



Universidad de
los Andes

MODELO DE CALIDAD DE POSTGRADOS

Elaborado por:	Vicerrectoría de Investigación y Postgrados Dirección de Postgrados y Postítulos
Versión:	1.0
Fecha de elaboración:	junio 2017
Fecha última versión:	junio 2017

INDICE

I) PREMISAS DEL MODELO	2
1.1. A nivel externo	2
1.2. A nivel interno	2
i. Supuestos generales	2
ii. Supuestos relativos a los tipos de programas de postgrado	4
II) EL MODELO DE CALIDAD	7
2.1. Mapa General.....	7
2.3. Variables e Indicadores de Calidad	12
2.4. Resultados Esperados	13
III) ANEXOS.....	14

I) PREMISAS DEL MODELO

El concepto de “calidad” es un atributo bastante amplio y subjetivo, razón por la cual se hace necesario contar con ciertos parámetros y premisas que permitan hacerlo lo más objetivo posible. Para efectos del modelo que aquí se plantea, se han tomado como punto de partida los siguientes supuestos:

1.1. A nivel externo

- Existen ciertos indicadores externos que dan cuenta de la calidad de un programa de postgrado (Doctorado, Magister y Especialidades del Área de la Salud). En el marco de este modelo se considerarán como referentes externos la “acreditación” y la “demanda de mercado”. Constituyen una excepción aquellos programas que a la Universidad le interesa mantener por su cercanía con la Misión o ideario; o bien, por su aporte social o de vinculación con el medio.
- Los programas de postgrado son susceptibles a acreditación, mediante el cumplimiento de estándares definidos por la Comisión Nacional de Acreditación; o bien, bajo estándares de agencias internacionales.
- Los tipos de programas susceptibles a acreditación por parte de la CNA son: Doctorados, Magister, y Especialidades del Área de la Salud.
- La demanda de mercado constituye un indicador de calidad en la medida que ésta resulta suficiente y estable en el tiempo, deduciéndose que el programa es capaz de entregar un valor agregado por encima de otros similares, y que reúne las condiciones de pertinencia a la disciplina, que favorecen su elección.

1.2. A nivel interno

i. Supuestos generales

- El modelo de calidad Uandes recoge los estándares que la Universidad define como relevantes y consistentes con nuestro sello. En el caso de los programas de Doctorado, la acreditación se entiende como una consecuencia natural de este proceso.
- El modelo de calidad utiliza los recursos de apoyo, humanos, tecnológicos, y de infraestructura propios de la Universidad.
- La Universidad cuenta con marcos regulatorios y mecanismos internos orientados a garantizar la calidad de los programas que imparte: reglamentos, normativas, reportes, modelos, evaluaciones, etc.
- A continuación se detallan los instrumentos que se han desarrollado institucionalmente para configurar y gestionar la calidad académica:

a) Modelamiento y medición de calidad: Supone la definición de instancias de evaluación, estándares y procesos, que impactan directamente en el servicio recibido por el alumno, y en la percepción de calidad por parte de usuarios internos (unidades académicas y administrativas) y externos (alumnos). Todo ello se concreta en los siguientes instrumentos:

- Modelo de incentivos para postgrado (Versión 2012)
- Modelo de calidad de postgrados (Versión 2016)
- Modelo de calidad académica y mejoramiento continuo de postgrado (Versión 2016)

b) Reglamentación y procesos: La Universidad cuenta con un marco regulatorio y políticas que rigen la docencia de postgrado y las actividades de investigación e innovación, plasmadas en las siguientes normas:

- Reglamento General de Estudios de Postgrado, Postítulo y Diplomado (Versiones 2006 – 2010 - 2014)
- Reglamento del alumno de Postgrado (Versiones 2014 - 2016)
- Manual de procesos y servicios académicos de postgrado (Versión 2014)
- Normativa de becas arancel para doctorado (Versión 2015)
- Reglamento de Convalidaciones (Versión 2016) – en proceso de aprobación

- El acompañamiento a los programas en la gestión de la calidad académica y operativa es una responsabilidad de la Dirección de Postgrados y Postítulos.
- La calidad operativa de los programas, y los procesos que respaldan el servicio al alumno tienen un carácter estratégico. En el marco del modelo Uandes esta dimensión responde al ideario de la Universidad, recogiendo los conceptos de trabajo bien hecho, respeto y dignidad de la persona, reconocimiento de la individualidad de nuestros alumnos.
- Las unidades académicas cuentan con la estructura organizativa necesaria para ofrecer postgrados, lo que entre otras cosas incluye un Director o Encargado de Postgrados, Director de Programas, Responsable Académico, Coordinadores, etc.
- Las labores de docencia de posgrado de los profesores de la Universidad se ven reflejadas en los planes de trabajo de éstos, lo que se traduce en la asignación de horas consistentes con las exigencias y necesidades de los programas

ii. Supuestos relativos a los tipos de programas de postgrado

Programas de Doctorado

- Los programas de Doctorado se constituyen a partir de claustros dotados de la productividad científica necesaria para generar y difundir conocimiento propio.
- En el caso de los programas de Doctorado la calidad se relaciona con las siguientes dimensiones (expresadas como variables en 2.3.):
 - Investigación de calidad, medida por resultados (libros y *papers* científicos de alto impacto; proyectos de investigación de financiamiento externo; reconocimiento por pares; patentes, etc.)
 - Dedicación de los docentes al programa. Desde este punto de vista los criterios de Fondecyt y de la CNA son estándares mínimos en términos de nivel de calidad. Los profesores de los programas de Doctorado cuentan líneas de investigación a las que destinan el tiempo necesario para desarrollarlas, conforme a los estándares científicos generalmente reconocidos. Dicho tiempo se ve reflejado en los respectivos planes de trabajo.
 - Calidad de los alumnos: medido por el porcentaje de becas y financiamiento externo e interno, tasas de graduación y productividad científica de los alumnos
 - Internacionalización del programa: porcentaje de alumnos internacionales, profesores visitantes extranjeros, índice de movilidad de alumnos (estadías, pasantías, etc.)
- La Universidad apoya el desarrollo de programas de Doctorado a través de becas.
- La Universidad aspira a que todos sus programas de Doctorado cuenten con la acreditación de la CNA. Para tal efecto, la creación de un nuevo programa supone que cumple desde el comienzo con los requisitos necesarios para recibir la acreditación. Excepcionalmente, cuando la Universidad lo estime conveniente, puede aprobarse la creación de un programa de Doctorado que no cumpla en un comienzo con todos los criterios de acreditación de la CNA, siempre y cuando el programa cuente con un plan de acción de corto plazo que garantice el cumplimiento de los estándares exigidos. La CPC se reserva el derecho a renovar el plazo estipulado cada dos años a partir de su aprobación.

Programas de Magister

- Los programas de Magister aportan conocimiento especializado en determinadas áreas del saber, con posterioridad a la obtención de la licenciatura y/o título profesional, a fin de entregar herramientas orientadas a mejorar el desempeño profesional de los estudiantes (Magister Profesional); o bien, iniciar al alumno en la actividad de investigación o en el desarrollo tecnológico (Magister Académico).
- En el caso de los programas de Magister, la calidad se relaciona en primer lugar con las siguientes dimensiones (expresadas como variables en 2.3):
 - Calidad académica del programa: a partir del año 2018 comenzará a evaluarse la calidad docente de manera centralizada bajo el “Índice de Excelencia Académica”, que pondera la carrera profesional del docente, participación en medios y evaluación docente.
 - Calidad de los alumnos, medido en términos de su afinidad al perfil de ingreso y desempeño académico histórico. El indicador correspondiente a esta dimensión es el “Índice de Calidad de Alumnos”.
 - Nivel de pertinencia, evaluado en términos de impacto en la carrera profesional del alumno, demanda del programa y periodicidad de actualización de la malla curricular. A fin de medir los atributos anteriores se consideran indicadores de impacto en la carrera profesional, tasa de matriculados, y rentabilidad.
- Los programas de Magister profesional responden a los procesos internos de calidad definidos en el Modelo.
- Algunos programas de Magister profesional ofrecen de manera independiente módulos que forman parte de su malla curricular, bajo la modalidad de cursos o diplomados. Estos últimos, por el hecho de incardinarse en un programa de postgrado, recogen las mismas características y estándares de éstos: “estudios de nivel avanzado que procuran el desarrollo de competencias analíticas, sintéticas, de abstracción y aplicación práctica¹”.
- La visión anterior es plenamente consistente con el proyecto del “Marco de Cualificaciones”², que establece niveles para los distintos ciclos formativos, de acuerdo a la complejidad de los conocimientos, habilidades y competencias requeridos para los resultados de aprendizaje de cada uno³. De esta manera, mientras más alta es la certificación otorgada, mayor es el nivel exigido, correspondiendo el rango superior a los programas de Doctorado (nivel 5), y nivel 4 a los programas de Magister.

¹ Estas competencias se desarrollan en un nivel de mayor profundidad, complejidad o especialización respecto del nivel de formación que entrega la licenciatura o título profesional anterior (CNA - resolución exenta DJ N2 006-4)

² Si bien es cierto se trata de un proyecto no aprobado aún por el ministerio, debiera ser considerado en vista de su carácter técnico y la calidad del trabajo realizado; resultando un aporte válido con independencia de su entrada en vigor.

³ Fuente: “Marco Nacional de Cualificaciones para la Educación Superior”, División de Educación Superior del Ministerio de Educación, agosto 2016. El Marco Nacional de Cualificaciones para la Educación Superior, define 5 niveles de cualificación, en los cuales están contenidas 7 certificaciones, correspondientes a las credenciales formales que otorga el Sistema de Educación Superior del país. Para cada nivel y certificación se han elaborado descriptores de aprendizaje, que corresponden al conjunto de resultados de aprendizaje que los caracterizan. Además, para cada certificación se define un volumen de aprendizaje, expresado mediante el Sistema de Créditos académicos Transferibles (SCT-Chile).

