Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Vicerrectorado de Investigación y Posgrado

Dirección General de Estudios de Posgrado

Unidad de Posgrado – Facultad de Ciencias Administrativas

DATOS GENERALES DEL PROGRAMA:	
Denominación del Programa	Maestría en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos
Modalidad	Semipresencial
Coordinador del Programa	Mg. María de las Mercedes Elizabeth Vigo Gálvez
Facultad	Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado	Ciencias Administrativas
Creación del Programa	
Número y Fecha de RR	RR Nº 007024-2023 02/06/2023
Número y Fecha de RD	RD Nº 000086-2023-D-FCA/UNMSM 30/01/2023
Actualización del Programa	
Número y Fecha de RR	
Número y Fecha de RD	

ÍNDICE

I. FUNDAMENTOS DEL CURRÍCULO 6
1.1. Fundamento teórico del currículo 6
1.1.1. Concepción de la educación universitaria para el Posgrado 6
1.1.2. Definición de currículo 10
1.2. Fundamentos legales 12
1.2.1. Marco legal del programa 12
1.3. Marco institucional 14
1.3.1. Misión de la UNMSM 14
1.3.2. Visión de la UNMSM 14
1.3.3. Valores Institucionales 14
1.3.4. Principios y fines 15
1.3.5. Visión de la Facultad y/o de la UPG 16
1.3.6. Misión de la Facultad y/o de la UPG 17
1.3.7. Valores de la Facultad 17
1.4. Fundamentos metodológicos 17
1.4.1. Componentes del Modelo Educativo que sustentan la propuesta 17
1.4.2. Propuesta curricular de la UPG para la formación del programa señalado 22
1.4.3. Enfoques Pedagógicos en la Educación Superior 23
1.4.4. El rol del docente y del estudiante en la educación del siglo XXI 25
1.5. Objetivos educacionales 29
II. FUNDAMENTACIÓN DEL PROGRAMA 30
2.1. Contexto nacional e internacional que enmarca el desarrollo del programa 30
2.2. Demanda social del Programa 31
2.3. Grupos de interés del Programa (stakeholders) 41
2.3.1. Grupo de interés interno 41
2.3.2. Grupo de interés externo 43
2.4. Empleabilidad 45
2.5. Principios deontológicos del programa 46
2.6. Líneas de Investigación y Grupos de investigación 48

III. PERFILES DE INGRESO Y EGRESO 50
3.1. Perfil del ingresante al Programa 50
3.2. Perfil del egresado del Programa 51
IV. ESTRUCTURA CURRICULAR Y PLAN DE ESTUDIOS 54
4.1. Componentes del currículo 54
4.1.1. Sujetos, procesos y elementos 54
4.1.2. Principios del currículo 56
4.1.3. Estructura del currículo 58
4.2. Plan de Estudios 58
4.2.1. Sustentación de las asignaturas o módulos del Programa 61
4.2.2. Porcentaje de créditos por periodo curricular 62
4.2.3. Horas de teoría, práctica y valor en créditos 62
4.2.4. Porcentaje de créditos por periodo curricular 64
4.2.5. Créditos por teoría y prácticas 64
4.2.6. Sumillas 66
4.2.7. Flexibilidad del currículo 73
4.2.8. Tablas de equivalencia y convalidaciones 75
4.2.9. Malla curricular 77
4.2.10. Plana docente del programa 78
4.2.11. Denominación del grado o título 79
4.2.12. Descripción del sílabo 79
V. GESTIÓN DEL CURRÍCULO 80
5.1. Lineamiento de gestión 80
5.1.1. Régimen de estudios 80
5.1.2. Estrategias curriculares 80
5.1.3. Sistema de evaluación del aprendizaje 81
5.1.4. Graduación/Titulación 82
5.1.5. Proceso de inducción a ingresantes 83
5.1.6. Movilidad 83
5.1.7. Vinculación con grupos de interés 84
5.1.8. Vinculación con grupos de investigación 85
5.1.9. Relación con la Responsabilidad Social Universitaria 86

5.1.10. Acceso a los servicios de Bienestar Universitario 86
5.1.11. Evaluación de la satisfacción 87
VI. EVALUACIÓN CURRICULAR 88
6.1. Evaluación del Plan de Estudios para el logro de objetivos educacionales 88
6.2. Seguimiento de egresados 88
6.3. Evaluación del perfil docente en relación a la investigación 89
Referencias bibliográficas: 90
Anexo 96

PRESENTACIÓN

La Maestría en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos tiene como propósito formar profesionales de alto nivel, con capacidades estratégicas, analíticas y éticas para liderar la gestión del talento humano en organizaciones del sector público y privado. El programa está orientado al desarrollo de competencias avanzadas en planeamiento estratégico de recursos humanos, dirección y liderazgo de personas, gestión del desempeño, selección y desarrollo del talento, analítica de personas, relaciones laborales y evaluación integral del capital humano, promoviendo una visión sistémica y alineada a los objetivos organizacionales y al entorno socioeconómico.

En el contexto actual, las organizaciones reconocen que el talento humano constituye el principal factor diferenciador para la competitividad, la innovación y la sostenibilidad institucional. En consecuencia, existe una creciente demanda por directivos de recursos humanos capaces de diseñar e implementar políticas y estrategias orientadas a atraer, desarrollar y retener talento, fortalecer el compromiso y el bienestar laboral, y gestionar el cambio organizacional en entornos complejos y dinámicos, consolidando así una ventaja competitiva basada en las personas.

La maestría se estructura sobre cuatro ejes formativos fundamentales. El eje de dirección estratégica y liderazgo, orientado al desarrollo de capacidades para la toma de decisiones, la conducción de equipos y la alineación de la gestión del talento con la estrategia organizacional. El eje de gestión integral del talento humano, que comprende los procesos de planificación, selección, desarrollo, evaluación del desempeño y compensaciones, con un enfoque sistémico y basado en buenas prácticas. El eje de analítica, innovación y transformación organizacional, enfocado en el uso de información, herramientas digitales y gestión del cambio para mejorar el desempeño organizacional. Finalmente, el eje de ética, relaciones laborales y responsabilidad social, orientado a la promoción del trabajo decente, el cumplimiento normativo, la equidad, la inclusión y la sostenibilidad social.

En conjunto, estos ejes permiten una formación integral que articula teoría, práctica e investigación aplicada, fortaleciendo el perfil directivo de los egresados y su capacidad para generar valor en organizaciones complejas. De este modo, la Maestría en Administración

con mención en Dirección de Recursos Humanos se posiciona como un programa pertinente y coherente con las demandas del mercado laboral, las expectativas de los profesionales y los principios de responsabilidad social universitaria, contribuyendo al desarrollo de organizaciones más competitivas, éticas y socialmente responsables.

I. FUNDAMENTOS DEL CURRÍCULO

1.1. Fundamento teórico del currículo

1.1.1. Concepción de la educación universitaria para el Posgrado

Para arribar a una concepción pertinente de la Educación Universitaria se requiere recordar que la Universidad es una institución que genera cultura, ciencia y tecnología, donde los profesores y estudiantes encuentran espacios para la transmisión, recreación y creación de conocimientos científicos (UNMSM-MESM, 2020).

La comunidad, el ámbito empresarial y el Estado, esperan profesionales formados con idoneidad para que puedan brindar soluciones a las problemáticas encontradas a partir de la calidad académica, visión humanistas-científica-tecnológica, formación en investigación, dedicados a la generación y búsqueda de nuevos conocimientos, siendo competente a las exigencias del contexto propio de un proceso de globalización, la revolución científica y tecnológica de forma constante en la denominada era del conocimiento. En consecuencia, podemos afirmar que la educación es considerada como una fuente de riqueza para cualquier individuo. (Ruiz-Corbella y García-Blanco, 2022).

La UNESCO viene hace muchos años trabajando en las necesidades y exigencias que debe cumplir la Educación Superior. Son tres conferencias mundiales sobre Educación Superior que se han desarrollado y brindan reflexiones, pautas e ideas para orientarla y pueda responder a las necesidades de progreso de la sociedad; las dos primeras conferencias fueron realizadas en París, en los años de 1998 y del 2009, la tercera, en España denominada WHEC en el año 2022, nombre que adopta por la abreviatura en inglés de World Higher Education Conference.

Desde París 1998 se buscó dar respuesta a los desafíos emergentes de la enseñanza superior y empezar a realizar cambios profundos para resolverlos con urgencia, planteando una visión y acción concreta, además, del Marco de Acción Prioritario para el Cambio de Desarrollo de la Educación Superior, en torno a las siguientes ideas desarrolladas: "Educación a lo largo de toda la vida", "toda persona tiene derecho a la educación", "el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos

respectivos” ,“hacer accesible a todos, en condiciones de igualdad total y según la capacidad de cada uno, la enseñanza superior”, entre otras ideas esenciales.

Se brindó interés en los aspectos relacionados a la Educación Superior en la formación y realización de investigaciones, considerar la ética, autonomía, responsabilidad y prospectiva, que todos puedan tener igual posibilidad de acceso a la Educación Superior y promover la participación y promoción del acceso de las mujeres, promover la investigación en todos los ámbitos de la actividad humana como en la ciencia, el arte y las humanidades; difundir los resultados de la investigación, propiciar y reforzar la cooperación con las exigencias laborales de acuerdo a las necesidades de la sociedad, considerar la evaluación de la calidad, aprovechar el potencial y enfrentar con eficacia los desafíos de la tecnología, de las TICs, para adaptar la necesidad de utilizar nuevos contenidos, reforzar la gestión y el financiamiento de la educación superior, entre otras preocupaciones significativas atendidas durante el encuentro internacional.

