garantiza coherencia con los objetivos del programa. La satisfacción de estudiantes, docentes y graduados es alta. La incorporación de profesores visitantes internacionales aportan diversidad y actualización académica y 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, la necesidad de aumentar el porcentaje de dedicación a la investigación (1,92%) y realizar un plan estratégico para aumentar la participación femenina en el programa debido a la marcada desigualdad de género con solo un 13% de mujeres en el cuerpo académico.

Fortalezas

- El cuerpo académico del programa presenta una sólida formación disciplinar, con un 46% de doctores y 54% de magísteres. Esta composición asegura un estándar académico

elevado y pertinente con el carácter profesional del programa, cumpliendo con las orientaciones definidas por la CNA.

- El 100% del núcleo académico ha dirigido tesis de magíster, lo que garantiza la existencia de competencias consolidadas para la formación y evaluación en el nivel de magíster. A su vez, la distribución equilibrada del cuerpo académico en las dos líneas de investigación garantiza cobertura temática y especialización coherente con los objetivos del plan de estudios. Dirección de Negocios (54,5%) y Emprendimiento Sostenible (45,5%).
- Productividad académica destacada: El núcleo cumple con los indicadores de productividad exigidos, con publicaciones en revistas indexadas, consultorías y participación en alta dirección pública.
- Queda demostrado la excelencia docente que es reconocida por estudiantes y graduados. Los niveles de satisfacción respecto al cuerpo académico superan el 83% en múltiples indicadores clave. Se valora de manera consistente la calidad, destacando el manejo de plataformas digitales y la trayectoria de los docentes.
- Capacitación docente continua: El del cuerpo académico participa en cursos de formación y actualización, mediante diplomados, talleres y cursos, promoviendo la actualización pedagógica y disciplinar permanente.
- El programa incorpora regularmente profesores visitantes nacionales e internacionales, quienes aportan una mirada global, actualizada y especializada en áreas emergentes del ámbito empresarial, favoreciendo la internacionalización del proceso formativo.

Oportunidades de mejora

- Impulsar la participación de los profesores núcleo en Proyectos de intervención-investigación aplicadas, consultorías y asesorías (orientaciones individuales)
- Se identifica una oportunidad de mejora en términos de promover mayor equidad de género en la composición del núcleo y comité académico, en la composición del cuerpo académico, conformado en un 100% por hombres. En este sentido, el Programa reconoce la posibilidad de avanzar progresivamente hacia una mayor equidad de género en la integración del equipo docente.
- Los académicos recientemente incorporados aún no han acumulado una experiencia significativa en la dirección de tesis. Por ello, se reconoce como una oportunidad de mejora el establecimiento de mecanismos de acompañamiento y espacios de desarrollo que fortalezcan esta competencia, especialmente entre los integrantes con menor trayectoria en esta función.

Debilidad

- No se observan debilidades.

II. DIMENSIÓN GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES

Criterio 4. Organización Interna y Gestión de Recursos

El MBA cuenta con una organización interna profesional robusta, con una alta Satisfacción de Estudiantes, Graduados y Académicos sobre la organización interna del programa. Cuenta con una infraestructura Solida, con buen equipamiento, además de un soporte técnico eficaz. Posee herramientas como Canvas y Zoom, que muestra un compromiso con la innovación tecnológica y que facilitan y propician el aprendizaje; sin embargo, se reconoce la necesidad de seguir implementando, programas de ayuda académica y 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.

Fortalezas

- Se constata una sólida institucionalidad y estructura organizacional clara y funcional.: La estructura de tres niveles (central, facultad y programa) con funciones bien definidas asegura gobernanza, alineación institucional y una gestión efectiva del programa. Además, la UNAB cuenta con reglamentos y normativas formalizadas, lo que garantiza una gestión eficiente y alineada con la misión y visión institucional.
- Queda de manifiesto que el programa cuenta con un Comité académico consolidado, con estabilidad, experiencia y compromiso. Este comité participa activamente en procesos clave como la revisión curricular, análisis de resultados de aprendizaje, seguimiento de cohortes y retroalimentación desde actores internos y externos. Asimismo, la gestión del Programa está a cargo de su director, quien es asesorada por un comité académico compuesto por tres docentes del núcleo académico.
- Tiene especial relevancia la alta satisfacción de todos los estamentos, en los temas relacionados a este criterio. Los índices de satisfacción sobre la organización interna del programa son elevados, especialmente entre estudiantes online (hasta un 98%) y académicos (hasta un 100%), destacando la transparencia y eficacia en la comunicación.
- Se desprende del análisis, el efectivo sistema de seguimiento y evaluación que permite decisiones estratégicas. La planificación anual, las reuniones sistemáticas con actores clave, la articulación con direcciones de postgrado y calidad, y la integración del comité con otros niveles institucionales permiten decisiones informadas que proyectan la sustentabilidad y mejoran la gestión del programa, en concordancia con los criterios.
- Se evidencia un acceso garantizado y actualizado a infraestructura, tecnologías y bibliografía. La universidad dispone de modernos espacios físicos y virtuales, como salas de clases equipadas con tecnología HyFlex, espacios de co-work, salas colaborativas, y el uso de la plataforma CANVAS, que potencia el aprendizaje interactivo.
- Apoyo Tecnológico y Pedagógico: La transición de Blackboard a CANVAS, junto con el uso de herramientas como Zoom y Turnitin, muestra un compromiso con la innovación tecnológica. Además, cuenta con soporte técnico especializado y accesible para docentes y estudiantes.
- El programa cuenta con una cobertura bibliográfica adecuada y pertinente: asegurando el acceso a bases de datos académicas de alto estándar, con una cobertura del 95%-100% en los recursos necesarios para cada asignatura, disponibles para estudiantes y docentes en formato digital y físico.