- Los programas de Magister y Diplomados responden al ideario de la Universidad y se ordenan a éste. Es por esta razón que incluyen dentro de sus contenidos módulos de antropología y ética, como parte de la formación integral que la universidad ofrece a sus alumnos. Es responsabilidad de cada Consejo Directivo velar por el cumplimiento de este objetivo para cada uno de los programas que imparte, guardando consistencia tanto con el proyecto académico de la Universidad, como con su Misión y Visión.
- Los programas de Magister se someten a procesos de acreditación de acuerdo a su prioridad estratégica (posicionamiento, diferenciación, demanda, etc).
- En el caso de la aprobación de nuevos programas; cuando la Universidad lo estima conveniente, éstos son sometidos a evaluación de pares externos a fin de obtener un juicio objetivo respecto a la calidad y pertinencia del programa.

II) EL MODELO DE CALIDAD

2.1. Mapa General

El modelo abarca la totalidad de cargos y personas relacionados con la actividad de postgrado de la Universidad - a nivel directivo, docente y administrativo - integrando a lo anterior las normativas, procesos, políticas definidas en el punto I.

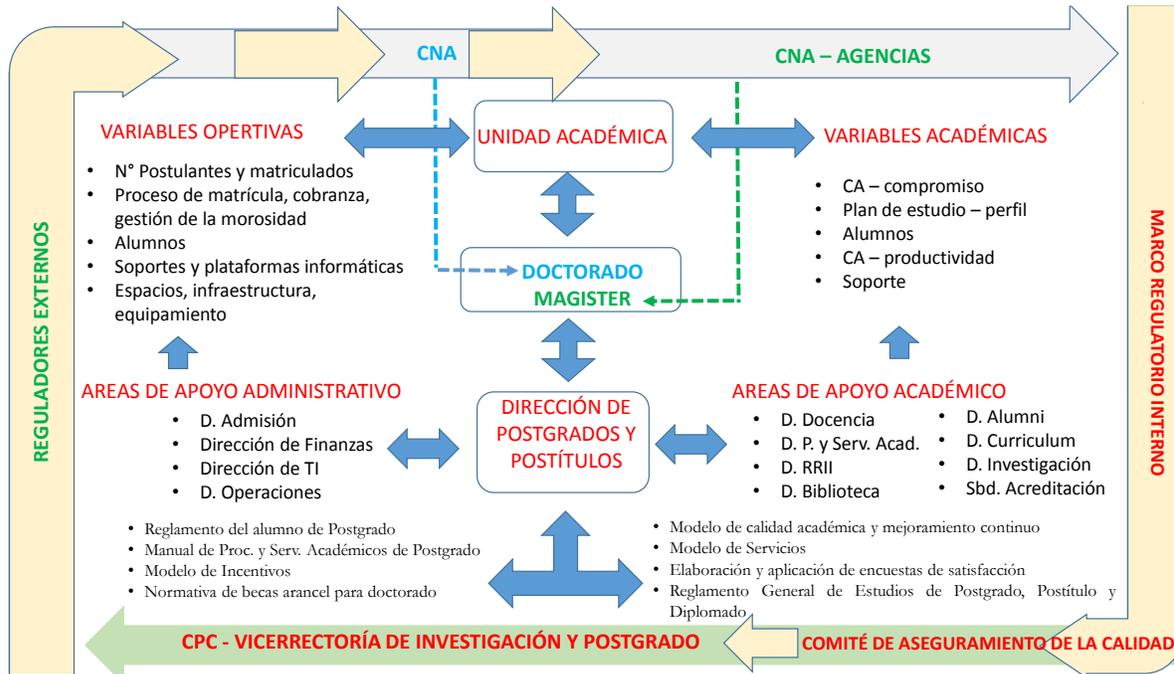


Diagrama 1: Modelo de Calidad de Postgrado

- Como **entorno referencial** del modelo, podemos distinguir un marco regulatorio externo y uno interno:
 - Marco externo: está dado por los estándares, procesos y procedimientos definidos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) para la acreditación de programas de Postgrado. En el caso de los programas de Magister Profesional, incorpora a las agencias acreditadoras, y cuando se estima conveniente, pares externos contratados por la universidad – independientes de los procesos acreditación – que corrigen, validan, y sugieren planes de acción a los proyectos de Magister antes de ser aprobados, y antes de iniciar procesos de re-acreditación.
 - Marco Interno: está dado por los lineamientos generales propuestos por la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado en conjunto con la CPC (que trascienden a la Dirección de Postgrados y Postítulos, Dirección de Investigación, Dirección de innovación y unidades académicas), y las acciones propuestas por el Comité de Aseguramiento de la Calidad.

- ✓ La CPC, a través de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, define las estrategias, lineamientos y políticas en materia de postgrado, investigación e innovación.
 - ✓ Comité Institucional de Aseguramiento de la Calidad: realiza seguimiento, propone y canaliza acciones orientadas a impulsar los procesos de acreditación de pregrado y de postgrado.
- b) La Dirección de Postgrados y Postítulos de la Universidad de los Andes (DPP) es una unidad de apoyo académico y administrativo dependiente de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado; que tiene como objetivo promover, apoyar y velar por la creación y mantención de programas de postgrado de calidad. Orgánicamente contempla un área de procesos, servicios y control de gestión; y un área de calidad académica y mejoramiento continuo.

Con el objetivo de cumplir con los fines mencionados, la DPP cuenta con las siguientes facultades:

- i) **Proponer normas y reglamentos:** Establece lineamientos y directrices generales que actúan como marco para el desarrollo de la docencia de postgrado; y base para la gestión académica y operativa de los programas de postgrado y postítulo. Para lo anterior cuenta con las siguientes normas:
- Reglamento General de Estudios de Postgrado y Postítulo
 - Reglamento General del Alumno de Postgrado
 - Reglamento de Convalidaciones de Postgrado (en proceso de aprobación)
- ii) **Proponer la asignación de recursos:** Entrega becas e incentivos a programas de doctorado y unidades académicas respectivamente. Para lo anterior cuenta con dos herramientas aprobadas por CPC y vigentes en términos de aplicación:
- Normativa de Becas Arancel
 - Modelo de Incentivos
- iii) **Entregar a CPC información y reportes oficiales** para la toma de decisiones, en los siguientes procesos:
- Informe final para aprobación de nuevos programas de postgrado: Recopilación, procesamiento y análisis de informes técnicos emitidos por unidades de apoyo involucradas: Dirección de Currículum, Subdirección de Acreditación, Dirección de Admisión, Dirección de Finanzas. (Ver **anexo 1**)
 - Reportes de gestión anuales: incluye mediciones por unidad académica y programas en relación al desempeño general de la actividad de postgrado, e

individual para cada uno de ellos. Considera variables económicas, de mercado y de calidad.

- Informe para cierre de programas: Análisis técnico que considera: pertinencia del programa a luz de la oferta total, análisis financiero (Dirección de Finanzas), Análisis de mercado (Dirección de Admisión)

iv) Liderar órganos de apoyo y asesoría a la gestión de postgrados

- Comité de Doctorado: órgano asesor de carácter consultivo, que opera con periodicidad trimestral de acuerdo a temario preestablecido (en proceso de implementación).
- Comité de Magister: órgano de carácter consultivo y ejecutivo que opera con frecuencia semestral. Participa en las evaluaciones de desempeño de los programas, propuestas de mejoramiento continuo, difusión de mejores prácticas, decisiones de continuidad o reformulación de programas (en proceso de implementación).

v) Diseño e implementación del modelo de Calidad de Postgrado:

Tal como se observa en el Diagrama 1, la DPP actúa como nexo entre las unidades de apoyo operativo y las unidades de apoyo académico, a fin de impactar en las variables que definen la calidad de servicio y calidad académica de los programas de postgrado. Los procesos relativos a la gestión operativa de los programas de postgrado se expresan hoy día en el Manual de Servicios y Procesos Académicos (2014), originalmente concebido como “El Modelo del Servicios de Postgrado”, y aprobado por CPC en 2010. En el caso de la calidad académica; si bien es cierto existían procesos que operaban de manera no sistemática o formal; hoy día se definen y se explicitan en el “Modelo de Calidad Académica”, que surge en conjunto con la Jefatura respectiva dentro de la Dirección de Postgrados y Postítulos (Jefe de Calidad de Académica de Postgrado). A continuación se describen las facultades de la Dirección de Postgrados y Postítulos en el ámbito operativo y académico:

- i. Coordinar procesos y proyectos de gestión operativa del postgrado:** Se refiere al conjunto de estándares y procesos que las unidades de apoyo administrativa deben integrar a su gestión para prestar un servicio de calidad a clientes internos: unidades académicas y dirección de programas de postgrado; como a clientes externos: alumnos de postgrado y postítulo. A modo de resumen se detallan los siguientes:

- Dirección de Admisión
 - Análisis de mercado sectoriales
 - Estimación de demanda de nuevos programas
 - Proceso de difusión y gestión comercial de programas
 - Proyección de demanda

- Dirección de Finanzas:
 - Proceso de matrícula
 - Proceso de cobranza
 - Proceso de imputación de ingresos y gastos
 - Análisis de viabilidad económica de nuevos programas
 - Emisión de reportes de gestión
 - Configuración de nuevos programas

- Dirección de TI
 - Proceso de soporte Moodle
 - Configuración de nuevos programas
 - Creación de correo electrónico para alumnos de Biblioteca

- Dirección de Operaciones
 - Proceso de asignación de salas e infraestructura
 - Elaboración y distribución de credenciales para alumnos
 - Gestión de proveedores para servicios de alimentación a alumnos de postgrado

- Dirección de Procesos y Servicios Académicos
 - Creación de programas en Banner
 - Actualización de estados académicos de alumnos
 - Actualización de procesos académicos de postgrado
 - Emisión de reportes
 - Configuración de nuevos programas

La DPP cuenta con los siguientes mecanismos de aseguramiento de la calidad para los procesos anteriores:

- Reuniones periódicas con áreas de apoyo
 - Encuestas de servicio y de satisfacción
 - Indicadores de gestión (Ver indicadores de Doctorado y Magister en 2.3.)
 - Actualización anual y capacitación en torno al Manual de Procesos y Servicios Académicos de Postgrado
- ii. **Liderar procesos y proyectos de calidad académica:** La calidad académica de los programas requiere de la coordinación de diversas áreas de apoyo académico, tales como: Dirección de Docencia; Dirección de Procesos y Servicios Académicos; Dirección de Relaciones Internacionales; Dirección de Biblioteca; Dirección de Alumno; Dirección de Innovación; Dirección de Currículum; Dirección de Investigación. Hoy día el trabajo con estas áreas se ha sistematizado

bajo el “modelo de calidad académica de postgrado” (ver **anexo 2**); y se han definido una serie de indicadores principales que den cuenta de la gestión en este ámbito (Ver indicadores de Doctorado y Magister en 2.3.). Si bien es cierto, el modelo de calidad académica se sustenta en un proyecto de calidad propio, que incluye los criterios de acreditación (entendiéndola como una consecuencia natural de la estrategia de calidad institucional y no como un fin en sí misma); la vinculación con la Subdirección de Acreditación resulta fundamental, principalmente por la sinergia que existe entre ambas unidades, y por la unidad de procesos e indicadores compartidos en torno a los mismos programas. La relación entre ambas áreas se ha trabajado en detalle, en el **anexo 3** se adjuntan los flujos que dan cuenta de la dinámica de trabajo entre la Dirección de Postgrados y la Subdirección de Calidad Académica.