En París 2009, se verifican los avances y se plantean nuevos desafíos, mejorando los alcances en Educación Superior, a partir del dinamismo que debe poseer y su papel para el cambio social y el desarrollo. En esta conferencia se tiene especial atención a la Responsabilidad Social de la Educación Superior, cuya función es permitir la comprensión de los problemas en todos sus dimensiones como la social, económica, científica y cultural, para enfrentarlas de la mejor manera con liderazgo social en relación a la creación de conocimientos como un reto mundial, trabajando en temas como la seguridad alimentaria, cambio climático, la gestión del agua, el diálogo intercultural, entre otros temas centrales.

También se puso especial atención a la internacionalización, regionalización y mundialización de la Educación Superior; por tanto, se entiende que la cooperación internacional en Educación Superior requiere de la solidaridad y el respeto mutuos, propiciando los valores y reduciendo la brecha en el desarrollo a través del aumento de la “transferencia de conocimientos” en todas las fronteras, sobre todo hacia los países en desarrollo, y de tratar de encontrar soluciones comunes para fomentar el flujo de las competencias, minimizando las repercusiones negativas del éxodo de competencias.

La mundialización exige la gran necesidad de establecer sistemas nacionales de acreditación de estudios que garanticen la calidad, y la creación de redes entre las

Universidades. La prestación transfronteriza de enseñanza superior permitiría una contribución a la educación superior, siempre y cuando ofrezca una enseñanza de calidad, incentivando los valores académicos, se mantenga su pertinencia y observe los principios básicos del diálogo y la cooperación, contribuyendo a fortalecer la comprensión mutua y la cultura de paz.

La conferencia internacional sigue considerando el acceso, equidad y calidad de la Educación Superior con mayor énfasis, al igual que en la conferencia de 1998, reiterando el acceso a la misma, además, de la participación y culminación con éxito de los estudios en ES, garantizando el bienestar de los estudiantes, con un pertinente apoyo económico y educativo para las personas de comunidades pobres y marginadas. En cuanto al aprendizaje, investigación e innovación, se requiere brindar mayor financiamiento en investigación y en el desarrollo de la misma, se debe propiciar nuevos modos de aumentar la investigación y la innovación a partir de iniciativas conjuntas de instituciones del sector público y privado.

Se insiste en seguir promoviendo el llamamiento a la acción de los estados miembros y a la misma UNESCO para cumplir con la educación básica universal, la cual posteriormente contribuirá a la Educación Superior.

La tercera conferencia mundial para la Educación Superior denominada WHEC 2022, consideró un análisis del contexto señalando que las economías se encuentran en una rápida evolución, cada vez son mayores los desafíos sociales y ambientales que deben ser el centro de los sistemas de educación superior, la transformación no tiene precedentes como nuevos trabajos, los avances tecnológicos, las tendencias demográficas y las migraciones masivas.

En WHEC resaltan la revolución digital y la introducción de la inteligencia artificial en el ámbito educativo, el uso intenso en la enseñanza y la capacitación apoyados en la web y los avances en materia de big data, que vienen transformando los aspectos de la vida y el trabajo (WHEC, 2022). Producto de toda la transformación en la sociedad se vienen creando y emergiendo nuevos empleos y la desaparición de otros, se suma una inadecuada distribución de la riqueza y diversas formas de conflicto, surgimiento de nuevos retos e incertidumbre. El cambio climático también es un tema central que debe ser tomado en

cuenta en la ES, porque afecta las vidas de todos los seres humanos al tiempo que aumenta las vulnerabilidades y se agudizan las injusticias.

Se reconoce la crisis derivada de la pandemia COVID-19 debido a que han producido cambios profundos en los sistemas educativos a nivel mundial, que implica a la enseñanza superior. Las oportunidades de aprendizaje se han visto considerablemente perturbadas en la mayoría de los países, afectando en particular a los más desfavorecidos; por tanto, nos enfrentamos a una nueva "normalidad", brindando soluciones innovadoras y lecciones aprendidas (WHEC, 2022).

Para la inclusión en ES, se plantea que se debe considerar los grupos vulnerables, se debe apoyar a los jóvenes de bajos ingresos o recursos, se suma la necesidad de promover la igualdad de género, valorar la diversidad étnica y multicultural, lo cual debe ayudar a la adaptación de los programas para integrar a las poblaciones con necesidades especiales. Otro aspecto es poner especial atención a la calidad de los programas deben tener planes de estudio y cursos que respondan a las necesidades de formación personal y profesional, considerando el uso de las TIC y la Inteligencia Artificial para el aprendizaje y la colaboración entre las personas. Los programas deben garantizar la calidad de las modalidades y espacios innovadores para la ES, promoviendo las aptitudes de aprendizaje para desarrollar las fuerzas de trabajo pertinente con opciones innovadoras de enseñanza.

La Movilidad académica es otro aspecto significativo que se debe promover en la ES, a partir de las áreas de las instituciones educativas que deben aplicar las políticas y prácticas nacionales e institucionales para el acceso a las comunidades de aprendizaje permanente, planteando una creación de un campus mundial de aprendizaje que pone mucho interés en la enseñanza e investigación, de tal manera que debe existir un reconocimiento de los talentos, aptitudes, conocimientos y las competencias presentes en la diversidad, además, del reconocimiento de las calificaciones relativas a la educación superior.

Otros aspectos trabajados durante la conferencia fue la Gobernanza de las instituciones de ES que requiere responder a contextos dinámicos, participación, diversidad y pluralismo, el financiamiento es otro punto fundamental que se debe tener especial consideración para una inversión por cada estudiante, con la posibilidad de optimizar la

inversión pública la privada en los centros de ES; se apunta a su vez, al desarrollo y sostenimiento de un fondo mundial para la ES, de tal manera que la producción de datos y conocimientos normas de calidad mundial de recopilación, procesamiento y entrega de datos, uso de la información para la toma de decisiones políticas y la mejora de la calidad organizativa, permitirán el mapeo de la calidad, equidad e inclusión a nivel mundial.

Se requiere de una cooperación internacional para mejorar las sinergias mediante la articulación de iniciativas intergubernamentales en favor de la ES, poner atención a las estrategias de colaboración en temas de enseñanza, con un movimiento de aprendizaje abierto, redes plataforma y gestión del conocimiento que van a colaborar con los avances de la cooperación internacional, uso del conocimiento, la tecnología y la innovación propiciando la colaboración. De esa manera tomaremos las previsiones para la ES que va más allá del 2030, las instituciones de ES y la próxima agenda de desarrollo para el proceso de aprendizaje que se entiende que es permanente y la generación de nuevos sitios de aprendizaje relevantes, en medio de economías cambiantes, con entornos laborales en desarrollo y una vida digna, papel del docente y las nuevas competencias, políticas estratégicas para anticiparse a la universidad del mañana.

1.1.2. Definición de currículo

Los estudios señalan que el currículo permite concretar una concepción educativa y brinda el marco referencial para su ejecución. Para un mayor acercamiento sobre el significado del currículo se puede partir de su etimología, que deviene de la palabra en latín que significa “trayectoria”, “vida”, experiencia”, “carrera”, “caminata”; etc., hace referencia a la experiencia adquirida durante la vida y nos brinda una idea de qué se trata.

Consideramos como una de las definiciones más significativas sobre el currículo aquella que integra varios aspectos de expresan los resultados de los estudios realizados sobre él, dicha definición señala que es un conjunto de experiencia de aprendizaje que requiere un plan, brindado las normas y la conducción u orientación clara del proceso EA, de manera concreta y determinada, reconociendo a su vez que el currículo representa el producto de otras experiencias de aprendizajes que han logrado aprendizajes en los estudiantes.

Los estudios señalan que el currículo permite concretar una concepción educativa y brinda el marco referencial para su ejecución. Para un mayor acercamiento sobre el significado del currículo se puede partir de su etimología, que deviene de la palabra en latín que significa “trayectoria”, “vida”, experiencia”, “carrera”, “caminata”; etc., hace referencia a la experiencia adquirida durante la vida y nos brinda una idea de qué se trata.

Consideramos como una de las definiciones más significativas sobre el currículo aquella que integra varios aspectos de expresan los resultados de los estudios realizados sobre él, dicha definición señala que es un conjunto de experiencia de aprendizaje que requiere un plan, brindado las normas y la conducción u orientación clara del proceso EA, de manera concreta y determinada, reconociendo a su vez que el currículo representa el producto de otras experiencias de aprendizajes que han logrado aprendizajes en los estudiantes.

Otra definición sobre el currículo que consideramos de gran importancia es aquella que señala ser el conjunto de experiencias de aprendizaje educativas que experimentan los sujetos en una sociedad determinada a través del tiempo, para promover el desarrollo integral de la persona y de toda la sociedad de forma sistemática. Por otro lado, el currículo universitario puede definirse como un proyecto educativo, dinámico y flexible que integra de manera articulada objetivos, contenidos, competencias, metodologías y criterios de evaluación, orientado a la formación integral del estudiante. Es un proceso continuo de construcción social (Goodson, 1995; Gimeno Sacristán, 1992) que responde a las necesidades de la sociedad y a los desafíos del contexto actual, promoviendo el desarrollo de competencias para la vida personal, profesional y ciudadana (Perrenoud, 1999).

Además, el currículo universitario no se limita a un documento normativo, sino que se concibe como una experiencia formativa que engloba tanto los aprendizajes formales como informales, favoreciendo la reflexión crítica y la participación activa de estudiantes y docentes (Stenhouse, 1975). Su diseño y aplicación deben basarse en principios de planificación sistemática (Tyler, 1949), pero abiertos a la innovación, investigación y mejora continua.