Oportunidades de mejora y debilidades

- El Programa ha identificado la necesidad de fortalecer el vínculo con los graduados, en respuesta a una menor percepción de satisfacción dentro de este grupo.

Debilidad

- Si bien el Programa dispone de beneficios para los estudiantes, la percepción respecto al acceso a becas y apoyos para actividades complementarias se mantiene en un nivel moderado. En este contexto, se identifica como oportunidad de mejora la ampliación de las opciones de financiamiento disponibles

III. DIMENSIÓN ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Criterio 5. Capacidad de Autorregulación y Mejora Continua

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.

Fortalezas

- Se evidencia una cultura institucional consolidada en torno a la autorregulación y la mejora continua, que se traduce en la existencia de unidades especializadas, estructura robusta y una normativa sólida que respaldan los procesos de calidad.
- La institución cuenta con una política, reglamentos, sistema, modelo y mecanismos de aseguramiento de la calidad y autorregulación, claramente establecidos y certificados, que han sido socializados a los equipos de gestión, académicos y estudiantes de las carreras y programas de pre y postgrado.
- El Programa dispone de un plan de desarrollo alineado con los propósitos de la Facultad y la Institución, que asegura una planificación coherente y monitoreo sistemático de las acciones desarrolladas.
- Se constata un alto compromiso del cuerpo académico y del equipo de gestión con la mejora continua, lo que se refleja en su participación en comités, en la toma de decisiones basada en evidencia, y en la capacidad de respuesta ágil frente a lineamientos institucionales y requerimientos del entorno externo.
- Los estudiantes, graduados y académicos reconocen que el Programa cumple de manera efectivamente con los reglamentos y normativas vigentes, lo que garantiza un marco de operación claro y transparente. Asimismo, la consistencia y fiabilidad de la información comunicada fortalecen la confianza y credibilidad del Programa, tanto al interior de la comunidad académica como frente al entorno externo.

Oportunidades de mejora

- Fortalecer el seguimiento sistemático de la trazabilidad de los acuerdos adoptados en instancias colegiadas, asegurando la implementación y evaluación de las mejoras comprometidas.

Debilidades

- No se observan debilidades.

IV. DIMENSIÓN VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Criterio 6. Asociación y Colaboración Nacional e Internacional

La vinculación estratégica con actores nacionales e internacionales ha mostrado avances relevantes que fortalecen el aprendizaje y la participación activa de estudiantes, académicos y egresados. Se observa una participación sostenida en diversas actividades como seminarios, congresos y charlas magistrales, que permiten el intercambio de experiencias con expertos de alto nivel, enriqueciendo la formación profesional del estudiantado. Resaltan los convenios vigentes de doble titulación y pasantías internacionales, que han beneficiado a 128 de estudiantes, así como la presencia de profesores visitantes que aportan una mirada global al programa.

Del mismo modo, se impulsa la generación constante de planes de negocios por parte del estudiantado en conjunto con el cuerpo académico, lo que contribuye al desarrollo del conocimiento y al posicionamiento del Magíster en Dirección de Empresas como un programa de excelencia. Aunque el apoyo financiero a los estudiantes para asistir a eventos científicos presenta oportunidades de mejora, el programa visualiza este aspecto como una dimensión clave

a fortalecer, junto con ampliar la difusión de resultados y promover espacios que estimulen una mayor participación en actividades académicas complementarias.

Fortalezas

- El Magister en dirección de empresas cuenta con un sólido respaldo institucional, a través de la existencia de una política institucional clara de vinculación con el medio, respaldada por unidades especializadas (Dirección General de Vinculación con el Medio y Dirección de Relaciones Internacionales) lo que garantiza una normativa y una estructura organizacional dedicada a fomentar y facilitar la interacción con el entorno nacional e internacional.
- Se dispone de un Plan de Vinculación con el Medio formalmente establecido, que define objetivos, indicadores y metas directamente alineados con el perfil de egreso del Magíster, permitiendo una planificación estratégica y seguimiento efectivo de las acciones realizadas.
- Desarrollo efectivo de convenios nacionales e internacionales vigentes, incluyendo doble titulación, pasantías y cooperación académica, que han beneficiado activamente a 128 estudiantes entre 2021 y 2024, fortaleciendo así la internacionalización del programa. Asimismo, se destaca la participación sostenida de profesores visitantes internacionales, quienes han enriquecido el perfil académico e intercultural del programa.
- Estrategia de extensión a través de una agenda académica, que incentiva la realización de seminarios, congresos y charlas magistrales con la participación de destacados expertos tanto nacionales como internacionales, lo que contribuye al enriquecimiento académico y profesional de los estudiantes.
- Las actividades de VcM se articulan con asignaturas del plan de estudios, permitiendo a los estudiantes aplicar conocimientos disciplinares en contextos reales, lo que contribuye al desarrollo de resultados de aprendizaje del perfil de egreso, siendo clave para el desarrollo de resolución de problemas, trabajo colaborativo y la toma de decisiones estratégicas.
- Los estudiantes valoran significativamente la oportunidad de acercarse tempranamente al mundo laboral en su área de estudio mediante su participación en actividades de Vinculación con el Medio, lo cual favorece su empleabilidad y desarrollo profesional.