- c) Unidad académica: responsable directa de la dirección académica y operativa de los programas que imparte. Debe velar por el diseño y funcionamiento de una estructura adecuada para la gestión directiva, académica y operativa de sus programas. Asimismo, es responsable de cumplir los reglamentos y normativas institucionales que regulan la docencia de postgrado. Mantiene contacto permanente con la Dirección de Postgrados y Postítulos, y las unidades de apoyo administrativo y de apoyo académico que esta Dirección coordina para garantizar la calidad de sus programas.

2.2. **Objetivos del Modelo**

- Contar con un modelo de calidad propio; conocido y aplicado por todas las unidades académicas y programas de postgrado de la Universidad
- Establecer un sistema de medición objetivo de acuerdo a parámetros externos e internos de calidad
- Aplicar sistemas de control periódicos, que permitan detectar brechas y gestionar planes de calidad alineados con el modelo
- Alinear la gestión de las unidades de apoyo al postgrado (académico y operativo) en torno a mediciones e indicadores comunes
- Priorizar la asignación de recursos y favorecer la toma de decisiones en materia de calidad
- Emitir registros periódicos de gestión de la calidad a las autoridades de la universidad y directivos relacionados con la gestión de programas

2.3. Variables e Indicadores de Calidad

A continuación se detallan las variables e indicadores de calidad operativa y académica para Doctorados y Magister definidos en el modelo⁴:

Tanto para los programas de Doctorado como de Magister las variables a considerar son similares: Resultados obtenidos, calidad de los alumnos y calidad del cuerpo docente (en el caso de los programas de Magister se suma la pertinencia de la malla curricular). Sin embargo, los indicadores asociados a cada una de las variables resultan distintos para Magister y Doctorado. A continuación se detallan cada uno de ellos:

DOCTORADO		
VARIABLES	INDICADORES	UNIDADES VINCULADAS
I) Resultados		
1. Admisión/Procedencia	Indicador(es) de interesados	DADM/DPSA
	Indicador(es) de postulaciones	
	Indicador(es) de matriculados	
	Indice de procedencia (U privadas/U regiones/U cruch/U internac)	
2. Académicos	% Tesis Defendidas	DINV/UA
	% de Tesis Publicadas	
	% de post doct - doctorado Uandes	
3. Internacionalización	Cantidad y % de alumnos internacionales	DADM/DRI/UA
	Indice de movilidad internacional de alumnos (estadías, coautorías)	
	Cantidad y % de profesores visitantes y colaboradores	
4. Económicos	Indice de ingresos (becas externas - fondos internos - becas arancel - incentivos)	DFIN
	Margen del programa	
5. Acreditación/Validación externa	% de programas acreditados	SBDA
	Número de años acreditación	
	Resultados Rankings	
II) Calidad de alumnos	% de Becas	UA/DINV/DPSA/DFIN
	Indice de Calidad de Alumno (ICA)	
	Tasas de titulación	
	Tasas de retención	
III) Calidad del cuerpo docente	Indicador de resultados alumnos: publicaciones, ponencias, estadías, etc.	UA/DINV/SBDA/DDOC
	cantidad de publicaciones e índice de impacto de cada una	
	Cantidad de proyectos y patentes	
	% cumplimiento estándares CNA de acuerdo a comité de área respectivo	
	Cantidad de tesis dirigidas	
Cantidad y % de profesores visitantes y colaboradores		

Cuadro 1: Indicadores de Doctorado

⁴ Se trata de indicadores generales de gestión, sobre las cuales se da cuenta de la docencia de postgrado al interior de la Universidad. Sin embargo, tanto el Modelo de Servicios como el Modelo de Calidad Académica consideran indicadores propios, que son de utilidad para la gestión propia del área, pero que no se incluyen en los reportes sistemáticos de gestión institucional.

MAGISTER		
Variables	Indices Generales	Unidades Vinculadas
I) Resultados		
1. Admisión/Procedencia	Indicador (es) de interesados	DADM/DPSA
	Indicador(es) de postulaciones	
	Indicador (es) de matriculados	
	Indice de procedencia (U privadas/U regiones/U cruch/U internac)	
2. Económicos	Rentabilidad del programa	DFIN
	Margen del programa	
	Cantidad y % de becas	
3. Acreditación/Validación Externa	% de programas acreditados	DADM/SBDA/DAL/UA
	Número de años acreditación	
	Indice de Impacto en la carrera profesional (IICP)	
	% cumplimiento de vacantes	
	Resultados Rankings	
III) Calidad de los alumnos	Indice de Calidad de Alumno (ICA)	
	Tasas de titulación	
	Tasas de retención	
III) Calidad del cuerpo Docente	Indice de Excelencia docente (IED)	UA/DINV/SBDA/DDOC
	Evaluación docente	
	% cuerpo docente con jornada	
	% cumplimiento estándares CNA de acuerdo a comité de área respect	
IV) Pertinencia del plan de estudios	Plan de Antropología y Etica trabajado y/o chequeado por CEG	UA/CEG
	Periodicidad actualización de malla	

Cuadro 2: Indicadores de Magister

2.4. Resultados Esperados

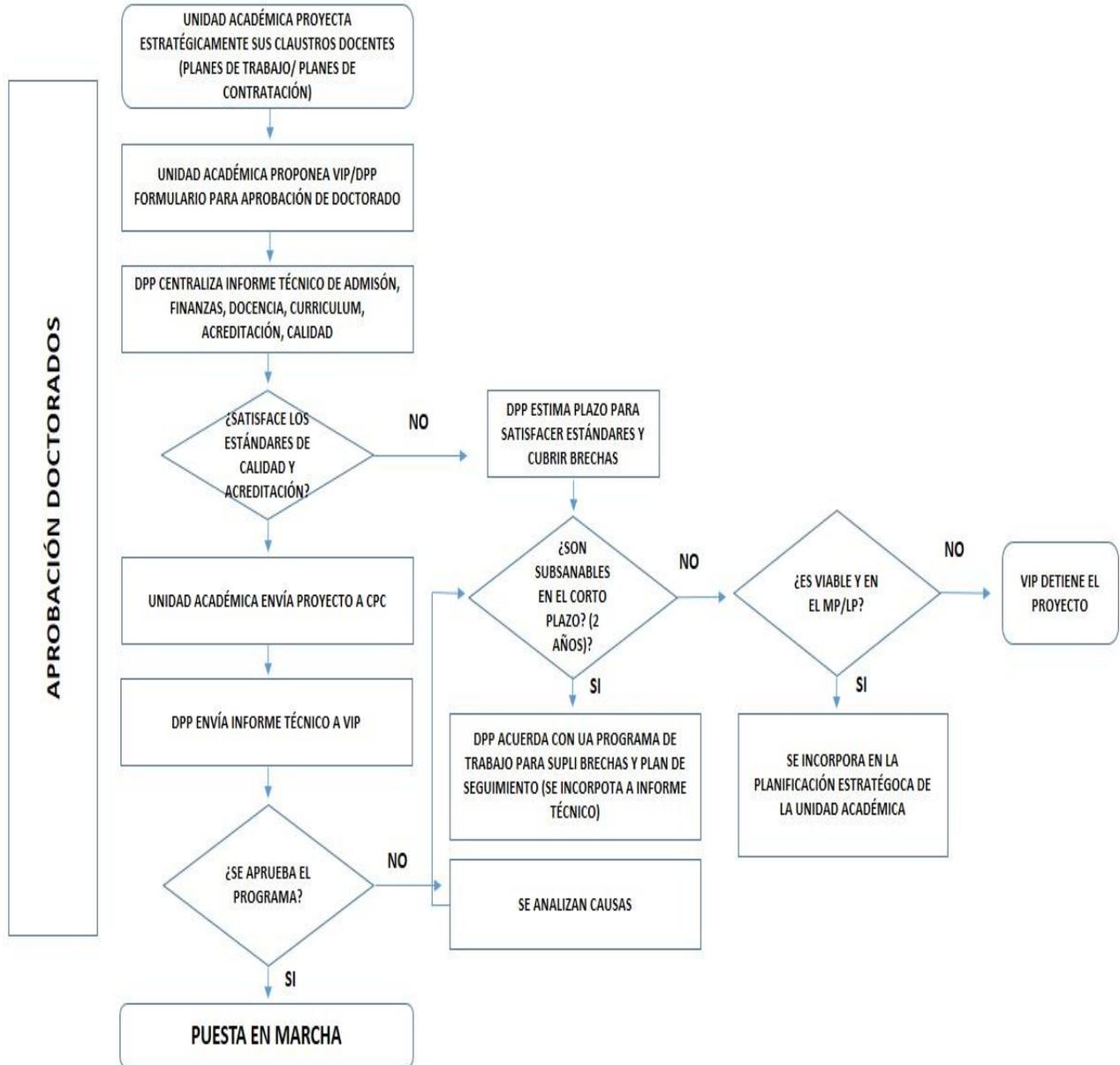
- Contar con programas de doctorado de prestigio, conformados por claustros docentes de excelencia y altos estándares de productividad científica (nivel mínimo acreditación).
- Mejorar sistemáticamente el nivel de alumnos que ingresan a programas de doctorado.
- Promover la internacionalización de los programas de doctorado (intercambio de alumnos, profesores visitantes).
- Ofrecer programas de magister pertinentes, de alta demanda, con impacto medible en la carrera profesional de los alumnos.
- Aumentar el margen económico y la rentabilidad de los programas de Magister.
- Contar con núcleos docentes de excelencia para los programas de Magister (experiencia profesional, liderazgo en la industria a la que pertenece y capacidad académica).
- Contar con mecanismos de soporte para la gestión de postgrado que permitan el registro, medición y análisis de la información académica relativa a cada programa.