Este enfoque integral reconoce al currículo como un instrumento transformador, capaz de influir en la construcción de identidades, valores y saberes, contribuyendo al desarrollo de una sociedad más justa, crítica y participativa.

Las definiciones sobre el currículo reiteran que los aprendizajes de los estudiantes ocupan un lugar central y privilegiado, tomando en cuenta su contexto y los logros de aprendizaje ya obtenidos, estos últimos se asumen como referencias para seguir proponiendo y diseñando con pertinencia las futuras experiencias de aprendizaje que requieran desarrollar los estudiantes. Por esa razón, actualmente las concepciones del currículo toman en cuenta en su real dimensión la importancia del desarrollo de las competencias en la Educación Superior Universitaria.

Otro punto clave que debemos entender sobre el currículo es que trata sobre las experiencias de aprendizaje, no haciendo referencia a un conjunto de cursos o asignaturas, sino la relación entre los estudiantes y aquello que les permite aprender para un desarrollo integral.

Para el ámbito educativo el currículo se considera un instrumento vertebral para ejecutar una Educación Formal, que busca concretizar en aprendizaje una concepción educativa que asume en un momento histórico; por tanto, si actualmente en la Educación Superior Universitaria existe la imperiosa necesidad (sobre todo por la coyuntura de salud por Covid 19 e integración de las TIC en el quehacer educativo) de gestionar y administrar convenientemente la inmensa cantidad de información en favor del aprendizaje de los estudiantes, se tiene que adoptar y adaptar una serie de modalidades que permitan desarrollar de forma óptima el proceso enseñanza-aprendizaje.

1.2. Fundamentos legales

1.2.1. Marco legal del programa

- Ley Universitaria N° 30220 y sus modificatorias.
- Estatuto de la UNMSM aprobad o mediante RR N° 03013-R-16.
- Plan Estratégico Institucional 2023 - 2027 aprobado mediante R.R. N° 009767-2023-R/UNMSM.

- Reglamento General de Estudios de Posgrado 2023 aprobado mediante R.R. N°011623-2023-R.
- Modelo Educativo San Marcos 2024 aprobado mediante RR N° 015113-2024-R/UNMSM.
- Modelo Educativo San Marcos 2015 aprobado mediante RR N° 01191-R-16.
- Líneas de Investigación de la UNMSM aprobado mediante RR N° 008995-2021-R/UNMSM
- Resolución del Consejo Directivo N° 096-2019-SUNEDU/CD
- Resolución del Consejo Directivo N° 105-2020-SUNEDU/CD
- Resolución del Consejo Directivo N° 121-2021-SUNEDU/CD
- Resolución del Consejo Directivo N° 086-2022-SUNEDU/CD
- Resolución del Consejo Directivo N° 033-2023-SUNEDU/CD
- Resolución del Consejo Directivo N° 040-2024-SUNEDU-CD
- Resolución del Consejo Directivo N° 0017-2025-SUNEDU-CD
- Ley Nº 28740: Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa – SINEACE
- Líneas de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas aprobado mediante RD Nº001744-2021-D-FCA/UNMSM
- Resolución Rectoral Nº 007024-2023-R/2023, creación de los Programas Curriculares de Maestrías, modalidad semipresencial de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas.
- Resolución Decanatal Nº 000086-2023-D-FCA/UNMSM 30/01/2023, creación de los Programas Curriculares de Maestrías, modalidad semipresencial de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas.

1.3. Marco institucional

1.3.1. Misión de la UNMSM

Generar y difundir conocimiento científico, tecnológico y humanístico, formando a nuestros estudiantes como profesionales e investigadores líderes, con valores y respetuosos de la diversidad cultural, promotores de la identidad nacional basada en una cultura digital, de calidad y responsabilidad (UNMSM-PEI, 2023, p.2).

1.3.2. Visión de la UNMSM

Ser reconocida como una universidad líder, con excelencia académica e investigación de vanguardia para la formación de profesionales íntegros, competentes y comprometidos con la sociedad, que establezcan relaciones armoniosas entre las personas y su entorno (UNMSM-ME, 2024, p.38).

1.3.3. Valores Institucionales

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2023) precisa que los valores en nuestra institución corresponden a características que poseen los miembros de nuestra comunidad y que les permiten desenvolverse y desarrollarse en un entorno que agrupa aspectos éticos y capacidades, que guían su comportamiento, para el logro de objetivos.

Estos valores son:

- **Solidaridad:** Hacer el bien común, apoyando a las personas en situación desafortunada.
- **Responsabilidad:** Cualidad y valor del ser humano que le permite comprometerse y actuar de forma correcta cumpliendo sus obligaciones.
- **Integridad:** Unidad permanente de los miembros de la Institución, de pensar y actuar en concordancia con los valores institucionales.
- **Equidad e inclusión social:** Respetar los derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres, e integrar a las personas sin exclusiones por motivos de ubicación geográfica, sexo, edad, creencias y culturas

- **Conciencia Social:** Capacidad para percibir, reconocer, comprender y actuar ante los problemas y las necesidades que tienen las personas de nuestra comunidad, entidad y grupo social
- **Respeto:** Consideración y valoración especial que sentimos por los miembros de la comunidad universitaria y la sociedad.
- **Dignidad**: Respeto a nuestros semejantes por sobre cualquier condición.
- **Tolerancia:** Respeto a las personas, a sus creencias, costumbres, etnias y culturas.
- **Libertad**: Expresar opiniones e ideas, con el respeto hacia los demás
- **Pertinencia:** Definir las necesidades sociales, emocionales con los contenidos educativos
- **Pertenencia:** Desarrollar fidelidad y lealtad para con la institución.
- **Fortaleza:** Salir adelante en los desafíos que te pone la vida y superar los obstáculos que van apareciendo en ella manteniendo tu integridad de cuerpo y alma, logrando que sean cada vez más poderosos y resistentes.

1.3.4. Principios y fines

Principios: (UNMSM-PEI, 2023, p.9)

- **Excelencia:** Compromiso de hacer bien las cosas logrando cada vez mejores niveles en la práctica.
- **Transparencia:** Ser claro, evidente, no expresarse con ambigüedad.
- **Democracia y Participación:** Convivencia social con libre participación, justicia, igualdad y equidad.
- **Resiliencia Institucional:** Capacidad que tiene la institución y la comunidad universitaria para adaptarse a los cambios, a fin de restablecer o mantener sus actividades, encaminadas hacia un crecimiento organizacional.

Fines: (UNMSM-Estatuto, 2016, p, 11)

- Crear, asimilar críticamente, conservar y transmitir conocimientos en todos los campos de la ciencia, el arte, la técnica y las humanidades. Acrecentar el

acervo cultural de los peruanos y contribuir a la transformación de la sociedad.

- Formar profesionales e investigadores sobre una base crítica, científica, humanística y ética que les permita actuar con responsabilidad y creatividad frente a los retos del mundo contemporáneo y promover procesos de cambio favorables a la mejora de las condiciones de vida de los peruanos.
- Formar ciudadanos libres y afirmar valores democráticos, de compromiso con el fortalecimiento de la sociedad circundante, el respeto a la dignidad humana, la defensa de la vida y los derechos humanos.
- Fomentar la búsqueda permanente de mayores niveles de calidad en lo académico e institucional.
- Contribuir a la construcción de una comunidad peruana plural, vinculada a otras comunidades en términos de respeto y equidad, mediante el reconocimiento de la diversidad de creencias, corrientes de pensamiento, identidades y tradiciones que constituyen el acervo de la humanidad.
- Promover el desarrollo de la comunidad académica sanmarquina y de la comunidad académica nacional, así como su vinculación activa con comunidades académicas internacionales fomentando la colaboración interinstitucional.
- Vincular activa y dinámicamente a la comunidad universitaria con el Estado, la sociedad civil y la empresa privada proponiendo soluciones a los problemas nacionales.

1.3.5. Visión de la Facultad y/o de la UPG

Liderar y ocupar el primer lugar entre las Facultades de Ciencias Administrativas del país al 2027 con un alto nivel de visibilidad a nivel latinoamericano y ser referente para el desarrollo sostenible del país (UNMSM-FCA-PEI, 2025, p.7)

1.3.6. Misión de la Facultad y/o de la UPG

Generar y difundir conocimiento científico, tecnológico y humanístico, formando a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas como profesionales competitivos e investigadores líderes, con valores y respetuosos de la diversidad cultural, promotores de la identidad nacional basada en una cultura de calidad y responsabilidad social. (UNMSM-FCA-PEI, 2025, p.7)

1.3.7. Valores de la Facultad

Los valores de la Facultad de Ciencias Administrativas son (UNMSM-FCA-PEI, 2025, p.7):

- **Solidaridad:** Hacer el bien común, apoyando a las personas en situaciones de pobreza.
- **Responsabilidad:** Cualidad y valor del ser humano que le permite comprometerse y actuar de forma correcta cumpliendo sus obligaciones.
- **Integridad:** Conjunto de valores y principios morales en las acciones y decisiones de una persona. Mantener una congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, independientemente de las circunstancias o presiones externas.
- **Dignidad:** Respeto a nuestros semejantes por sobre cualquier condición.
- **Tolerancia:** Respeto a las personas, a sus creencias, costumbres, etnias y culturas.
- **Libertad:** Expresar opiniones e ideas con el respeto hacia los demás. Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

1.4. Fundamentos metodológicos

1.4.1. Componentes del Modelo Educativo que sustentan la propuesta

La UNMSM, para el cumplimiento de su misión, desarrolla procesos articulados de formación profesional, investigación, proyección social y extensión universitaria, con responsabilidad social.