Oportunidades de mejora

- Gestionar la formalización de alianzas estratégicas con empresas y centros nacionales y/o internacionales, con el fin de ampliar el alcance de las iniciativas de vinculación.
- Avanzar en la implementación de mecanismos sistemáticos de evaluación de resultados, que permitan medir la contribución de estas actividades tanto en el proceso formativo como en los destinatarios externos, e integrar dicha información como insumo para la mejora continua del plan de VcM.

Debilidad

- Se identifica un bajo nivel de satisfacción en relación con el apoyo financiero para la asistencia a eventos científicos, con porcentajes de aprobación entre el 50% y 59%, lo cual representa una debilidad en ambas modalidades del programa (presencial y online).

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
Criterio 1: Carácter, objetivos y estructura del Programa								
1	Fortalecer el equilibrio entre las líneas de desarrollo que tributan las AFG seleccionada por los estudiantes del Programa.	<p>Implementar un sistema de asignación y seguimiento de AFG que considere la distribución equilibrada entre las diferentes líneas de desarrollo del Programa.</p> <p>Difundir y promover las líneas entre los estudiantes</p> <p>Realizar reuniones semestrales de monitoreo con el Comité Académico para revisar la distribución de las AFG y proponer ajustes cuando una línea esté desequilibrada</p>	<p>Registros formales de asignación de AFG por línea de desarrollo.</p> <p>Documentos de orientaciones entregados a los estudiantes.</p> <p>Actas de reuniones del Comité Académico con análisis de distribución de AFG.</p>	<p>% de estudiantes que declaran conocer ambas líneas previo a la selección de AFG.</p> <p>% de distribución de AFG</p> <p>Nº de reuniones del Comité que tratan la temática al año</p>	<p>Cada línea entre el 60% y 40% de las AFG en cada cohorte.</p> <p>100% de los estudiantes reciba orientaciones claras sobre las líneas de desarrollo</p> <p>Al menos 1 reunión por semestre.</p>	<p>Director Programa</p> <p>Comité Académico</p> <p>Coordinadora de titulaciones (AFG)</p> <p>Profesores Núcleo</p>	2025-2029	\$500.000
2	Si bien los resultados del plan de assessment son positivos, se identifican oportunidades de mejora el porcentaje del logro destacado de RA4. Se recomienda implementar	<p>Implementar tutorías personalizadas o grupales para estudiantes con desempeños bajos en los indicadores del Assessment vinculados a la capacidad de decisión.</p> <p>Diseñar e implementar talleres prácticos de</p>	Listados de asistencia tutorías realizadas y reportes de retroalimentación entregada a estudiantes.	% de estudiantes que mejoran su desempeño en los indicadores del Assessment vinculados a la capacidad de decisión.	<p>Alcanzar que al menos el 25% de los estudiantes logre un dominio destacado en la dimensión de toma de decisiones evaluada por el Assessment.</p> <p>Implementar al menos 1 talleres por</p>	<p>Director Programa</p> <p>Comité Académico</p> <p>Coordinadora de titulaciones (AFG)</p> <p>Profesores Núcleo</p>	2025-2029	\$1.000.000

	acciones de reforzamiento académico focalizado y fortalecer instancias de retroalimentación personalizada para este RA.	resolución de casos y simulaciones de toma de decisiones. Incorporar en las asignaturas módulos transversales de reforzamiento enfocados en la toma de decisiones.	Programas y registros de talleres prácticos y simulaciones realizados. Contenidos incorporados en programas de asignatura.	Nº de talleres y simulaciones implementados por semestre. % de asignaturas que incluyen reforzamientos en toma de decisiones. Nº de estudiantes que asisten a tutorías.	semestre en diferentes áreas funcionales. Incluir reforzamientos en el 30% de las asignaturas.			
3	No obstante, la diversidad de instituciones de origen de los alumnos, actualmente la mayoría de los estudiantes son chilenos, hay una oportunidad para ampliar y diversificar los canales de difusión externa del Programa, con el fin de posicionar al MBA y favorecer el ingreso de estudiantes provenientes del extranjero.	Ejecutar un plan anual de difusión internacional. Establecer convenios de cooperación con instituciones internacionales que faciliten el intercambio y la captación de estudiantes extranjeros.	Registro de campañas digitales, Convenios internacionales de cooperación firmados	Nº de acciones de difusión internacional implementadas al año Nº de convenios internacionales firmados y activos. Nº de estudiantes extranjeros matriculados por cohorte.	Ejecutar al menos 1 acciones de difusión internacional por año. Gestionar al menos 1 propuesta de convenio internacional nuevo en el período 2025–2029. Incorporar al menos 1 estudiante extranjeros por cohorte en comparación con la línea base 2021–2025.	Director Postgrado Admisión Alumni Director Programa Comité Académico Coordinadora de titulaciones (AFG) Profesores Núcleo	2025-2029	\$500.000
Criterio 2: Resultados del proceso formativo								
4	Si bien los resultados en cuanto al cumplimiento del tiempo teórico de duración del Programa son positivos, se reconoce la	Fortalecer las tutorías y acompañamiento académico en AFG, con sesiones periódicas de seguimiento a los estudiantes en situación de atraso.	Listados de tutorías y sesiones de acompañamiento realizadas a estudiantes en AFG.	Tº teórico (en semestres)	Reducir al menos en 0,1 sem. del tiempo teórico de los estudiantes del programa.	Director Programa Comité Académico Coordinadora académica	2025-2029	\$1.000.000