ANEXOS

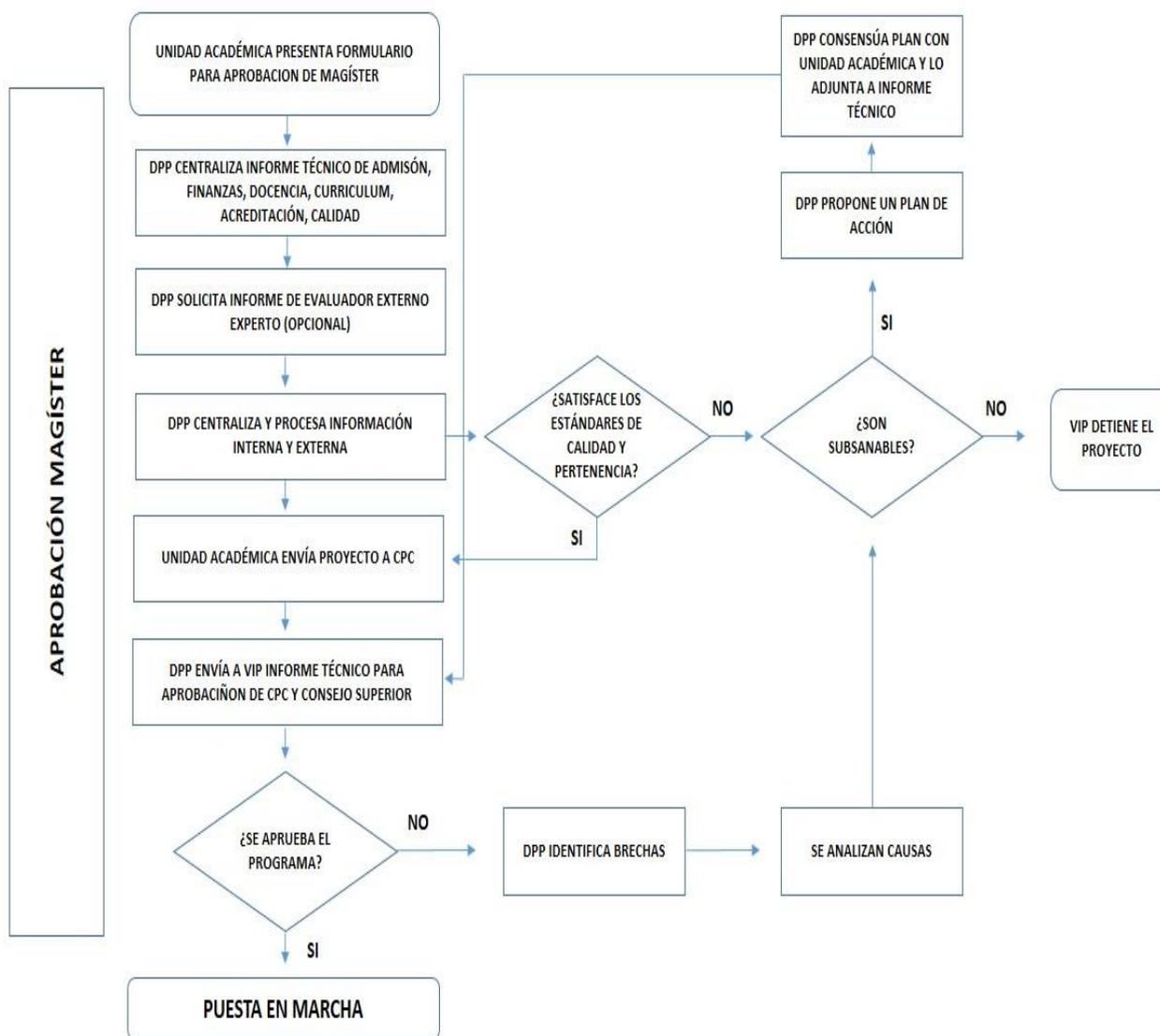
- **ANEXO 1: APROBACIÓN PROGRAMAS DE POSTGRADO**
- **ANEXO 2: MODELO DE CALIDAD ACADÉMICA Y PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO**
- **ANEXO 3: ACREDITACIÓN PROGRAMAS DE POSTGRADO**

ANEXO 1: Aprobación Programas de Postgrado

Aprobación Programas de Doctorado



Aprobación Programas de Magister



ANEXO 2: Modelo de Calidad Académica y Plan de Mejoramiento Continua

Introducción:

El presente documento sistematiza las ideas centrales del “Modelo de Calidad Académica” que se ha desarrollado en la Dirección de Postgrados y Postítulos (DPP) en los últimos meses. Si bien el modelo tiene un carácter dinámico, dado que el diseño teórico está siendo permanentemente testado en la realidad y con ello se van haciendo ajustes y mejoras, a nivel general constituye un marco de referencia sólido para sustentar una nueva fase en la gestión de la calidad académica de los postgrados, producto de la madurez alcanzada en éste ámbito en la universidad.

El “Modelo de Calidad Académica” consiste en un modelo de gestión académica de los postgrados en el que, a partir de la información cuantitativa y cualitativa existente, se generan los mecanismos sistemáticos de diseño, implementación, evaluación y revisión de mejoras, que aseguren un nivel de excelencia en los postgrados.

Del modelo se desprende lo que hemos denominado el “Plan de Mejoramiento Continuo” que consiste en la forma en que dicho modelo se va implementando en las diferentes unidades, procesos, prácticas, definiciones, estándares, etc., en definitiva, el tratamiento que se le va dando a la calidad académica de los postgrados a nivel institucional, de facultad y/o unidad académica, en cada programa en particular y en la comunidad universitaria en general.

El presente documento se divide en cuatro secciones: en las tres primeras se presenta el “Modelo de Calidad Académica” y en el cuarto se muestra los avances en lo que va de la implementación del “Plan de Mejoramiento Continuo”, que no es otra cosa que la implementación del modelo.

A continuación se presentan las dimensiones (5) sobre las cuales se estructura el modelo: cuerpo académico – compromiso y dedicación; plan de estudio; alumnos; cuerpo académico – trayectoria; y soporte. Cada una de estas dimensiones responde a fundamentos que son propios de la universidad y requiere un trabajo en coordinación con las unidades que la institución ha definido para el logro de determinados fines. Por ello ya existe una serie de procesos, herramientas o mecanismos que la universidad dispone y el presente modelo recoge como insumo inicial para el mejoramiento de la calidad académica de los postgrados.

I. Modelo de Calidad Académica: Dimensiones (5)

Con fines analíticos, el Modelo define cinco dimensiones que dan cuenta de la estructura básica de cada programa de postgrado. Estas son:

- a. **Cuerpo Académico – Compromiso y Dedicación** se refiere a la disponibilidad de profesores que tienen un alto nivel de compromiso con la institución (contrato indefinido y jornada completa), así como suficiente dedicación al programa (tiempo específico para actividades del programa). Se considera especialmente a los académicos, o un grupo relevante de ellos, que sustentan los programa ya sea mediante la realización de actividades de docencia directa, dirección de tesis, gestión e investigación en los temas propios del programa, etc.

Fundamento:

- El ideario de la Universidad de los Andes establece que “los docentes e investigadores dedican sus mejores esfuerzos a la formación de generaciones más jóvenes, transmitiéndoles generosamente su saber y orientándolos con el ejemplo de su trabajo bien hecho”.
- Particular responsabilidad adquiere en el caso de los doctorados el director de tesis, quien está llamado a guiar al alumno en su recorrido intelectual propio de la disciplina, así como también en la búsqueda de la verdad y el sentido de la existencia.
- El compromiso profundo y la dedicación real al alumno, constituyen principios que están a la base de la universidad.

Vinculación:

Dirección de Docencia, que lidera una serie de procesos que son elementales para la calidad académica de los postgrados: planes de contratación, planes de trabajo, evaluación docente, categorización académica.

- b. **Plan de Estudio:** corresponde al camino formativo trazado para intencionar el desarrollo y logro por parte del estudiante de los resultados de aprendizaje propuestos en el perfil de egreso de cada programa que se imparte, orientando sus metodologías de aprendizaje y evaluación. Institucionalmente se ha definido que los programas deben especificar título o grado, duración, régimen, ciclos/áreas formativas, requisitos para la obtención del título y/o de los grados y carga académica (SCT). Por su parte la malla curricular es la representación gráfica de la organización temporal de los módulos/asignaturas, que da cuenta del itinerario formativo que propone el programa.

Fundamento:

- El sustento del propósito de formación de la universidad es su “proyecto educativo”.
- El “perfil de egreso”, atinente al medio externo y alineado al perfil institucional, debe ser consistente con las mallas curriculares y el perfil de ingreso definido en cada programa.
- Cada asignatura deberá responder a sus logros de aprendizaje, relacionado con el perfil de egreso, metodologías de enseñanza/aprendizaje y sistema de evaluación, teniendo como fundamento la centralidad del aprendizaje del alumno.
- Las certificaciones que se otorgan con sus respectivas cargas académicas, expresadas en SCT-Chile deben ser acordes al nivel de cada programa, promoviendo la definición de hitos medible y cuantificable del avance de los alumnos.

Vinculación:

Dirección de Currículo, que está desarrollando un modelo de innovación curricular que define estándares, mecanismos y sistemas regulares de apoyo a las unidades académicas en esta materia.