El Modelo Educativo es el resultado de la sistematización de diversas propuestas pedagógicas, didácticas y andragógicas que permitan la formación personal y profesional

de los jóvenes y adultos en la Educación Superior Universitaria, con el fin de responder a las exigencias formativas del hombre de la sociedad actual.

Los procesos se llevan adelante combinando elementos de los siguientes componentes que constituyen los pilares (UNMSM-MESM, 2024, p. 45 - 50).

- **Excelencia académica:** La excelencia académica busca la mejora permanente e integral que promueva el máximo logro del proceso enseñanza-aprendizaje para el desarrollo del pensamiento crítico, sistémico, complejo, entre otros.

  En la UNMSM, la búsqueda permanente de la excelencia académica se garantiza porque cuenta con docentes capacitados, que pasan por procesos rigurosos de selección, evaluación, ratificación y promoción de la carrera docente, la cual incluye el fortalecimiento permanente de las capacidades inherentes a su especialidad y estímulos académicos, basados en sus aportes académicos, identificación institucional, responsabilidad social y no sujetos a discriminación alguna.

  El equipo docente, los estudiantes y los egresados son grupos de interés internos claves que, junto con los grupos de interés externos prioritarios de la UNMSM, se convierten en los grandes aportantes a la mejora continua de la calidad académica, investigativa y administrativa, incluyendo la actualización periódica del plan curricular, que se realiza mediante procesos de autoevaluación y acreditación, conceptuados como procesos de reflexión-acción estratégica, referente al cumplimiento eficiente de las funciones universitarias y a la satisfacción de la comunidad universitaria y de la sociedad.

  La excelencia académica alude la formación de una cultura institucional basada en valores universales que impulsan a la UNMSM a asumir el liderazgo académico, ético y social en el país, para solucionar los problemas prioritarios en el ámbito local, regional, nacional y global.

- **Investigación:** Es una actividad académica fundamental para la formación profesional, que permite articular, de forma dialogante, academia-sociedad, estudiantes-docentes, disciplinas y áreas académicas, y universidades, con instituciones públicas y privadas.

  La UNMSM, siendo líder, encamina sus esfuerzos para promover la investigación científica, tecnológica y humanística, con responsabilidad ética y social para generar nuevos conocimientos, priorizando las líneas de investigación para el desarrollo del país, en el marco de los ODS.

  En los estudios de posgrado se inician los programas de doctorado, maestría, segunda especialidad y otros, con asignaturas de investigación con asesores metodólogos y técnicos para el aprendizaje y fortalecimiento en investigación científica.

  Por ello, la investigación constituye uno de los ejes transversales en los estudios de posgrado dirigidos por líderes de proyectos, de los que se obtienen resultados de calidad para ser publicados, desde revistas de divulgación hasta revistas de alto impacto. Los trabajos de investigación individuales o grupales de posgrado tienen carácter gradual y se incorporan en los contenidos de las asignaturas que contribuyen al desarrollo y fortalecimiento de las competencias investigativas.

- **Gestión del conocimiento:** La UNMSM gestiona el conocimiento en torno a su misión, sus objetivos educacionales, sus competencias y su rol como institución de educación universitaria, para producir, sistematizar, transferir, divulgar y aplicar los saberes en la solución de problemas que afectan a la sociedad y al ambiente, en el marco del desarrollo sostenible.

- **Internacionalización:** Salvaguardando las particularidades nacionales, la universidad asume la internacionalización como un proceso de integración que pretende incorporar la dimensión internacional e intercultural en su misión y funciones, de tal manera que sean inseparables de su propia identidad y cultura.

La internacionalización permite viabilizar actividades sostenidas en los aspectos siguientes:

- Movilidad académica de estudiantes y docentes para ampliar sus enfoques, métodos y perspectivas, enriqueciendo su formación y desarrollo profesional, además de estimular la adaptación a entornos diferentes y la creatividad e innovación en el área de su desempeño.
- Formación flexible, integral e interdisciplinaria, así como el desarrollo de programas conjuntos con universidades de prestigio conducentes a la doble certificación (grados y títulos).
- Oferta de programas académicos para posgrado, mediante las modalidades presencial, semipresencial y no presencial.

- **Emprendimiento:** Formamos estudiantes emprendedores proporcionando herramientas de gestión para la toma de decisiones y la identificación de oportunidades de negocios, que conozcan y asuman riesgos en la búsqueda de propuestas y soluciones innovadoras, con el propósito de transformar ideas en procesos, productos y servicios con valor agregado en una sociedad cambiante, que exige el desarrollo y dominio de nuevas competencias en los profesionales egresados de nuestra universidad, quienes aportan al crecimiento y desarrollo socioeconómico del país.

- **Equidad:** La equidad es una práctica permanente en todas las etapas del proceso educativo de nuestra casa de estudios. Por eso, considerando que nuestros estudiantes proceden de diversas condiciones sociales, económicas y culturales, las actividades académicas son de naturaleza integradora y se desarrollan asegurando que todos tengan las mismas oportunidades, sin disparidad, para acceder a una educación integral de calidad.

- **Ética:** La ética en la comunidad sanmarquina cobra importancia no solo en lo académico, sino como una vía para hacer más legítima y moral la praxis universitaria. La gestión educativa universitaria busca que los estudiantes sean

honestos y conscientes de su responsabilidad ante la sociedad, lo que se refleja en sus actos. La universidad tiene el compromiso de centrar su atención en los estudiantes, considerados como los ejes transformadores y protagonistas en el desarrollo de la sociedad.

- **Inclusión:** La educación inclusiva es una práctica en la universidad, reconoce el acceso e inclusión de todos los estudiantes al sistema universitario como un derecho humano por el cual todos tengan las mismas oportunidades de desarrollo sin restricciones de ningún tipo. Nuestro propósito es ofrecer a cada estudiante el mejor entorno para su desarrollo integral y participación en la sociedad. Se establecen interacciones fomentando el diálogo, la tolerancia, la solidaridad y la participación de todos los estudiantes en la vida universitaria, sin distinción de raza, cultura, etnia, situación social y económica.

- **Interculturalidad:** Es una relación que establece la coexistencia entre las diversas culturas, que prioriza el diálogo y el encuentro entre ellas a partir del reconocimiento mutuo y el respeto de sus idiosincrasias. La educación inclusiva en la UNMSM garantiza el acceso a una educación de calidad para todos los estudiantes, eliminando brechas sociales y aumentando su participación en la comunidad universitaria

- **Formación en competencias:** En la UNMSM, la formación profesional de los estudiantes enfatiza en el enfoque socioformativo de las competencias, buscando desarrollar los saberes, como hacer, conocer, ser y convivir. Mediante las competencias se garantiza que los estudiantes puedan actuar de manera personal, pertinente y con sentido ético para resolver los problemas que se generan en su labor profesional.

- **Transdisciplinariedad**: Es un enfoque que contribuye a la formación profesional integral, lo que permite tener una mayor perspectiva sobre la solución de un problema complejo que necesita del conocimiento de otras

disciplinas. La universidad debe adaptarse a los cambios permanentes y exigencias en la empleabilidad del mundo globalizado.

- **Aprendizaje y servicio solidario:** Es una práctica que se desarrolla en la UNMSM a través de la participación activa de los docentes y estudiantes en actividades de servicio para lograr objetivos de las diversas organizaciones comunitarias del país. Al mismo tiempo, se considera como una estrategia de formación universitaria que involucra una manera de atender y vincularse con la comunidad. La UNMSM asume este compromiso como responsabilidad social para construir comunidades más justas y alcanzar nuevos conocimientos.

1.4.2. Propuesta curricular de la UPG para la formación del programa señalado

La propuesta curricular de la Maestría en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos se sustenta en el modelo educativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el cual concibe la formación profesional desde un enfoque integral basado en competencias. Este enfoque responde a los desafíos actuales de la educación superior a nivel global, orientados al desarrollo de capacidades que permitan a los profesionales actuar de manera pertinente, ética y estratégica en contextos organizacionales complejos y dinámicos (UNESCO, 1998).

Desde esta perspectiva, la competencia se concibe como la integración articulada de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se expresan en el desempeño profesional efectivo. En ese sentido, la propuesta curricular incorpora los cuatro pilares fundamentales de la educación: saber, saber hacer, saber ser y saber convivir, promoviendo una formación socio-humanista que fortalece la ética profesional, el pensamiento crítico, el liderazgo responsable y el compromiso con el desarrollo sostenible.

El diseño curricular del programa se estructura de manera progresiva y coherente, articulando asignaturas del período de profundización y del período de investigación, con el propósito de consolidar tanto las competencias gerenciales especializadas en dirección de recursos humanos como las capacidades investigativas orientadas a la generación de conocimiento aplicado. La malla curricular integra contenidos vinculados al planeamiento

estratégico del talento humano, liderazgo y habilidades directivas, gestión del desempeño, desarrollo organizacional, relaciones laborales, gestión del cambio, analítica de recursos humanos y transformación digital, alineados a las tendencias contemporáneas del campo profesional.

Asimismo, la propuesta curricular promueve metodologías activas de aprendizaje, tales como el estudio de casos, el aprendizaje basado en problemas, aprendizaje basado en proyectos, el trabajo colaborativo y la aplicación de herramientas tecnológicas, que facilitan la transferencia de conocimientos a situaciones reales del entorno organizacional. Estas estrategias metodológicas se complementan con procesos de evaluación formativa y sumativa orientados a evidenciar el logro de competencias y resultados de aprendizaje.