	oportunidad de seguir optimizando este indicador mediante el fortalecimiento de las estrategias de acompañamiento y seguimiento académico, especialmente dirigidas a los estudiantes que presentan atrasos en su progreso.							
5	Si bien se evidencia la satisfacción de los graduados, existe una oportunidad para documentar con mayor sistematicidad las trayectorias profesionales postgraduación (ascensos, empleabilidad, internacionalización)	Ajustar el sistema de seguimiento a graduados, para que recoja información anual sobre empleabilidad, ascensos y experiencias de internacionalización Consolidar una base de datos de trayectorias profesionales que se actualice periódicamente Elaborar un reporte anual y difusión de los resultados	Instrumentos de seguimiento aplicados a graduados. Base de datos de trayectorias profesionales actualizada. Reportes anuales elaborados y difundidos. % de graduados encuestados anualmente. Nº de reportes generados y difundidos.	Instrumentos de seguimiento aplicados a graduados. Base de datos de trayectorias profesionales actualizada. Reportes anuales elaborados y difundidos. % de graduados encuestados anualmente. Nº de reportes generados y difundidos.	Alcanzar al menos un 10% de tasa de respuesta de graduados por cohorte. Elaborar y difundir 1 reporte anual de trayectorias profesionales.	Dirección del Programa, Comité Académico, Dirección de Postgrado Vicerrectoría de Vinculación con el Medio y Alumni	2025-2029	\$1.000.000
Criterio 3: Cuerpo académico y áreas de desarrollo profesional o investigación								
6	Impulsar la participación de los profesores núcleo en Proyectos de intervención-	Establecer un plan de apoyo a través de talleres académicos para la postulación a proyectos, asesorías, consultorías del núcleo del MBA.	Programas y registros de talleres de apoyo.	Nº de proyectos postulados por los académicos núcleo. Nº de asesorías y consultorías por académico.	100% de los académicos núcleo presente al menos una proyecto de intervención o	Director Postgrado Admisión Director Programa	2025-2029	\$1.000.000

	investigación aplicadas, consultorías y asesorías (orientaciones individuales)	Fomentar la creación de equipos académicos entre académicos núcleo con mayor trayectoria y académicos núcleo con menor participación.	Actas y reportes de constitución de equipos de académicos. Proyectos, consultorías y asesorías presentados.		investigación o asesorías o consultorías en el periodo.	Coordinadora de titulaciones (AFG) Coordinador de investigación y vinculación con el medio Profesores Núcleo		
7	Se identifica una oportunidad de mejora en términos de promover mayor equidad de género en la composición del núcleo y comité académico, en la composición del cuerpo académico, conformado en un 100% por hombres. En este sentido, el Programa reconoce la posibilidad de avanzar progresivamente hacia una mayor equidad de género en la integración del equipo docente.	Promover académicas colaboradoras para que cumplan las orientaciones pases a académicas núcleo.	Nómina de mujeres en el núcleo	Nº de mujeres en la composición del núcleo académico.	Aumentar progresivamente la participación femenina, sumando al menos una integrante más núcleo al término del periodo.	Director Postgrado Director Programa Comité Académico	2025-2029	Presupuesto Programa
8	Los académicos recientemente incorporados aún no han acumulado una experiencia significativa en la dirección de tesis. Por ello, se reconoce como una oportunidad de mejora el	Implementar un sistema de co-dirección de AFG en el que académicos con menor experiencia acompañen a profesores con trayectoria consolidada	Registros de co-dirección de AFG realizadas.	% de académicos que participan en co-dirección de AFG.	Lograr que el 100% de los académicos recientemente incorporados participe en co-dirección de AFG durante los dos primeros años de permanencia en el Programa.	Director Programa Coordinadora de titulaciones (AFG) Profesores Núcleo	2025-2029	Presupuesto Programa

	establecimiento de mecanismos de acompañamiento y espacios de desarrollo que fortalezcan esta competencia, especialmente entre los integrantes con menor trayectoria en esta función.	Desarrollar taller sobre metodologías de investigación, gestión del proceso de AFG y buenas prácticas en dirección de AFG Establecer retroalimentación posterior a la dirección de AFG, con instancias de reflexión académica y recomendaciones para fortalecer el desempeño en los primeros procesos.	Listas de asistencia y materiales de talleres. Actas de reuniones de retroalimentación y reportes de seguimiento.	Nº de talleres desarrollados y porcentaje de participación del cuerpo académico. % de académicos con menor experiencia que alcanzan un desempeño satisfactorio en la dirección de AFG.	Implementar al menos 1 taller anual de formación en dirección de AFG. Alcanzar que al menos el 80% de los académicos con menor trayectoria obtengan una evaluación positiva en su desempeño como directores de AFG al término del período.			
Criterio 4: Organización interna y gestión de recursos								
9	El Programa ha identificado la necesidad de fortalecer el vínculo con los graduados, en respuesta a una menor percepción de satisfacción dentro de este grupo.	Incrementar las actividades de vinculación con los graduados mediante cursos breves, webinars o talleres en línea.	Registros de asistencia satisfacción de los graduados en las actividades. Calendario anual de actividades.	Nº de actividades de relacionamiento % de graduados que participan en actividades Nivel de satisfacción de graduados en encuestas de seguimiento.	Realizar al menos 1 actividades anuales adicional de networking y actualizaciones dirigidas a graduados. Lograr la participación de al menos el 20% de los graduados contactados en actividades del Programa. Alcanzar un 80% de satisfacción de los graduados respecto a las acciones de fidelización.	Director Programa Comité Académico Coordinadora académica	2025-2029	\$500.000
Criterio 5: Capacidad de Autorregulación y Mejora Continua								
10	Fortalecer el seguimiento sistemático de la trazabilidad de los acuerdos adoptados	Diseñar un protocolo de seguimiento de acuerdos, que establezca plazos, responsables y mecanismos de control	Protocolo de seguimiento aprobado y difundido.	% de los acuerdos adoptados en instancias colegiadas registrados.	100% de los acuerdos adoptados en instancias colegiadas registrados.	Dirección del Programa, Comité Académico	2025-2029	Sin recursos asociados