- c. **Cuerpo Académico – Trayectoria** se refiere a la productividad científica, reflejada en investigaciones realizadas o en desarrollo y publicaciones científicas y/o experiencia profesional en el sector económico o industria correspondiente, dependiendo del tipo de programa.

Fundamento:

- La productividad científica y la experiencia profesional son el resultado tangible y reconocido por los pares, de la generación de conocimiento que está a la base de los programas de postgrado.

- La universidad pone a disposición de los alumnos de postgrado los avances y resultados de la investigación que se están desarrollando, ofreciendo formación en esas áreas y facilitando que los alumnos puedan aportar, mediante un estudio riguroso y original, en dichas líneas de investigación.
- Los investigadores que registran productividad científica reciente tienen cierta prioridad para la formación de alumnos de postgrado, específicamente en el caso de los doctorados.

Vinculación

Dirección de Investigación, que provee la información de publicaciones y proyectos de investigación de la universidad y administra los incentivos que entrega la universidad para este fin. Dirección de Docencia, que gestiona las contrataciones, registra la productividad y experiencia de los académicos y tiene otros procesos de impacto en los docentes como por ejemplo homologación de grados.

- d. **Alumnos** recoge la realidad del alumno desde su ingreso al programa hasta su egreso, como centro hacia el cual está dirigido todo el quehacer universitario. El modelo considera fortalecer y/o rediseñar las facilidades y apoyos que reciben los alumnos para la consecución de avances, logros y resultados que culminan con la obtención del grado académico.

Fundamento:

- El alumno es el centro y razón de ser de la actividad universitaria
- El alumno de postgrado aspira a una formación integral, con una visión del hombre y la sociedad acorde con el espíritu de la universidad.
- Requiere un trato personalizado, respetuoso y cercano con sus profesores, especialmente con quien lo guiará en su investigación doctoral.
- Se debe diseñar y mantener las instancias permanentes de contacto y retroalimentación con el alumno que reconozcan la formación de modo integral, con miras a su permanente mejoramiento.

Vinculación:

A diferencia de otras dimensiones del modelo, en ésta no hay una unidad de apoyo específica que interactúe centralizadamente con el alumno de postgrado a nivel institucional. La relación más directa del alumno es en su propia unidad académica y de modo más bien indirecto con varias unidades de apoyo como son: la Dirección de Admisión que hace promoción y contacta al alumno interesado en entrar a la universidad, la Dirección de Procesos y Servicios Académicos que administra el sistema de información Banner (herramienta disponible para recoger los avances y resultados de los alumnos), la Dirección de Investigación que entrega becas de doctorado e incentivo a alumnos por publicaciones, Dirección de Docencia que obtiene los resultados de las evaluaciones docentes, Biblioteca que gestiona el material bibliográfico que el alumno necesita, entre otras. En esta dimensión se entiende la encuesta de satisfacción que tradicionalmente ha aplicado la DPP en el marco del modelo de incentivo.

- e. **Soporte** concentra una serie de aspectos de servicios que incide en la calidad del programa y son proveídas por diferentes unidades, generalmente de apoyo. El modo en que se entregue estos servicios puede determinar en una medida importante los resultados académicos que pueda obtener el alumno, de ahí su importancia.

Fundamento:

- El modelo cuenta con los recursos de apoyo, humanos, tecnológicos, de infraestructura, etc. disponibles en la universidad.
- Toda la estructura universitaria está al servicio del postgrado, lo que podría requerir revisar que la atención a este ámbito deba ajustarse a sus exigencias, a diferencia del pregrado.
- Las unidades académicas que dictan programas de postgrado proveen la estructura básica necesaria para ofrecer este tipo de programas y cuentan con personas que cumplan las funciones directivas, académicas y operativas que se requieren.

Vinculación:

Dirección de Admisión, Dirección de Procesos y Servicios Académicos, Dirección de Biblioteca, Dirección de Operaciones, Dirección de Finanzas, Subdirección de Acreditación, etc.

II. Modelo de Calidad Académica: Ejes (3)

El modelo está diseñado en torno a tres ejes sobre los que se sustentan las dimensiones descritas en el punto anterior: 1) unidades académicas, mediante la estructura interna del postgrado; 2) unidades de apoyo académico y/o administrativo que norman y regulan aspectos específicos y prestan servicio de apoyo y soporte a los postgrados y la 3) Dirección de Postgrados y Postítulos (DPP), que apoya a los programas en su permanente proceso de mejoramiento y en la formación de programas nuevos, junto con facilitar y/o articular la relación con las unidades de apoyo antes mencionadas, cuando corresponde.

1. **Unidades Académicas – Programas:** Antes de definir las instancias de vinculación de la DPP con las unidades académicas, conviene destacar que si bien estas últimas necesitan una estructura básica para el postgrado, ya dicha: personas que cumplan las funciones directivas, académicas y operativas en cada programa en particular, también es clave el rol que cumplen los **Consejo de facultad y/o unidad académica**. En el caso de unidades que tienen varios programas de postgrado y a veces de diferente tipo, los Consejos con una mirada estratégica de mediano y largo plazo, cumplen la labor de proyectar el crecimiento de los programas considerando la diversidad de variables que inciden en el desarrollo y consolidación de cada uno en particular y todos en su conjunto. La DPP como instancia que vela por la calidad académica de los postgrados encuentra en los Consejos los aliados naturales para el mejoramiento continuo de la calidad académica.

A nivel de programa el modelo considera por lo menos cuatro instancias formales permanentes de interrelación con la DPP. Estas instancias tienen como fin revisar avances y resultados, recolectar información, diseñar y/o evaluar mejoras, proyectar lo que se espera del programa en el mediano y largo plazo, etc. A través de ellas se va interactuando en forma permanente con cada programa, conservando el sello uandes, revisando en conjunto los indicadores de calidad académica, ideando las mejoras y haciendo las coordinaciones con otras unidades, según correspondan. Estas son:

- i. **Dirección del programa:** Instancia de carácter anual en que se revisan aspectos de fondo de los programas y se hace proyección a largo plazo. Se puede revisar temas como: nuevas contrataciones, fortalecimiento de líneas de investigación, disponibilidad de directores de tesis, proyección de aumento y reducción de vacantes, disponibilidad de becas de mantención y/o arancel para alumnos nuevos y/o antiguos, requerimientos especiales, etc. revisión del carácter del programa, cambio relevante en los requisitos de ingreso o egreso, etc.
- ii. **Coordinador del Programa:** Instancia de encuentro semestral en que se revisan aspectos administrativos como por ejemplo: estado de registro de información de logros de alumnos, apoyo logístico a alumnos en la postulación a fondos o becas externas, disponibilidad de espacios físicos o herramientas de soporte: credenciales, acceso y facilidades en biblioteca, certificados para fines varios, requerimientos especiales de alumnos extranjeros, etc.
- iii. **Alumnos:** Encuentros con alumnos que podrán desarrollarse en una o más sesiones, ya sea en forma anual o bianual, en la cual se revisan temas transversales de los programas de doctorados y/o magister derivados del mismo modelo u otros propios del programa y/o la disciplina. Estos encuentros se complementan con la encuesta de satisfacción

tradicional de la DPP y a su vez sirven para revisarla, desagregarla por tipo de programa, etapa en el estudio del alumno, concordancia con otros sistemas de medida que tenga cada programa, etc.

- iv. **Alumni y empleadores:** Esta instancia puede adquirir un carácter diferente ya sea que se trate de doctorados o magísteres. Alumni y empleadores son ejemplos de crucial importancia para los magísteres, con los doctorados puede ser en algún área específica para desarrollar en el año, definida en la reunión con la dirección del programa, por ejemplo: apoyo a la internacionalización de los programas, revisión de aspectos curriculares, sistemas de evaluación, mecanismos de soporte, etc.

Además se proyecta contar por lo menos con una instancia transversal para todos los programas de doctorado consistente en Encuentros de Directores de Doctorados (**Comité de Doctorados**), promovido por la DPP, de frecuencia trimestral (por revisar), en los cuales se aborden temáticas comunes a los programas, mediante el diseño de un plan de trabajo específico. Algunas de las preguntas guías para los primeros encuentros pueden ser:

- ¿Qué esperamos de nuestros programas de doctorados?
- ¿Qué condiciones debe tener un director de tesis?,
- ¿En qué rasgos debería distinguirse un doctor de la Uandes?
- Mirando la formación doctoral como máxima expresión de una universidad compleja, qué nos gustaría potenciar, desarrollar o superar en el corto, mediano y largo plazo: en términos de sello de calidad académica, gestión, compromiso institucional, servicio al alumno, etc.

Otros temas a desarrollar:

- Experiencias y aprendizajes en torno a la internacionalización de los programas
- Condiciones para desarrollo de tesis en codirección
- Levantamiento de requerimientos para los procesos de acreditación de programas

2. **Unidades de Apoyo:** Por otra parte la DPP mantiene coordinación con las unidades de apoyo que tienen injerencia en los postgrados. Los alcances de cada una de estas actividades son relativos a su naturaleza y quehacer y recogen los procesos y herramientas ya existentes como insumo inicial, la frecuencia de reuniones es variable y en ellas se desarrollan aspectos que competen a cada una en particular. Se proyectan reuniones quincenales y/o mensuales (por revisar) con las unidades fundamentales para los postgrados, que son:

- i. **Dirección de Docencia.** A nivel estratégico interesa analizar cómo el postgrado se debe desarrollar a partir de las fortalezas de cada unidad, construyendo en las áreas donde ya hay resultados en materia de productividad científica, aunque pueden requerir también iniciativas de apoyo como nuevas contrataciones o diseño de planes de trabajo. El potencial alumno de postgrado tiene mayores exigencias que el de pregrado, por ello es importante analizar quienes están guiando las tesis, evaluar la necesidad de establecer un estándar de n° de tesis por profesor, definir el perfil del director de tesis UANDES viendo la atingencia de incluir aspectos contractuales, de trayectoria, grado y formación, de resultados a la evaluación docente, etc. Especial tratamiento debe darse al sello Uandes de los directores de tesis quienes tienen la importante tarea de formar a los futuros doctores de la universidad. Se debe abordar el tema de la evaluación docente, aprovechando la experiencia acumulada y diseñando instrumentos específicos

para el postgrado considerando las diferentes modalidades de enseñanza de los programas, revisar las exigencias del postgrado en los planes de contrataciones por unidades, si corresponde, entre otros. A nivel algo más operativo se pretende revisar materias concretas como la modalidad para homologación de grado en caso de contrataciones con gran experiencia profesional, por ejemplo.