En coherencia con el Modelo Educativo Sanmarquino, la propuesta curricular se orienta a formar profesionales capaces de diseñar, implementar y evaluar estrategias integrales de dirección de recursos humanos, que contribuyan a la creación de valor sostenible en las organizaciones públicas y privadas, demostrando liderazgo transformacional, responsabilidad social y comportamiento ético en contextos diversos y altamente competitivos.

1.4.3. Enfoques Pedagógicos en la Educación Superior

En la educación superior, los enfoques pedagógicos son fundamentales para el desarrollo de competencias críticas, creativas y reflexivas en los estudiantes. Estos enfoques permiten articular conocimientos teóricos y prácticos, favoreciendo un aprendizaje significativo y transformador. A continuación, se describen algunos enfoques relevantes, actualizados con perspectivas contemporáneas:

- **Aprendizaje complejo:** Promueve la adquisición de conocimientos en la educación universitaria mediante la contextualización holística, la gestión de la incertidumbre y la transdisciplinariedad. Este enfoque, forma a los estudiantes para afrontar desafíos globales complejos, dotándolos de habilidades que les permitan reflexionar de manera crítica y creativa, trascendiendo los enfoques convencionales del aprendizaje. (Holguín et al., 2024).

- **Constructivismo:** Sostiene que el conocimiento es construido activamente por el estudiante, integrando nuevas informaciones con sus estructuras cognitivas previas. El constructivismo educativo también reflexiona sobre cómo lograr que el conocimiento sea útil para el estudiante en su desarrollo actual, en su futuro profesional y en su rol como ciudadano. En otras palabras, busca fomentar una actitud constante de aprendizaje y asegurar que dicho aprendizaje tenga un propósito práctico a lo largo de su vida. (Guerra García, 2020).
- **Pedagogía cognitiva:** Se centra en el desarrollo de habilidades metacognitivas que permiten a los estudiantes regular su propio aprendizaje. Hoy en día, un reto clave en la educación es promover un aprendizaje con la habilidad de analizar el propio pensamiento, diseñar y aplicar estrategias, y mantener una motivación constante en el proceso de aprendizaje. La flexibilidad del pensamiento y la capacidad de adaptación a cambios tecnológicos y sociales son competencias clave en este enfoque (Quiroz et al., 2023).
- **Pedagogía humanista:** Valora al ser humano como un ente integral, promoviendo el desarrollo de competencias emocionales, éticas y sociales. Este enfoque subraya la importancia del pensamiento crítico sobre los conocimientos adquiridos, ya que estos pueden no ser completamente precisos. (Quintana, 2023). Además, se inspira en la pedagogía crítica de Paulo Freire, quien enfatiza la conciencia crítica (conciencia) y el diálogo como herramientas para la transformación personal y social.
- **Pedagogía histórico-cultural:** Considera que el aprendizaje se construye a través de la interacción social y la mediación cultural, un principio clave en la teoría de Vygotsky. Él afirmaba que, un proceso de interacción dialéctica en el que el individuo y su contexto se influyen mutuamente, permitiendo la reconstrucción tanto interna como externa del primero y posibles modificaciones en el segundo, resumía esta idea al señalar que el desarrollo del pensamiento infantil no avanza desde lo individual hacia lo social, sino desde lo social hacia lo individual (Toruño, 2020).

- **Enfoque conectivista:** Destaca el papel de la tecnología en la construcción del conocimiento, donde el aprendizaje ocurre a través de redes de información y conexión con diversas fuentes. El conectivismo representa el primer y más significativo avance teórico dedicado a analizar los beneficios que el internet y las nuevas tecnologías de la comunicación aportan a la educación (Velásquez et al., 2021).
- **Inteligencia Artificial:** Estos enfoques emergentes en la educación superior permiten personalizar la experiencia de aprendizaje a través del análisis de grandes volúmenes de datos. La inteligencia artificial puede utilizarse en el ámbito educativo para optimizar el aprendizaje y el desempeño de los estudiantes. Para ello, se pueden aplicar diversas tecnologías, como la realidad virtual, la realidad aumentada y los juegos, entre otras (Fajardo et al., 2022).
- **Enfoque radical inclusivo:** Este enfoque plantea la necesidad de una educación verdaderamente inclusiva que no solo contemple la diversidad en términos de capacidades físicas o cognitivas, sino que abrace la diversidad cultural, emocional, social y de pensamiento. Se busca compartir la idea de que la educación basada en el aprendizaje puede ser limitada y atreverse a avanzar en una comprensión más amplia de la educación, promoviendo su desarrollo y evolución (De la Herrán, 2024).

Estos enfoques permiten una formación integral del estudiante universitario, desarrollando competencias que van más allá del conocimiento técnico. Fomentan el pensamiento crítico, la creatividad, la resolución de problemas y la adaptación a entornos cambiantes, lo cual es crucial en un mundo globalizado y tecnológicamente interconectado.

1.4.4. El rol del docente y del estudiante en la educación del siglo XXI

Las exigencias educativas del siglo XXI plantean la necesidad de cambios en el rol de los docentes y estudiantes, por ejemplo, superar el rol receptor y transmisor del estudiante y del docente, respectivamente. El docente debe considerar que está formando a un ser humano, por ello son importantes los fundamentos humanistas y personalizados cuando se da la interrelación (Díaz Barriga, 2020):

- **Rol del docente:**

Para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el docente se debe caracterizar por tener las siguientes características:

a. Facilitador. Debe ofrecer una variedad de recursos, como las herramientas virtuales (aulas virtuales y entornos tecnológicos), materiales digitales y otros, para planificar actividades diversas y lograr el aprendizaje significativo de los estudiantes, de esa manera promueve la comprensión de los aprendizajes, desarrollo de su desempeño autónomo, uso de estrategias para resolver problemas, entre otras actividades que permitan el desarrollo integral de los estudiantes (Cabero, 2016).

b. Efectivo. Propicia el descubrimiento y aprendizaje de significados de forma personal, y el desarrollo de habilidades y destrezas; fomenta el desempeño activo; potencia los recursos personales de los estudiantes; promueve el logro de los conocimientos de forma comprensiva y la adquisición de conocimientos teóricos, metodológicos y prácticos. También su práctica educativa es organizada, utiliza expresiones claras y precisas para una comunicación asertiva, manifiesta en su proceder un alto carácter cordial y entusiasmo por el trabajo productivo, enfatiza en el estilo de líder carismático y transaccional, entre otras características (Niño et al., 2023; Vaillant & Marcelo, 2018).

c. Mediador. Involucra a los estudiantes durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, dirige la discusión sin dar solución de forma inmediata y permite que el estudiante la descubra por propia cuenta; planifica los objetivos educacionales de acuerdo con el nivel cognitivo de los estudiantes, es un experto tomando decisiones para encaminar su desempeño, presenta las actividades como desafíos que motivan a los estudiantes a poder desarrollarlas, promueve constantemente la competencia cognitiva y potencia la metacognición para una adecuada autorregulación de su pensar y actuar. Asimismo, tiene en cuenta siempre los valores humanos (Niño et al., 2023).

d. Asesor. Manifiesta la capacidad de ser sensible a las necesidades de los estudiantes, con el fin de lograr su desarrollo integral; utiliza todos los medios para brindar el soporte necesario; tiene la posibilidad de analizar la dimensión del problema y el nivel de su participación (Ayala Aguirre, 2009).

e. Colaborador grupal. Favorece el planteamiento y resolución de problemas a través del trabajo colaborativo, asumiendo nuevas formas de trabajo no presencial que ocurre a pesar de la distancia geográfica y de los espacios virtuales.

f. Diseñador. Tiene como base los enfoques educativos que domina (como el constructivista y personalizado), suma la perspectiva curricular que posee para diseñar y elaborar materiales, como los electrónicos, en la formación de los estudiantes, generando el cambio en los contenidos curriculares.

g. Supervisores académicos. Consiste en el diagnóstico de las necesidades académicas de los estudiantes, tanto para su formación como para la superación de diversos niveles educativos, ayudando a seleccionar su programa de formación académica. Asimismo, hace el seguimiento y supervisión del trabajo estudiantil para los respectivos feedbacks, que ayudarán al logro de las competencias.

h. Mentor. Posee autoridad y experiencia reconocida, pero sobre todo, cuida el desarrollo de la persona; es consejero y guía a la vez del mentee (puede ser el estudiante), aquel que recibe la acción del mentor; sin embargo, al aplicar este rol, la acción recae solamente en el mentee o estudiante, es decir, no se responsabiliza de los resultados del proceso (Ezcurra & Giménez, 2016; González Miguel, 2019; Peña, 2014).

- **Rol del estudiante**

Para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el estudiante debe caracterizarse de acuerdo con lo indicado por Yanes Guzmán (2016) y Niño et al. (2023):

a. Constructor. Resalta la potencialidad del pensamiento, habilidades y destrezas, dejando de lado el rol de receptor de la información para ser constructor de sus propios conocimientos.

b. Autónomo. Debe estar dispuesto para el autoaprendizaje, tomando decisiones por sí mismo, eligiendo medios y rutas para aprender, además de realizar la búsqueda significativa del conocimiento.

c. Gestor. Implica que sea un agente activo, para gestionar su aprendizaje y alcanzar la creación de nuevos conocimientos.

d. Activo participativo. Cumple con lo relacionado a los principios y prácticas cooperativas y colaborativas, para lograr alcanzar el aprendizaje significativo y desarrollar sus competencias.

e. Líder y trabajo en equipo. Colabora de manera efectiva con otros y valora las aportaciones de cada miembro del grupo, inspirando y motivando a sus colegas en las actividades de enseñanza-aprendizaje.

f. Innovador. Adopta una mentalidad creativa y proactiva hacia el aprendizaje y la resolución de problemas, con pensamiento crítico, colaboración y experimentación, haciendo uso de la tecnología.

g. Identidad institucional. Se identifica por su pasión con su alma mater, consciente de su alta calificación, su capacidad crítica, su compromiso social y su conexión con una tradición que lo empodera para ser un agente de cambio (UNMSM-MESM 2015, p. 84-87).