	en instancias colegiadas, asegurando la implementación y evaluación de las mejoras comprometidas.	Presentar un informe al Comité Académico sobre el cumplimiento de acuerdos y las mejoras implementadas	Informes semestrales presentados y validados en Comité Académico.	Nº de informes semestrales elaborados y presentados.	Elaborar y presentar al menos 1 informe semestral por año al Comité Académico			
Criterio 6. Asociación y Colaboración Nacional e Internacional								
11	Gestionar la formalización de alianzas estratégicas con empresas y centros nacionales y/o internacionales, con el fin de ampliar el alcance de las iniciativas de vinculación	Identificar empresas y centros internacionales estratégicos vinculados a la disciplina. Gestionar la firmar convenios de cooperación que incluyan proyectos conjuntos. Establecer un seguimiento de las alianzas estratégicas para evaluar el nivel de cumplimiento y contribución en la formación.	Registros de contactos y acuerdos con empresas y centros nacionales y/o internacionales. Convenios firmados y planes de trabajo conjuntos. Informes de seguimiento y evaluación de resultados.	Nº de registros de contactados. Nº de convenios nacionales y/o internacionales firmados vigentes. Nº de actividades de vinculación desarrolladas en el marco de estas alianzas. Nº de estudiantes y académicos beneficiados	Al menos 5 registros Establecer al menos 1 convenios nacional y/o internacional nuevo durante el período. Realizar al menos 1 actividades de vinculación en convenio. Al menos el 20% estudiantes y 20% docentes participe en actividades	Director Postgrado Admisión Director Programa Comité Académico	2025-2029	Presupuesto Programa
12	Avanzar en la implementación de mecanismos sistemáticos de evaluación de resultados, que permitan medir la contribución de estas actividades tanto en el proceso formativo como en los destinatarios externos, e integrar dicha información como insumo para	Implementar un sistema de evaluación anual de la contribución del plan de actividades de VcM. Aplicar encuestas y/o focus group que evalúe la participación y percepción de contribución de la contraparte y los estudiantes del Programa.	Sistema de evaluación. Reporte de resultados de encuestas de evaluación y/o focus group.	Nº de actividades evaluadas al año. % de actividades con contribución. % de participación contraparte y estudiantes. % de nivel de percepción contraparte y estudiantes.	100% de las actividades de contribución evaluadas. Al menos 20% de participación de los estudiantes que han participado en actividades de VcM evaluadas y al menos	Director Programa Comité Académico Coordinadora de titulaciones (AFG) Equipo vinculación con el medio Profesores Núcleo	2025-2029	\$1.000.000

la mejora continua del plan de VcM	Elaborar un informe consolidado con los resultados y conclusiones de las actividades de VcM para la mejora.	Informe consolidado anual. Acciones de mejora implementadas.	N° de acciones de mejora implementadas.	4 contrapartes consultadas. 70% del nivel de percepción. Publicación de un informe consolidado de manera anual. Al menos una mejora aplicada.				
------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

DEBILIDADES

Nº	Debilidad a superar	Acciones de mejoramiento	Verificadores de las acciones	Indicadores o verificadores de logro	Meta	Responsables*	Plazo	Recursos asociados
Criterio 4: Organización interna y gestión de recursos								
1	Si bien el Programa dispone de beneficios para los estudiantes, la percepción respecto al acceso a becas y apoyos para actividades complementarias se mantiene en un nivel moderado. En este contexto, se identifica como oportunidad de mejora la ampliación de las opciones de financiamiento disponibles.	Gestionar la asignación de becas por rendimiento académico de apoyo económico específicas por modalidad del Programa Implementar una campaña de comunicación Evaluar el acceso y satisfacción de los estudiantes respecto a los becas y apoyo económico.	Nómina de estudiantes beneficiarios por cohortes. Lista de asistencia a las actividades de difusión. Correos, anuncios, etc. emitidos con la información. Evaluación del acceso y satisfacción de los estudiantes respecto a los becas y apoyo económico.	N° de beneficiarios por cohorte. N° de actividades realizadas en la campaña. % de nivel de satisfacción.	Al menos 2 estudiantes con beca de arancel por rendimiento académico. Al menos una actividad desarrollada Sobre el 80% de satisfacción y uso.	Director Postgrado Admisión Unidad de Finanzas / Dirección de Asuntos Estudiantiles Director Programa Comité Académico Comité de becas	2025-2029	Presupuesto institucional
Criterio 6: Asociación y colaboración nacional e internacional								
2	Se identifica un bajo nivel de satisfacción en relación con el apoyo financiero para la asistencia a	Gestionar la asignación de recursos internos (Facultad o Programa) destinado a financiar parcial o totalmente la participación de	Bases del fondo concursable interno. Lista de estudiantes beneficiados	N° de estudiantes beneficiados por recursos financieros asignados.	Al menos 2 estudiantes por año por recursos financieros asignados.	Director Postgrado Admisión Director Programa	2025-2029	Presupuesto institucional

	eventos científicos, con porcentajes de aprobación entre el 50% y 59%, lo cual representa una debilidad en ambas modalidades del programa (presencial y online)	estudiantes en congresos, seminarios y talleres científico Establecer un calendario anual de difusión de oportunidades de financiamiento	Registros de campañas de difusión de financiamiento externo.	% de estudiantes que declaran satisfacción respecto al apoyo financiero para asistir a eventos científicos.	Eleva la satisfacción de los estudiantes al menos al 80% en encuestas sobre apoyo financiero para eventos científicos.	Comité Académico		
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------	--	--

DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES Y MECANISMOS DE SEGUIMIENTO

1. 1. Oportunidades de Mejora

El primer ámbito de acción se centra en fortalecer el equilibrio entre las líneas de desarrollo del Programa, considerado como una oportunidad clave para asegurar la coherencia en la formación. Con este propósito, se propone implementar un sistema de asignación y seguimiento de AFG que garantice una distribución más equitativa entre las líneas, acompañado de instancias de difusión y reuniones semestrales de monitoreo con el Comité Académico. La meta es alcanzar un balance de entre 60% y 40% en cada cohorte, asegurando al mismo tiempo que el 100% de los estudiantes cuente con orientaciones claras antes de su elección. Para ello, se contemplan recursos en capacitación, jornadas de trabajo y un presupuesto específico.

Complementariamente, se reconoce la oportunidad de reforzar el aprendizaje en competencias críticas vinculadas a la toma de decisiones. Para avanzar en ello, se propone implementar tutorías personalizadas y grupales, desarrollar talleres prácticos con simulaciones y añadir módulos transversales en las asignaturas. La meta es que un 25% de los estudiantes logre un dominio destacado en esta dimensión y que al menos un 30% de las asignaturas incorpore reforzamientos en este ámbito. Esta acción requerirá el trabajo de tutores, apoyo psicopedagógico, horas docentes adicionales y recursos tecnológicos, consolidando una experiencia de aprendizaje más integral.

En paralelo, se abre la oportunidad de ampliar la proyección internacional del Programa, diversificando el perfil de los estudiantes y consolidando su posicionamiento externo. Para ello, se plantea ejecutar un plan anual de difusión internacional, acompañado de convenios de cooperación que permitan la captación de estudiantes extranjeros. La meta es concretar al menos un convenio internacional durante el período 2025–2029 e incorporar un estudiante extranjero en cada cohorte. Esta iniciativa demandará campañas digitales, traducciones especializadas, presencia en ferias internacionales y una inversión destinada a ampliar el alcance institucional.

La mejora de los resultados académicos se complementa con la oportunidad de optimizar los tiempos de titulación, fortaleciendo las estrategias de acompañamiento y seguimiento para estudiantes que presentan atrasos en su progreso. La propuesta considera sesiones periódicas de tutorías, creación de cápsulas y materiales de apoyo, con el objetivo de reducir en 0,1 semestres el tiempo promedio de finalización del Programa. Esta acción apunta a elevar la eficiencia formativa y, a la vez, aumentar la satisfacción estudiantil y la reputación institucional.

Otro eje se relaciona con el seguimiento sistemático de las trayectorias profesionales de los graduados, se advierte la oportunidad de fortalecer los mecanismos de registro y análisis de información postgraduación. En esta línea, se proyecta ajustar el sistema de seguimiento para incorporar anualmente datos sobre empleabilidad, ascensos y experiencias de internacionalización, consolidando una base de datos actualizada de forma periódica. Asimismo, se contempla la elaboración y difusión de un reporte anual que permita retroalimentar al comité académico, con el objetivo de alcanzar al menos un 10% de tasa de respuesta por cohorte y garantizar una visión más completa del impacto formativo del programa en la trayectoria profesional de sus egresados.

Otro criterio lo constituye el desarrollo del cuerpo académico, en primer lugar, se busca impulsar la participación de los profesores núcleo en proyectos, consultorías y asesorías, mediante talleres de apoyo para postulaciones y la conformación de equipos colaborativos entre académicos de distinta trayectoria. La meta es que el 100% de los docentes núcleo participen en alguna de estas

instancias durante el período. En segundo lugar, se reconoce la oportunidad de avanzar en equidad de género, incorporando progresivamente más académicas al núcleo docente y sumando al menos una integrante al término del plan. Finalmente, se propone fortalecer las competencias de los académicos recientemente incorporados a través de un sistema de co-dirección de AFG, talleres metodológicos y espacios de retroalimentación, asegurando que el 100% participe en co-direcciones en sus primeros dos años y que al menos el 80% alcance un desempeño satisfactorio como director de tesis. Estas acciones conjuntas requerirán mentorías, capacitaciones y mecanismos de incentivo institucional.

En cuanto a la relación con la comunidad de egresados, se observa la oportunidad de fortalecer el vínculo con los graduados, incrementando las instancias de contacto mediante cursos breves, webinars y actividades de networking. El objetivo es alcanzar la participación de al menos un 20% de los graduados contactados y un 80% de satisfacción en las encuestas de seguimiento. Complementariamente, se ajustará el sistema de seguimiento a graduados, de modo que recoja información anual sobre empleabilidad, ascensos y experiencias de internacionalización, consolidando una base de datos de trayectorias profesionales y difundiendo un reporte anual de resultados.

Finalmente, en el ámbito de la vinculación, la formalización de alianzas estratégicas nacionales e internacionales permitirá ampliar el alcance de la formación y asegurar proyectos conjuntos con impacto en estudiantes y académicos, estableciendo al menos un nuevo convenio y una actividad vinculada en el período. Por otra parte, se propone sistematizar la retroalimentación de las actividades de Vinculación con el Medio, mediante la aplicación anual de encuestas y focus group, junto con la publicación de un informe consolidado. La meta es evaluar el 100% de las actividades, lograr una percepción positiva de al menos un 70% y garantizar la aplicación de mejoras anuales. Estas iniciativas requerirán asesoría legal, presupuesto para representación institucional, diseño de instrumentos de evaluación y jornadas de análisis.