- ii. **Dirección de Currículo.** Son responsables del componente curricular del Modelo Educativo Institucional. Entre sus funciones destacan: cautelar el cumplimiento de los lineamientos del proyecto educativo institucional en los programas de formación, asegurar la coherencia de los programas de estudio con los objetivos y políticas institucionales, implementar la innovación curricular, es decir, la coherencia entre el “perfil de egreso” declarado y su plan de estudio y levantar los procesos para cada uno de los puntos de la innovación curricular. En el caso específico del postgrado hay definiciones relevantes que hacer como por ejemplo: número mínimo de SCT de un programa, proporción de SCT en cursos troncales u otros y tesis, requisitos curriculares mínimos para la habilitación doctoral y para la obtención del grado de doctor, entre otras.

Otras unidades con la cuales se está en proceso de establecer colaboración permanente son: Subdirección de Acreditación, Dirección de Procesos y Servicios Académicos, Admisión, Relaciones Internacionales, Biblioteca, etc. Se está estudiando la posibilidad de contar con algún sistema de soporte específico para el postgrado.

3. **Dirección de Postgrados y Postítulos.** La DPP tiene entre sus procesos materias fundamentales como son: instauración de reglamentos, modelo de Incentivo de los postgrados, revisión de programas nuevos, mediciones como la encuesta de satisfacción de alumno y reportes de información de programas con una mirada analítica, entre otros. Estos procesos forman parte esencial del modelo de calidad académica por cuanto son las herramientas naturales con las que cuenta la DPP para apoyar a los programas en el logro de sus objetivos. De modo referencial se han levantado algunas ideas que se están considerando en la permanente revisión que se hace a estos procesos. Como herramienta de soporte para la DPP y los programas el modelo considera la implementación de algún sistema que permita recoger la siguiente información del alumno:
 - Publicaciones.
 - Estadías de investigación
 - Ponencia en congresos o seminarios relevantes del área
 - Postulación a financiamiento externo como becas Conicyt, DAAD u otras.
 - Organización de congreso, seminario o encuentros formales con alumnos de otras universidades
 - Realización de actividades de docencia de pre o postgrado, etc.

III. Modelo de Calidad Académica: Marco de Referencia

Las instancias básicas mínimas y regulares de coordinación entre la DPP y el programa son: i) con el Director (anual), ii) con el Coordinador (semestral), iii) con el Alumno (encuentro y encuesta, frecuencia por definir) y iv) *ad hoc* a lo que se defina en cada caso con el Director del Programa. Por supuesto que la instancia señalada con el Director puede (y debe) incluir al Director de Postgrado

y/o Director Académico o quien(es) cumpla(n) ese rol, pero para efectos de diseño del modelo la DPP tiene como interlocutor natural al **Director del Programa**. A nivel directivo, la DPP cuenta con herramientas para poder interactuar también con los Consejos de facultad de modo de aportar con la mirada transversal que se requiere, en el caso de unidades que tienen varios programas de postgrado o que están en condiciones de abrir programas nuevos.

Se presenta la reunión *ad hoc* con un ejemplo para magister profesional. En la reunión de carácter directiva de la DPP con el programa (año 1), revisando los datos de matrícula con una mirada analítica (evaluándola respecto al n° de vacantes y la matrícula de años anteriores, provistos por la Dirección de Admisión) se ve la necesidad de evaluar la pertinencia del programa, diseñándose para el año un plan de trabajo que considera seguimiento a graduados y encuentros con empleadores. Esto se trabajaría directamente con "Alumni" en un plan conjunto con plazos e indicadores por definir. Como resultado de ello se podría determinar entre otras acciones, la necesidad de hacer un cambio curricular, lo que podría proyectarse para el año siguiente (año 2) y sería abordado con la Dirección de Curriculum en un plan de trabajo conjunto. Esto derivaría en un plan de trabajo directo y específico para el año 3 con unidades como DPSA (para recoger los cambios en el sistema de Banner), Biblioteca (para actualizar material bibliográfico), con la Dirección de Admisión de modo de hacer la promoción del programa reformulado en los sectores específico en que se sabe que la posibilidad de captar alumnos es mayor. De este modo las instancias ad hoc serían para una secuencia de 3 años: Alumni, Curriculum, DPSA, Banner, Biblioteca, Admisión, etc.

Para ilustrar de modo general las interrelaciones que plantea el modelo se presenta el siguiente cuadro en el que se muestra en el eje vertical las cinco dimensiones del modelo y en el horizontal, las instancias principales de las unidades académicas (para cada programa) y las unidades de apoyo. Se ve que cada dimensión del modelo requiere de la confluencia de varias instancias y unidades, mostrándose de color más claro cuando esta relación es menos intensa y más oscura cuando es más intensa para el logro y mantención de la calidad académica.

DPP Calidad Académica	Director de Postgrado	Director del Programa	Director Académico	Coordinador		D. Docencia	D. Currículo	D. RR II	D. PSA	D. Biblioteca	D. Investigación	Alumni	D. Admisión	D. Operaciones	D. Finanzas	D. PD	S. Acreditación	
Cuerpo académico: compromiso y dedicación	■	■	■	■		■		■										
Plan de estudio		■	■	■			■		■	■								
Cuerpo académico: trayectoria	■	■	■	■		■		■			■							
Alumnos		■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Soporte		■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

A su vez en cada una de las instancias entre la DPP y las unidades académicas – programas, se podrá visualizar la necesidad de articularse con unidades de apoyo específicas para determinados temas. Por ejemplo: como consecuencia del trabajo conjunto de la DPP con el Director del Programa (y apoyo del Director de Posgrado que tiene su vez la relación con el Consejo) se podría determinar la necesidad para el mediano plazo, de hacer una contratación nueva para fortalecer una línea de investigación determinada, lo que sería transmitido a la Dirección de Docencia para que lo incorpore en su planificación. Otro ejemplo: un tema recogido en la reunión semestral operativa como problemas en el registro de avances curriculares de alumnos significaría un trabajo específico con la DPSA a nivel de coordinadoras, etc. También estas relaciones se intensificarían cuando los requerimientos provienen de algún programa que está en proceso de mejora en algún ámbito específico, por ejemplo: plan de promoción del programa en una industria concreta, derivado de un diagnóstico levantado en conjunto con la Dirección de Innovación y diseñado colaborativamente.

Cabe aclarar que no se está planteando que toda intermediación entre las unidades académicas y de apoyo sea a través de la DPP, sino que ésta última sea facilitadora, reguladora, intermediadora y/o articuladora, con las herramientas que cuenta actualmente y las que se definan a futuro, para el mejoramiento continuo.

Resulta fundamental mencionar que algunas de las acciones que se plantean, han sido realizadas por la DPP desde hace largo tiempo, la fortaleza es que con el modelo se le da una estructura permanente y sistemática que permite adelantarse a problemáticas que no siempre se han levantado en el momento y con el órgano adecuado para canalizar soluciones. Concretamente en el caso de los procesos de acreditación, por ejemplo, la implantación de este modelo otorga herramientas y prácticas que permitan presentarse a dichos procesos con avances importantes respecto a ocasiones anteriores, planes de desarrollo y de mejoras trabajados por períodos prolongados de tiempo y en coordinación con los actores correspondientes, contando así con el apoyo que todas las unidad involucradas y en coordinación permanente con la unidad que lidera estos procesos, la Subdirección de Acreditación.

III. Modelo de Calidad Académica: Algunos indicadores preliminares

DIMENSIÓN ⁵	Indicadores
1. Cuerpo académico Compromiso y Dedicación	% Claustro del total de cuerpo académico ⁶
	% Claustro con contrato indefinido y 33 hrs. o mas
	Nº de tesis por profesor (en proceso y terminadas)
	% claustro dirigiendo tesis
	% hrs. del claustro dedicado a docencia
	% hrs. del claustro dedicado a investigación (dirección tesis)
	% hrs. del claustro dedicado a gestión
	Nº de visitantes al año (y días de permanencia / actividades en programa)
2. Plan de estudio	% de SCT dedicadas a 'tesis' del total SCT

⁵ Se debe definir la fuente de información, periodicidad y revisar si es atingente para doctorado y/o magister o definir propios para cada uno. Además se pueden definir unos pocos indicadores de proceso para uso interno DPP: envío de informe anual a programa, visita a consejo, definición de plan de trabajo con cada programa y su seguimiento y aplicación de encuesta y encuentro con alumnos.