1.5. Objetivos educacionales

- Desarrollar competencias avanzadas en gestión estratégica del talento humano para diseñar, implementar y evaluar políticas y prácticas organizacionales que contribuyan al fortalecimiento de la competitividad, el clima laboral y la sostenibilidad institucional.
- Promover una formación basada en valores éticos, respeto por la diversidad cultural y responsabilidad social para orientar la toma de decisiones en recursos humanos hacia prácticas justas, inclusivas y socialmente responsables, alineadas con el bienestar de las personas y el desarrollo del país.
- Fomentar capacidades para desarrollar investigación científica rigurosa en el campo de la administración y los recursos humanos, con el propósito de generar conocimiento pertinente que aporte soluciones a problemáticas laborales contemporáneas y contribuya al avance disciplinar.
- Fortalecer habilidades directivas y de liderazgo para conducir equipos de trabajo, gestionar el cambio y promover la innovación organizacional orientada a la cultura digital, la calidad y la mejora continua.
- Impulsar la aplicación de herramientas, metodologías y enfoques de gestión humana en organizaciones públicas y privadas para contribuir al desarrollo socioeconómico, promover prácticas sostenibles y fortalecer la relación universidad–empresa–sociedad.
- Potenciar el uso crítico y ético de tecnologías digitales, análisis de datos y herramientas de inteligencia artificial aplicadas a los recursos humanos, a fin de optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones y responder a los desafíos de la transformación digital.

II. FUNDAMENTACIÓN DEL PROGRAMA

2.1. Contexto nacional e internacional que enmarca el desarrollo del programa

La Maestría en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos se inserta en un contexto internacional y nacional caracterizado por transformaciones estructurales que han redefinido el rol del capital humano como un factor estratégico para la competitividad, sostenibilidad y legitimidad social de las organizaciones. En este escenario, la gestión de recursos humanos ha evolucionado desde una función predominantemente administrativa hacia un enfoque estratégico, articulado con la dirección organizacional y la toma de decisiones de alto nivel (OCDE, 2023).

En el ámbito internacional, la globalización de los mercados, la aceleración de la transformación digital, la automatización de procesos productivos y la incorporación de tecnologías basadas en datos han generado profundas modificaciones en la organización del trabajo y en las relaciones laborales. Diversos estudios señalan que las organizaciones requieren líderes capaces de gestionar personas en entornos caracterizados por la incertidumbre, la diversidad cultural y la presión por resultados, sin descuidar aspectos como el bienestar laboral, la ética y la inclusión (World Economic Forum, 2023). En este contexto, la Dirección de Recursos Humanos cumple un rol clave en el desarrollo de competencias, la adaptación al cambio y la construcción de culturas organizacionales resilientes.

Asimismo, organismos internacionales especializados en empleo y desarrollo económico destacan que la empleabilidad futura y la sostenibilidad de las organizaciones dependerán, en gran medida, de la capacidad para alinear la estrategia empresarial con políticas modernas de gestión del talento humano, sustentadas en evidencia, analítica de datos y liderazgo responsable (OIT, 2022). Enfoques como people analytics, experiencia del colaborador, liderazgo sostenible y gobierno corporativo refuerzan la necesidad de una formación avanzada y especializada en Dirección de Recursos Humanos.

En el contexto nacional, el Perú enfrenta desafíos persistentes vinculados a la productividad laboral, la informalidad, la rotación de personal y la gestión de relaciones laborales, tanto en el sector público como en el privado. A ello se suma un marco normativo laboral dinámico, que exige a las organizaciones contar con directivos con capacidades para interpretar y aplicar la legislación vigente, gestionar conflictos laborales y promover condiciones de trabajo decente y responsable (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2023).

De manera paralela, los procesos de modernización del Estado y de reforma de la gestión pública demandan profesionales con sólida formación gerencial, visión estratégica y competencias para liderar equipos humanos diversos, orientados a resultados y al servicio al ciudadano (OCDE, 2023). En este sentido, la universidad asume un rol fundamental al formar cuadros directivos capaces de responder a las exigencias del desarrollo económico y social del país.

En consecuencia, la Maestría en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos se justifica plenamente al responder a un entorno que requiere directores de recursos humanos con pensamiento estratégico, dominio de herramientas modernas de gestión, capacidad de liderazgo ético y orientación a resultados, contribuyendo al fortalecimiento institucional y al desarrollo sostenible (OIT, 2022; World Economic Forum, 2023).

2.2. Demanda social del Programa

La demanda social de la Maestría en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos se sustenta en la transformación progresiva del rol de la función de recursos humanos, que ha pasado de un enfoque predominantemente operativo a uno estratégico, generando una creciente necesidad de profesionales altamente especializados para dirigir, transformar y fortalecer la gestión del talento humano en organizaciones que operan en contextos de alta complejidad, competencia e incertidumbre (OCDE, 2023).

En el sector privado, las organizaciones demandan directivos y especialistas en Dirección de Recursos Humanos con capacidades para formular e implementar estrategias alineadas a los objetivos del negocio, gestionar el desempeño, diseñar sistemas de compensación equitativos, liderar procesos de cambio organizacional y utilizar información basada en datos para la toma de decisiones (World Economic Forum, 2023). La competitividad empresarial depende, en gran medida, de la capacidad para atraer, desarrollar y retener talento, así como de promover climas laborales que favorezcan la productividad y la innovación (OIT, 2022).

En el sector público, la demanda laboral se encuentra estrechamente vinculada a los procesos de modernización del Estado y mejora continua de la calidad del servicio al ciudadano. Las entidades públicas requieren profesionales con formación especializada en Dirección de Recursos Humanos, capaces de gestionar relaciones laborales complejas, negociar colectivamente, implementar sistemas de evaluación del desempeño, asegurar el cumplimiento del marco normativo laboral y promover una cultura organizacional orientada a resultados, transparencia y ética pública. La gestión eficiente del talento humano en el sector público se reconoce como un componente clave para fortalecer la gobernanza institucional y la confianza ciudadana (MTPE, 2023).

En ambos sectores, la creciente complejidad de los entornos laborales, los cambios en las modalidades de trabajo y las nuevas exigencias regulatorias refuerzan la necesidad de profesionales con una formación integral, estratégica y ética en Dirección de Recursos Humanos. En este contexto, la maestría responde de manera pertinente a la demanda del mercado laboral, al formar especialistas y directivos capaces de contribuir al fortalecimiento de organizaciones más competitivas, eficientes y socialmente responsables, alineadas con los desafíos actuales del desarrollo económico y social.

Desde la perspectiva de los profesionales, existe una demanda creciente por programas de posgrado que permitan consolidar trayectorias directivas, acceder a cargos de liderazgo, desempeñarse como consultores especializados o fortalecer competencias para la

investigación y la docencia universitaria. Esta demanda proviene no solo de profesionales de la administración, sino también de disciplinas afines que reconocen la Dirección de Recursos Humanos como un campo estratégico para su desarrollo profesional (OCDE, 2023).

Adicionalmente, desde un enfoque de responsabilidad social universitaria, el programa responde a las expectativas de la sociedad al formar líderes comprometidos con la ética, el respeto de los derechos laborales, la equidad, la inclusión y el desarrollo humano, contribuyendo a la construcción de organizaciones más justas, productivas y sostenibles (OIT, 2022).

Tabla 1

Demanda social del programa según sectores y necesidades

Sector	Necesidades sociales y organizacionales
Sector privado	Dirección estratégica de RR.HH., liderazgo, desempeño, compensaciones, analítica de personas
Sector público	Gestión del talento, modernización institucional, relaciones laborales, cumplimiento normativo
Profesionales	Especialización, desarrollo de carrera directiva, consultoría, docencia e investigación
Sociedad	Trabajo decente, bienestar laboral, sostenibilidad y responsabilidad social

Nota: OIT, 2022; OCDE, 2023; Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2023

La demanda de los profesionales por la Maestría en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos responde a la necesidad de consolidar y proyectar trayectorias académicas y laborales en un contexto donde la gestión del talento humano se ha posicionado como un eje estratégico de las organizaciones. Profesionales de la administración, contabilidad, economía, ingeniería, psicología, derecho y disciplinas afines identifican en la Dirección de Recursos Humanos un campo de especialización que les permite fortalecer sus competencias directivas, asumir mayores responsabilidades

organizacionales y acceder a cargos de liderazgo en el sector público y privado (OCDE, 2023).