En el eje de Aseguramiento Interno de la Calidad, se busca profundizar la cultura de evaluación y autorregulación mediante la elaboración de un protocolo de seguimiento de acuerdos colegiados, la definición de plazos y responsables, y la presentación semestral de informes al Comité Académico. Esto permitirá consolidar un sistema de mejora continua que asegure la trazabilidad de los compromisos y la implementación de las acciones correctivas.

Otro eje lo constituye el fortalecimiento del acceso a becas y apoyos económicos para los estudiantes, donde se identifican diversas oportunidades de mejora. En primer lugar, se plantea la ampliación de las becas disponibles por rendimiento académico y necesidad económica; en segundo lugar, la implementación de apoyos específicos para actividades complementarias; y finalmente, la difusión sistemática de estos beneficios para garantizar un acceso más equitativo y transparente. La meta es asegurar al menos dos beneficiarios por cohorte en becas de mérito, realizar actividades de comunicación anual y superar el 80% de satisfacción estudiantil en relación con estos beneficios.

2. Debilidades

En el ámbito de la organización interna y gestión de recursos, se ha identificado como debilidad la percepción moderada de los estudiantes respecto al acceso a becas y apoyos para actividades complementarias. Esta situación exige avanzar hacia la ampliación de las opciones de financiamiento disponibles, de manera que se garantice un acceso más equitativo y transparente.

Para ello, se propone gestionar la asignación de becas específicas por modalidad del Programa (ya sea por rendimiento académico o por apoyo económico) e implementar una campaña de comunicación que informe clara y oportunamente a los estudiantes. Además, se plantea evaluar de manera sistemática el acceso y la satisfacción respecto de estos beneficios. La meta es asegurar que al menos dos estudiantes por cohorte accedan a una beca de arancel por mérito, realizar al menos una actividad de difusión anual y superar el 80% de satisfacción estudiantil en el uso y conocimiento de estas ayudas. Para lograrlo, se dispondrá de presupuesto institucional destinado a ampliar becas existentes o crear nuevas categorías vinculadas a mérito académico, necesidad económica o diversidad, en coordinación con el Comité de Becas, la Dirección de Asuntos Estudiantiles y las instancias académicas correspondientes.

De forma complementaria, en el criterio de vinculación con el medio, se reconoce como debilidad el bajo nivel de satisfacción respecto al apoyo financiero para la participación en eventos científicos, donde los índices de aprobación apenas alcanzan entre un 50% y un 59% en ambas modalidades del Programa. Superar esta limitación implica gestionar la asignación de recursos internos, tanto desde la Facultad como desde el propio Programa, con el fin de financiar parcial o totalmente la asistencia de estudiantes a congresos, seminarios y talleres. Junto con ello, se busca establecer un calendario anual de difusión de oportunidades de financiamiento, integrando tanto fondos internos como externos. La meta es beneficiar al menos a dos estudiantes por año con estos recursos y elevar la satisfacción a un 80% en las encuestas de apoyo financiero para actividades científicas. Para ello, se contará con la participación coordinada del Comité Académico y financiero, así como con el respaldo institucional, lo que permitirá transformar esta debilidad en una oportunidad concreta de fortalecer la formación investigativa y la proyección académica de los estudiantes.

DESAFÍOS Y PROYECTOS CLAVES A ABORDAR

El magister en Dirección de Empresas se encuentra alineado con los cuatro ejes estratégicos definidos por la Universidad Andrés Bello, proyectando su desarrollo en coherencia con la misión institucional y los desafíos contemporáneos de la educación superior. En el eje de vinculación con el medio e internacionalización, el programa avanza mediante la consolidación de convenios nacionales e internacionales que fortalecen la movilidad estudiantil y académica, además de generar proyectos conjuntos de investigación aplicada. La existencia de dos líneas de desarrollo —Dirección de Negocios y Emprendimiento Sostenible— permite vincular el aprendizaje con experiencias globales y fomentar la internacionalización del currículo. Los proyectos de graduación de los estudiantes, que incluyen propuestas de innovación tecnológica, estrategias de electromovilidad y modelos de economía circular, son ejemplos concretos de cómo el MBA se conecta con redes internacionales y aborda problemáticas de alcance global

En el eje de docencia, el programa se distingue por el uso de metodologías activas e innovadoras, como el estudio de casos, el aprendizaje basado en problemas, la simulación de escenarios y el aprendizaje orientado a proyectos, que promueven la participación activa y el pensamiento crítico de los estudiantes. Estas prácticas se complementan con un énfasis en la inclusión y la diversidad, expresado en la oportunidad de fortalecer la equidad de género en el núcleo académico, aumentando progresivamente la participación de académicas en el equipo docente.

El eje de gestión y sustentabilidad se refleja en la implementación de un modelo de gestión académica sólido, basado en la mejora continua y en decisiones sustentadas en la evidencia. La aplicación del Plan de Assessment del Aprendizaje Estudiantil ha permitido monitorear los resultados de aprendizaje en las distintas cohortes, identificando brechas y proponiendo acciones

concretas de mejora. A esto se suma la actualización curricular realizada en 2024, que reorganizó la carga horaria de los seminarios de grado, modernizó la bibliografía y optimizó la navegación de la plataforma online bajo estándares internacionales como Quality Matters, garantizando con ello la pertinencia, sostenibilidad y calidad del programa

Finalmente, en el eje de aseguramiento interno de la calidad, el MBA fortalece la cultura de evaluación y autorregulación, asegurando el cumplimiento de los estándares nacionales e internacionales de excelencia.