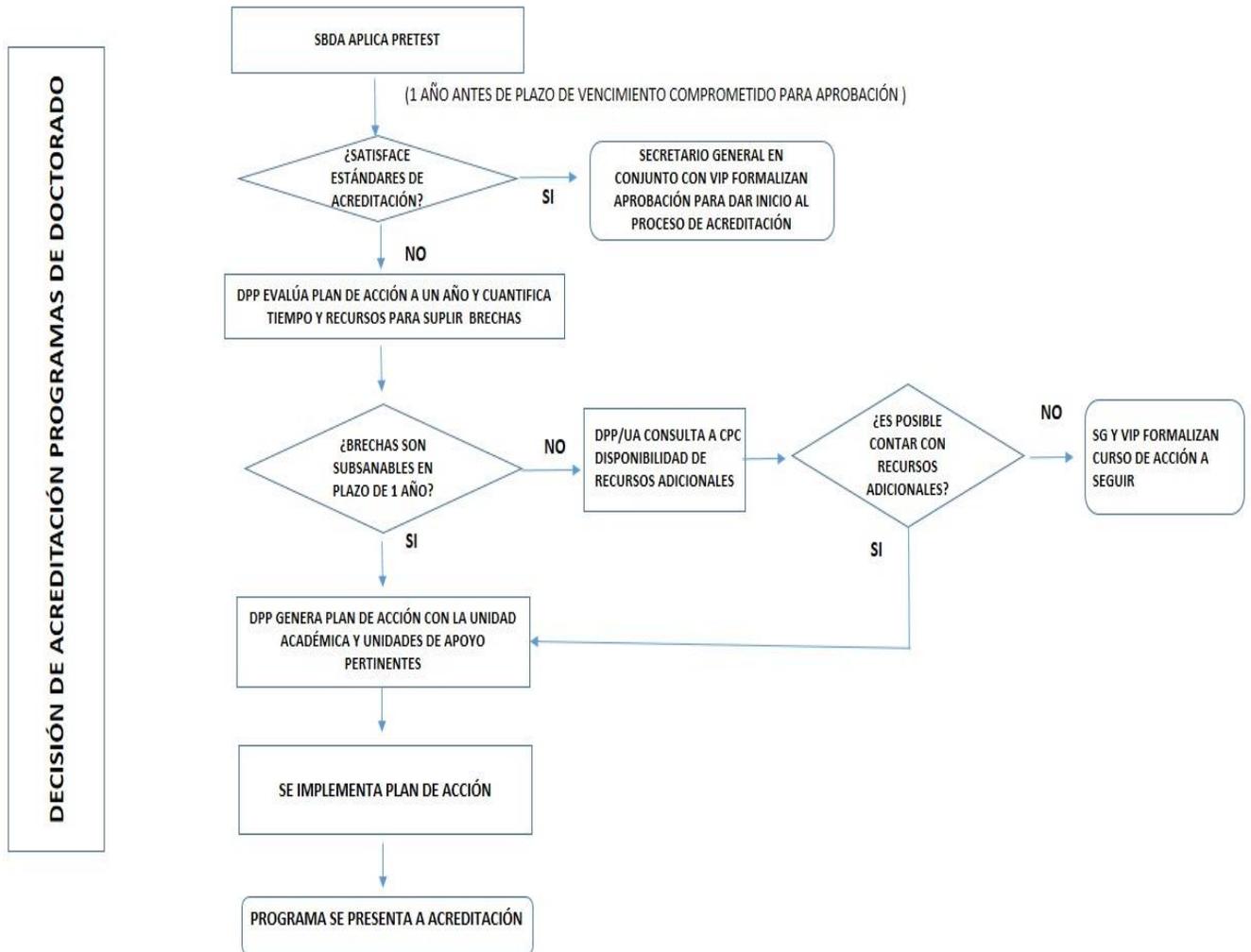
⁶ Queda por revisar los criterios de pertenencia al cuerpo académico y claustro en cada programa o parámetros referenciales en reglamentos.

	Definición de habilitación doctoral en SCT (Hito)
	Semestre de inicio de tesis
	Periodicidad de revisión de malla con actores ⁷
3. Cuerpo académico Trayectoria	Indicador de publicaciones: número e impacto artículos (según CNA)
	% del cuerpo académico que cumple criterios de productividad de la CNA
	Indicador de innovación (licencia, patente, etc.)
4. Alumno	Indicador de avance en programa (según SCT combinado con semestre)
	Indicador de resultados alumnos: publicación, ponencia, postulación, estadía, etc.
	Indicador de 'internacionalización' (estadía, coautoría, etc.)
	Indicador de captación de recursos (postulación y obtención fondos externos)
5. Soporte	Nº matrícula año anterior/ vacantes

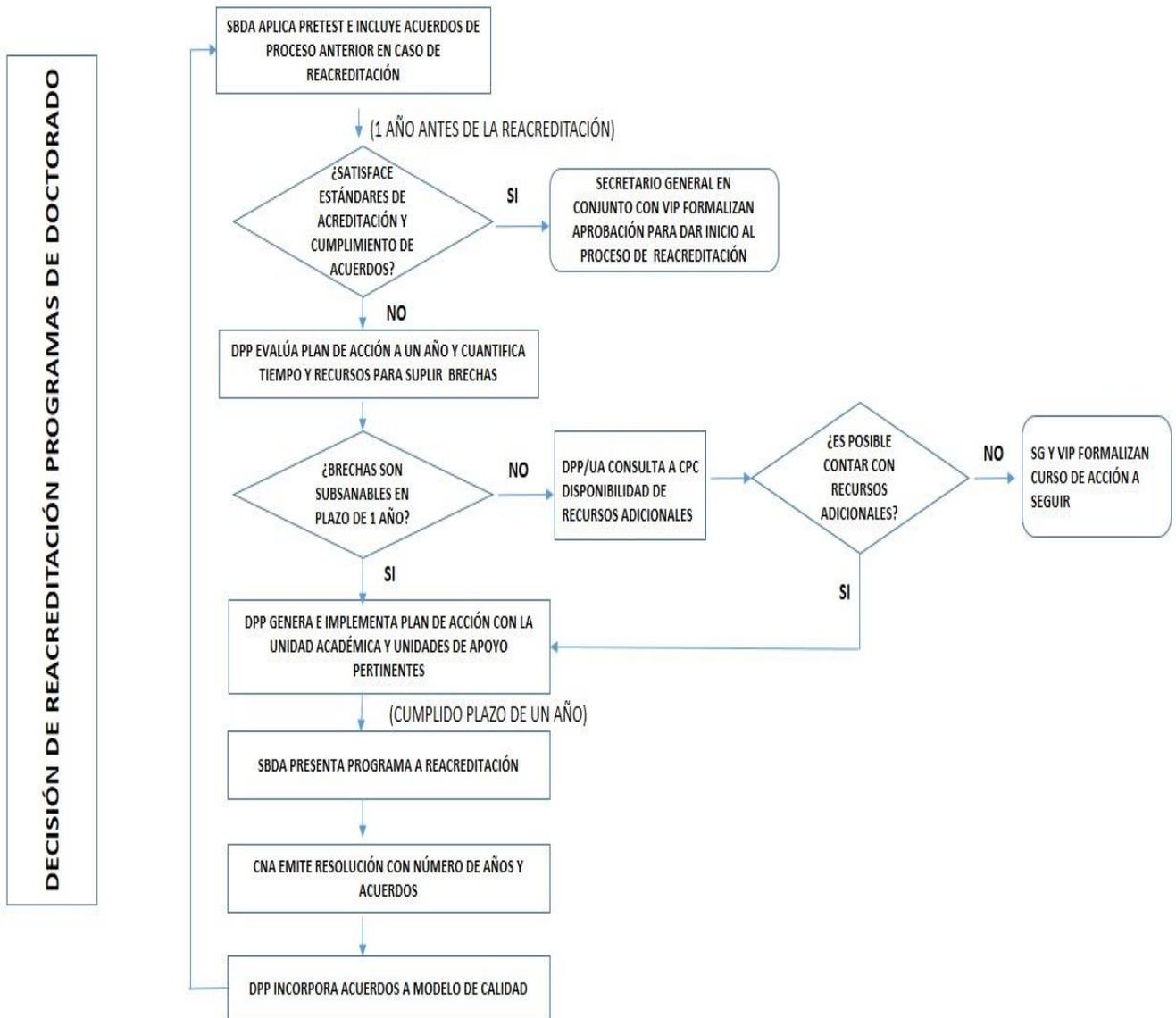
⁷ Desde perfil de egreso: Alumni y empleadores, etc...

ANEXO 3: Acreditación programas de postgrado

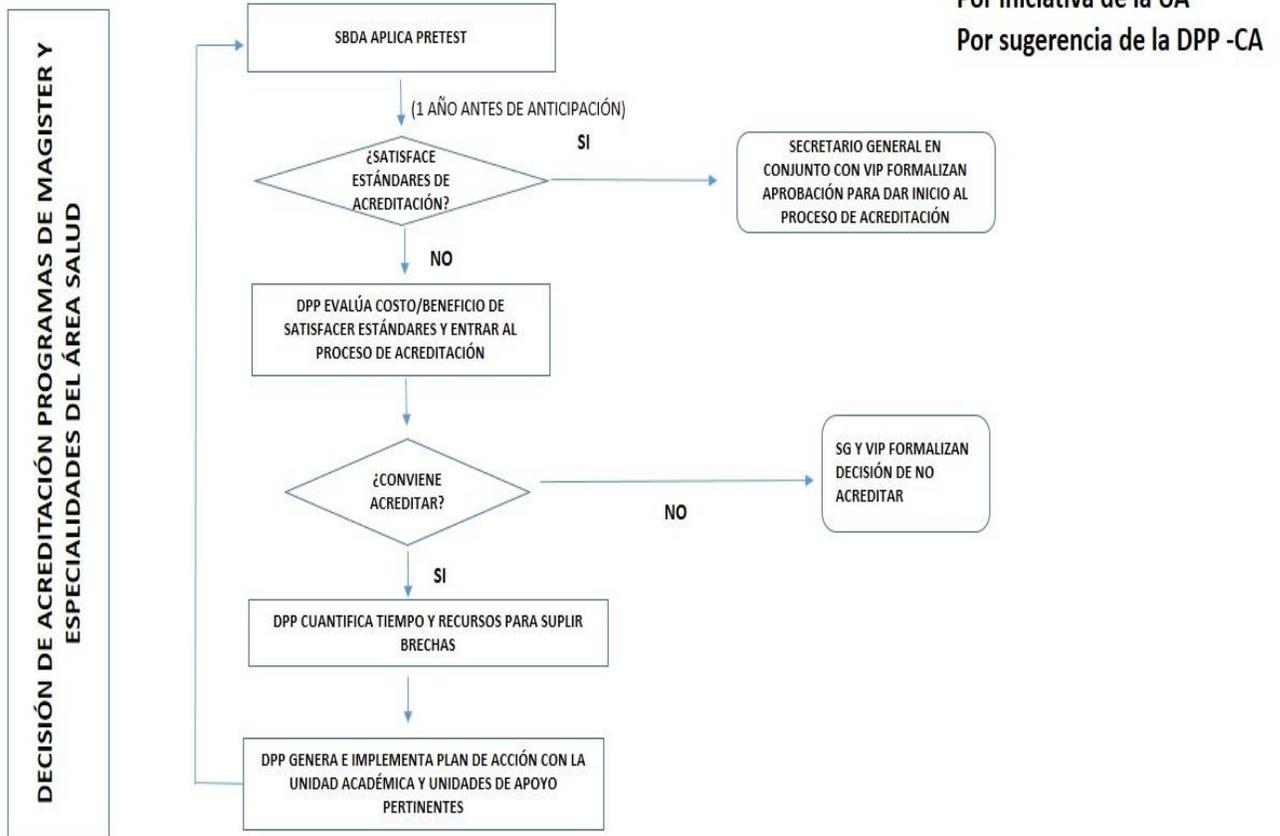
Decisión de Acreditación Programas de Doctorado