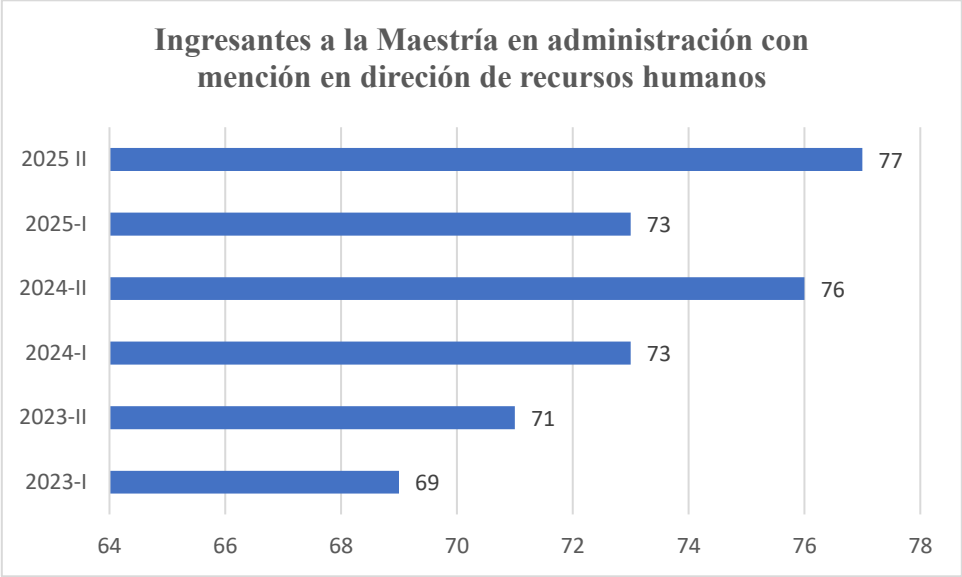
Esta demanda se manifiesta en el interés por programas de posgrado que ofrezcan una formación integral, orientada tanto al desarrollo de competencias gerenciales avanzadas como al fortalecimiento de capacidades analíticas, estratégicas y éticas. Los profesionales buscan adquirir herramientas para la toma de decisiones basada en evidencia, la gestión del desempeño, el liderazgo de equipos diversos, la conducción de procesos de cambio organizacional y la implementación de políticas de recursos humanos alineadas a los objetivos institucionales. Asimismo, se observa una demanda creciente por programas que permitan articular la práctica profesional con la investigación aplicada, facilitando el acceso a trayectorias académicas vinculadas a la docencia universitaria y la producción científica en el campo de la gestión del talento humano.

Adicionalmente, la demanda proviene de profesionales que se desempeñan como gerentes, jefes de área, consultores o propietarios de pequeñas y medianas empresas, quienes reconocen la necesidad de profesionalizar la gestión del talento humano como parte de sus estrategias de crecimiento, competitividad y sostenibilidad organizacional. En este sentido, la maestría se constituye en un espacio de formación avanzada que responde a las expectativas de desarrollo profesional, movilidad laboral y posicionamiento académico de los postulantes, en coherencia con las tendencias nacionales e internacionales de especialización en Dirección de Recursos Humanos.

Los indicadores cuantitativos de demanda constituyen una evidencia objetiva de la pertinencia y sostenibilidad de la Maestría en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos. Entre estos indicadores, el histórico de ingresantes representa un elemento central para evaluar el nivel de interés sostenido de los postulantes y la capacidad de convocatoria del programa a lo largo del tiempo.

Figura 1

Histórico de ingresantes a la Maestría en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, periodos 2023 I a 2025 II.



Nota: UPG-FCA-UNMSM

El análisis del histórico de ingresantes durante los últimos periodos académicos evidencia una demanda estable y consistente. Entre los periodos 2023-I y 2025-II, el número de ingresantes ha oscilado entre 69 y 77 estudiantes por cohorte, registrándose una tendencia sostenida que refleja el interés continuo de profesionales por acceder a una formación especializada en Dirección de Recursos Humanos. Este comportamiento cuantitativo confirma que el programa responde a una necesidad real del mercado laboral y de los profesionales en ejercicio, así como a las expectativas de desarrollo académico y directivo de los postulantes.

Asimismo, la estabilidad en el número de ingresantes sugiere la viabilidad académica y financiera del programa, así como su posicionamiento dentro de la oferta de posgrado en el área de administración. Estos indicadores cuantitativos, en conjunto con el análisis del mercado laboral y la demanda de los profesionales, refuerzan la justificación del programa y respaldan su continuidad y fortalecimiento en el mediano y largo plazo.

La oferta académica existente a nivel nacional e internacional constituye un indicador relevante para sustentar la demanda social de la Maestría en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, en tanto evidencia la consolidación de este campo de formación a nivel del sistema universitario y del mercado global de posgrados. La presencia sostenida de programas similares refleja el interés creciente por la profesionalización y especialización en la gestión estratégica del talento humano, así como la necesidad de contar con directivos y especialistas altamente calificados en esta área.

A nivel nacional, las universidades públicas han incorporado en su oferta académica programas de maestría en recursos humanos o denominaciones afines, tales como Dirección de Recursos Humanos, Gestión del Talento Humano o Gerencia Estratégica de Recursos Humanos, lo cual evidencia el reconocimiento institucional de esta especialidad como un campo estratégico para el desarrollo organizacional y la gestión pública y privada. La Tabla 2 presenta una síntesis de las principales universidades nacionales públicas que ofrecen este tipo de programas, destacando la presencia de propuestas formativas orientadas al desarrollo de competencias directivas, investigación aplicada y liderazgo organizacional. Esta oferta confirma que la formación avanzada en recursos humanos constituye una necesidad estructural del país y un ámbito prioritario de formación en el nivel de posgrado.

Tabla 2

Universidades nacionales en Perú con maestrías en RR. HH. o afines

Universidad	Denominación del programa
Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM)	Maestría en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos
Universidad Nacional de Trujillo (UNT)	Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano
Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (UNSA)	Maestría en Ciencias con mención en Gerencia Estratégica de Recursos Humanos
Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (UNSA)	MBA con mención en Gerencia de Recursos Humanos

Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle (UNE)	Maestría en Dirección de Recursos Humanos
Universidad Nacional del Callao (UNAC)	Maestría en Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano

Nota: UNMSM, UNT, UNAS, UNE, UNAC

Por su parte, las universidades privadas han ampliado de manera sostenida su oferta de maestrías en recursos humanos y gestión del talento, incorporando enfoques innovadores vinculados a la dirección estratégica de personas, el desarrollo organizacional, la analítica de recursos humanos y la gestión del cambio. La Tabla 3 muestra las principales universidades privadas que ofrecen programas afines, evidenciando una diversificación de denominaciones y modalidades que responden a las demandas del mercado laboral y de los profesionales en ejercicio. La presencia de estas maestrías en instituciones privadas de reconocido prestigio refuerza la pertinencia de la especialidad y confirma la existencia de una demanda sostenida por formación avanzada en Dirección de Recursos Humanos.

Tabla 3

Universidades privadas en Perú con maestrías en RR. HH. o afines

Universidad	**Denominación del programa**
Universidad de Piura (UDEP) – PAD Escuela de Dirección	Maestría en Gestión del Talento (MGT)
ESAN Graduate School of Business	Maestría en Dirección de Personas y Gestión del Talento
Universidad de San Martín de Porres (USMP)	Maestría en Gestión de Recursos Humanos
Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)	Maestría en Dirección de Recursos Humanos / Gestión Estratégica del Talento (a través de CENTRUM)

Universidad del Pacífico (Pacifico Business School)	Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)	Maestría en Gestión y Desarrollo del Talento
Universidad Privada del Norte (UPN)	Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano
Universidad Continental	Maestría en Recursos Humanos y Gestión Organizacional
Universidad Científica del Sur	Maestría en Gestión del Talento y Cambio Organizacional

Nota: UDEP, ESAN, USMP, PUCP, UP, UPC, UPN, UC, UCSUR

A nivel internacional, la oferta académica en recursos humanos se encuentra ampliamente desarrollada en universidades de alto reconocimiento académico, particularmente en programas de maestría en Human Resource Management, Human Capital Management, Industrial and Labor Relations y Direction of People. La Tabla 4 presenta una selección de programas internacionales de referencia, los cuales destacan por su enfoque estratégico, su énfasis en la investigación aplicada, la analítica de personas, el liderazgo global y la sostenibilidad organizacional. La existencia de estos programas en contextos internacionales diversos confirma la relevancia global de la Dirección de Recursos Humanos como campo disciplinar y establece referentes académicos que orientan la actualización y alineación del programa con estándares internacionales de calidad.

Tabla 4

Principales maestrías en Recursos Humanos y "*Human Capital*" a nivel internacional

País	**Universidad /Escuela**	**Programa**
EE.UU.	Cornell University (ILR School)	*Master of Industrial and Labor Relations* (MILR)

EE.UU.	Cornell University (ILR School)	*Executive Master of Human Resource Management* (EMHRM)
Reino Unido	London School of Economics (LSE)	*MSc Human Resources and Organisations*
EE.UU.	Michigan State University	*Master of Human Resources & Labor Relations* (MHRLR)
EE.UU.	University of Minnesota	*Master of Human Resources & Industrial Relations*
EE.UU.	University of Illinois Urbana-Champaign	*Master of Human Resources and Industrial Relations* (MHRIR)
EE.UU.	Rutgers University (SMLR)	*Master's in Human Resource Management* (MHRM)
Reino Unido	University of Manchester	*MSc Human Resource Management and Industrial Relations*
EE. UU.	New York University	*MS in Human Capital Management*
Singapur	National University of Singapore (NUS)	*MSc in Human Capital Management and Analytics*

Nota: *Cornell University,* LSE*, Michigan State University, University of Minnesota, University of Illinois Urbana, Rutgers University, University of Manchester*, NYU, NUS

En conjunto, el análisis de la oferta académica nacional pública y privada, así como de los programas internacionales de referencia, constituye evidencia suficiente de una demanda social real y sostenida por formación especializada en Dirección de Recursos Humanos. Este contexto respalda la pertinencia, competitividad y necesidad de la Maestría

en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, así como su alineación con las tendencias formativas y los requerimientos del mercado laboral y académico a nivel nacional e internacional.