6. Descripción del Proceso de Autoevaluación

Presentación del proceso de autoevaluación del programa, en donde se describa cómo se llevó a cabo la recolección de datos, sistematización, análisis y valoración de la información; en donde se presente al equipo técnico a cargo del proceso y aquellas personas que colaboraron en alguna etapa del proceso de autoevaluación; en donde se indiquen los mecanismos de coordinación y el modelo de gestión del proceso; y en donde además, se indique qué estrategias implementaron para alcanzar el involucramiento de la comunidad educativa y socialización 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 5 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, elaboración de anexos, reuniones de coordinación y trabajo, capacitación del equipo directivo, socialización en distintas etapas del proceso de autoevaluación de la comunidad académica.

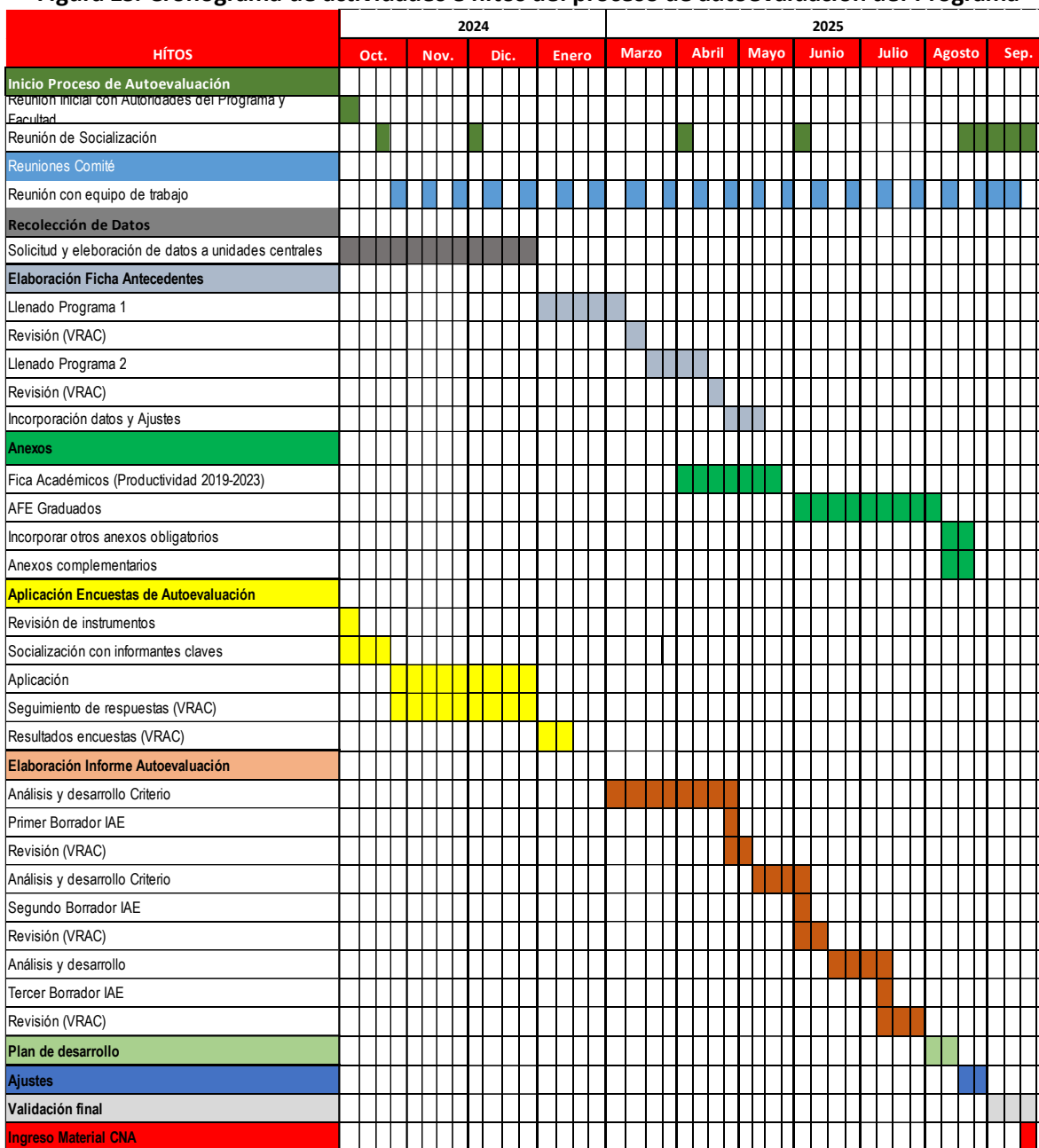
Para apoyar la labor del Comité, la UNAB a través de la VRAC, entregó orientaciones generales y documentación pertinente al proceso de autoevaluación, instancias en las que el Director participó activamente. Los hitos más destacados son los siguientes:

1. Socialización del 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 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 2° semestre de 2024 se trabajó en la Ficha de Datos, elaboración del informe de autoevaluación (desde marzo 2025) y plan de mejora (agosto 2025).
6. Socialización de los resultados del proceso con los distintos estamentos: estudiantes, graduados y cuerpo académico. Se profundizó en la 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 (agosto-septiembre 2025).

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 13. Cronograma de actividades e hitos del proceso de autoevaluación del Programa



Ficha técnica encuestas aplicadas

La encuesta de satisfacción “Consulta UNAB Magíster” fue aplicada durante los meses de octubre a diciembre 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. La unidad de análisis corresponde a estudiantes y académicos del Programa, obteniendo el siguiente número de respuestas: 84 estudiantes, 48 académicos y 30 graduados. 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.