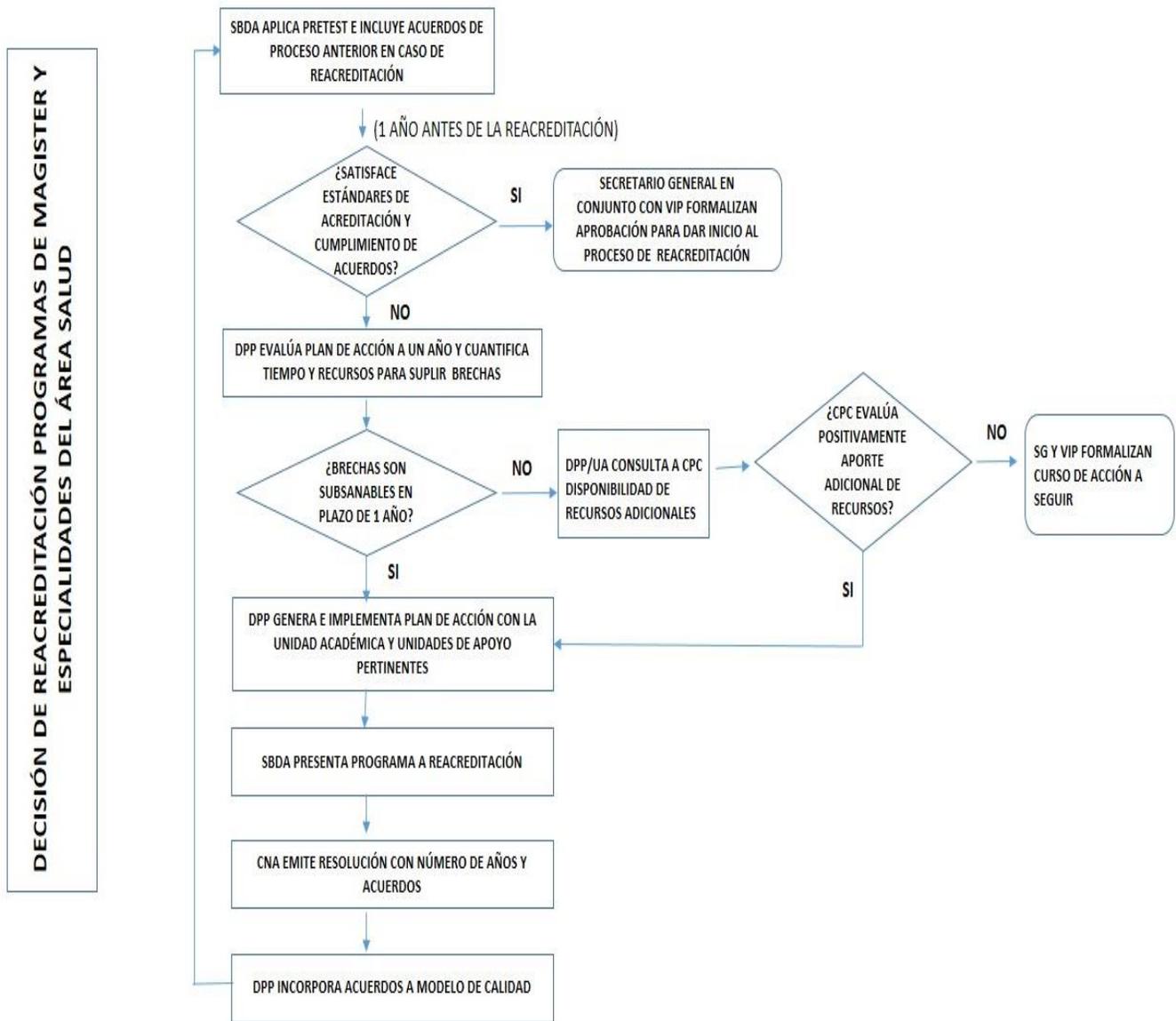
Decisión de Reacreditación Programas de Doctorado



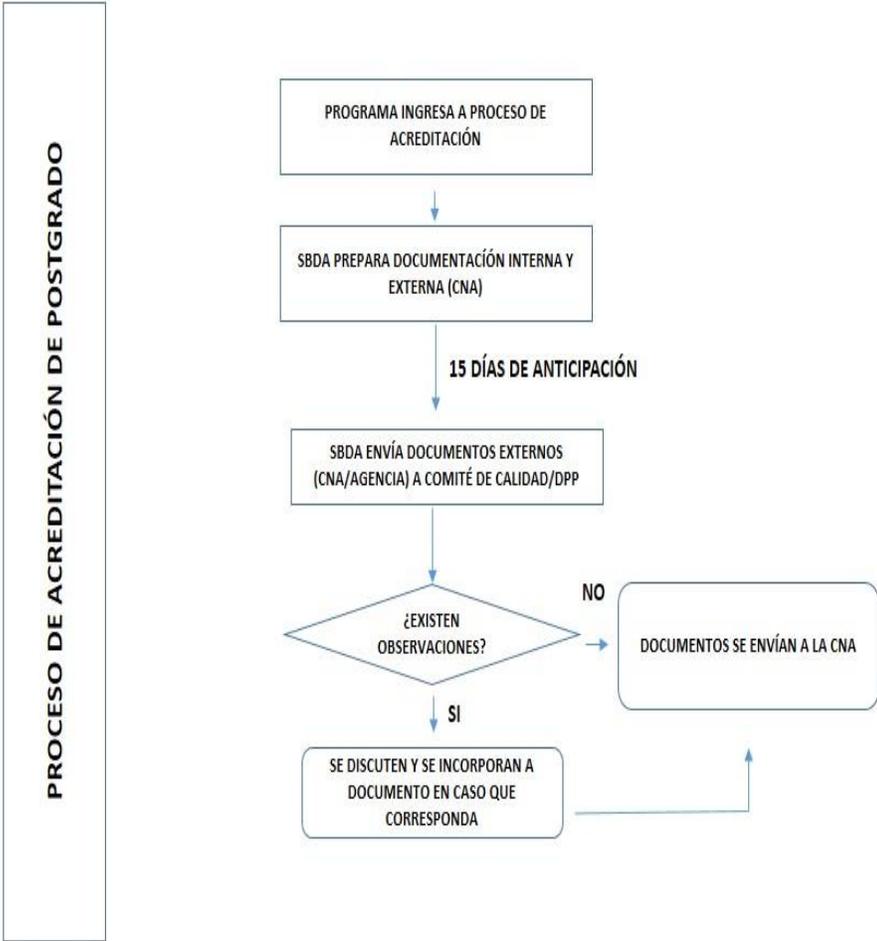
Decisión de Acreditación Programas de Magister



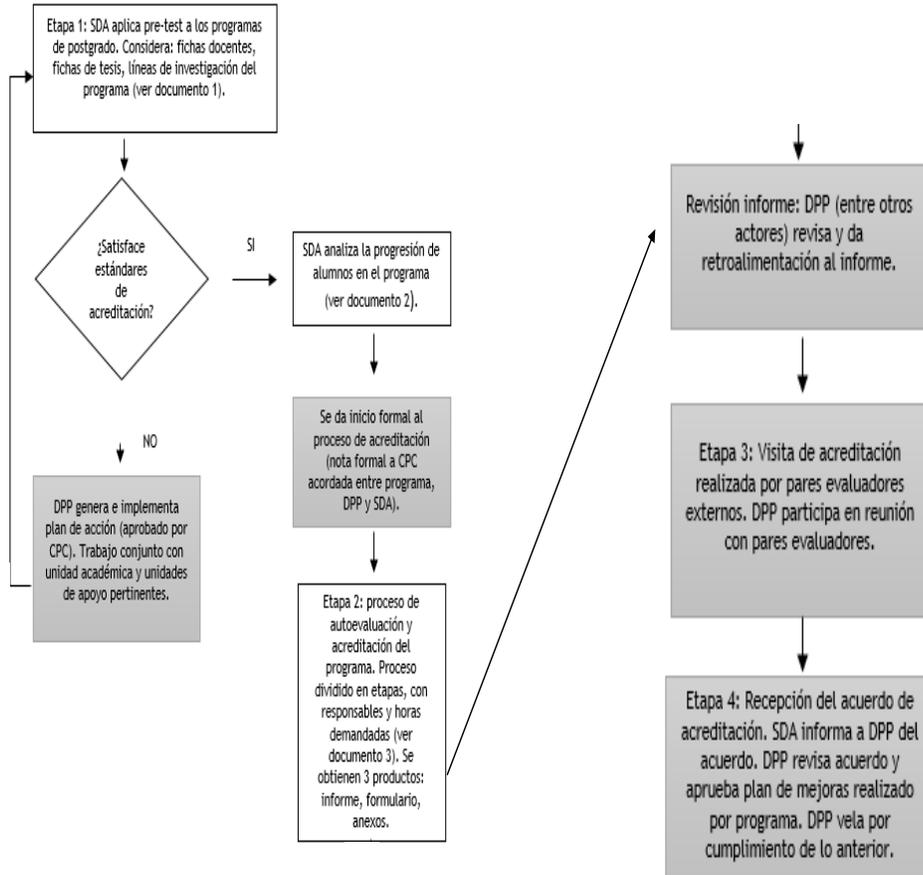
Decisión de Reacreditación Programas de Magister



Proceso de Acreditación Programas de Postgrado



Marco de Trabajo Dirección de Postgrados y Postítulos (DPP) - Subdirección de Acreditación (SDA)
Acreditación Programas Doctorado



Marco de Trabajo Dirección de Postgrados y Postítulos (DPP) - Subdirección de Acreditación (SDA) Reacreditación Programas Doctorado