La demanda social de la Maestría en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos se sustenta en un conjunto coherente de evidencias cualitativas y cuantitativas que confirman su pertinencia, relevancia y sostenibilidad en el contexto nacional e internacional. El análisis del mercado laboral, tanto en el sector privado como en el sector público, evidencia una necesidad creciente de directivos y especialistas capaces de asumir la gestión estratégica del talento humano en escenarios organizacionales caracterizados por alta complejidad, exigencias de competitividad, transformación digital y mayores estándares de ética y responsabilidad social.

Asimismo, la demanda de los profesionales refleja un interés sostenido por programas de posgrado que permitan fortalecer trayectorias directivas, acceder a cargos de liderazgo, desarrollar competencias para la consultoría especializada y articular la práctica profesional con la investigación y la docencia universitaria. Esta demanda proviene de profesionales de la administración y de disciplinas afines, así como de directivos y propietarios de pequeñas y medianas empresas que buscan profesionalizar la gestión del talento humano como parte de sus estrategias de crecimiento y sostenibilidad.

Los indicadores cuantitativos de demanda, particularmente el histórico de ingresantes, confirman esta tendencia. La estabilidad en el número de estudiantes admitidos en los últimos periodos académicos constituye una evidencia objetiva de la capacidad de convocatoria del programa, su aceptación en el mercado educativo y su viabilidad académica en el mediano y largo plazo. Estos datos refuerzan la consistencia entre la propuesta formativa y las expectativas reales de los postulantes.

De manera complementaria, el análisis de la oferta académica nacional e internacional demuestra que la Dirección de Recursos Humanos se ha consolidado como un campo estratégico de formación en el nivel de posgrado. La presencia de programas similares en universidades públicas y privadas del país, así como en instituciones de reconocido prestigio a nivel internacional, confirma la relevancia global de esta

especialidad y la necesidad de que el programa se alinee a estándares académicos y profesionales de calidad, innovación e internacionalización.

2.3. Grupos de interés del Programa (stakeholders)

Los grupos de interés de la Maestría en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos comprenden actores internos y externos que inciden directa e indirectamente en el diseño, desarrollo y resultados del programa. Entre los grupos internos se encuentran los maestrandos, docentes, asesores de tesis, coordinación académica, unidad de posgrado y personal administrativo, quienes participan activamente en los procesos formativos, de investigación y de aseguramiento de la calidad. Por su parte, los grupos externos incluyen a empleadores del sector público y privado, entidades reguladoras, colegios profesionales, egresados, instituciones académicas y la sociedad en general, que demandan profesionales con competencias estratégicas, éticas y analíticas para la dirección del talento humano. La identificación y consideración sistemática de estos grupos de interés permite asegurar la pertinencia social del programa, su alineación con las necesidades del entorno laboral y su contribución al desarrollo organizacional y al bienestar social, en coherencia con los principios de responsabilidad social universitaria y mejora continua.

2.3.1. Grupo de interés interno

- **Maestrandos**: son profesionales en ejercicio o con experiencia laboral previa, principalmente provenientes del ámbito de la administración y disciplinas afines, que compatibilizan su formación de posgrado con responsabilidades laborales y personales; en ese contexto, requieren una formación avanzada y especializada en dirección estratégica de recursos humanos, orientada al desarrollo de competencias gerenciales, liderazgo organizacional, toma de decisiones basada en evidencia, empleabilidad y actualización profesional permanente, así como una sólida preparación en investigación aplicada que les permita analizar y resolver problemáticas reales de las organizaciones, fortaleciendo de manera integral su desempeño y proyección profesional.

- **Docentes**: son profesionales con trayectoria académica y/o experiencia directiva en recursos humanos, administración, derecho laboral y áreas relacionadas, quienes requieren una actualización disciplinar constante, así como el acceso a espacios que articulen la docencia con la investigación, garanticen la coherencia curricular y ofrezcan condiciones institucionales favorables para la producción científica y la vinculación con la práctica profesional, siendo su participación un componente fundamental para asegurar la calidad del proceso formativo y la pertinencia académica y profesional de los contenidos del programa.
- **Coordinación académica del programa**: es la instancia responsable de la gestión académica, administrativa y del aseguramiento de la calidad de la maestría, para lo cual requiere información clara y sistematizada sobre el plan de estudios, los perfiles, las competencias, los resultados de aprendizaje y los indicadores de desempeño, a fin de asegurar la coherencia entre los componentes curriculares, la adecuada implementación del programa y el desarrollo efectivo de los procesos de evaluación y mejora continua.
- **Escuela de Posgrado y la Unidad de Posgrado de la FCA**: es el órgano académico encargado del diseño, implementación, supervisión y evaluación del programa, para lo cual requiere el cumplimiento del marco normativo vigente, la pertinencia social de la oferta académica, el aseguramiento de estándares de calidad académica y la sostenibilidad del programa en el mediano y largo plazo, demandando además una clara alineación del plan de estudios con la misión y los objetivos institucionales.
- **Personal administrativo de apoyo**: está conformado por los responsables de la gestión de matrícula, los registros académicos, la atención al maestrando y el soporte operativo del programa, quienes requieren procesos administrativos claros, estandarizados y oportunos, así como sistemas de información académica eficientes que faciliten la coordinación con docentes, estudiantes y autoridades académicas, desempeñando un rol fundamental para garantizar una experiencia académica fluida, ordenada y acorde con los estándares de calidad institucional.

- **Investigadores y asesores de tesis:** son docentes investigadores que acompañan el desarrollo de los trabajos de investigación de los maestrandos, quienes requieren líneas de investigación claramente definidas, coherencia metodológica, acceso a recursos académicos y reconocimiento institucional a su labor investigativa, siendo su participación determinante para asegurar la calidad, pertinencia y rigurosidad científica de los productos académicos generados en el marco del programa.

2.3.2. Grupo de interés externo

- **Empleadores del sector privado:** que incluyen a empresas grandes, medianas y pequeñas, así como a propietarios y directivos que buscan fortalecer sus capacidades en dirección de recursos humanos. Este grupo demanda profesionales con competencias estratégicas y operativas en gestión del talento humano, liderazgo, cumplimiento del marco normativo laboral y mejora de la competitividad organizacional, considerando tanto estructuras organizacionales complejas como contextos empresariales de menor escala.
- **Entidades del sector público:** conformadas por instituciones del Estado y organismos públicos vinculados a la gestión del talento y la administración pública, constituyen un grupo de interés relevante al demandar directivos con sólida formación en gestión de recursos humanos, modernización administrativa, relaciones laborales, ética pública y enfoque de servicio al ciudadano, valorando especialmente una formación orientada al fortalecimiento de la eficiencia institucional, la transparencia en la gestión y la responsabilidad social.
- **Colegios profesionales y asociaciones empresariales:** constituyen un grupo de interés relevante al agrupar a profesionales y promover buenas prácticas en la gestión organizacional, requiriendo programas académicos pertinentes y actualizados, alineados con estándares profesionales, principios éticos y orientados a generar contribuciones concretas al desarrollo del sector empresarial y laboral, además de consolidarse como aliados estratégicos para la vinculación académica, la actualización continua y el fortalecimiento del relacionamiento profesional del programa.

- **Mercado laboral y sociedad:** constituyen un grupo de interés amplio que se beneficia de manera indirecta de la formación de profesionales en recursos humanos, al requerir una gestión responsable del talento humano que promueva el trabajo decente, el bienestar laboral y la sostenibilidad social, siendo la maestría un aporte relevante al fortalecimiento de organizaciones más éticas, inclusivas y socialmente responsables, alineadas con las demandas sociales y los principios de responsabilidad social universitaria.
- **Egresados del programa:** constituyen un grupo de interés estratégico, conformado por profesionales que han culminado la maestría y se desempeñan en cargos directivos o especializados, quienes requieren oportunidades de actualización continua, fortalecimiento de redes profesionales, reconocimiento del grado académico y adecuado posicionamiento laboral, siendo su desempeño un indicador clave de la calidad, pertinencia y sostenibilidad académica del programa.
- **Instituciones académicas y de investigación:** conformadas por universidades y centros de investigación nacionales e internacionales, constituyen un grupo de interés relevante al requerir espacios de cooperación académica, desarrollo de investigaciones conjuntas, movilidad académica y fortalecimiento del conocimiento en el campo de la gestión de recursos humanos, contribuyendo de manera significativa a la internacionalización, visibilidad y posicionamiento académico del programa.
- **Entidades reguladoras y los organismos del estado:** como SUNEDU, los ministerios y las instancias de supervisión del sistema universitario, constituyen un grupo de interés clave al requerir programas académicos pertinentes, cumplimiento del marco normativo vigente, estándares de calidad académica y evidencia del aporte del programa al desarrollo nacional, siendo su evaluación un factor determinante para la legitimidad, sostenibilidad y reconocimiento institucional de la maestría.

2.4. Empleabilidad

La empleabilidad de la Maestría en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos se sustenta en la creciente demanda del mercado laboral por profesionales altamente calificados para dirigir la gestión estratégica del talento humano en organizaciones del sector público y privado. La consolidación del rol estratégico de los recursos humanos, los procesos de transformación organizacional y los cambios en los modelos de trabajo han incrementado la necesidad de directivos con formación avanzada, capaces de alinear la gestión de personas con los objetivos institucionales y contribuir a la competitividad y sostenibilidad organizacional (OCDE, 2023; World Economic Forum [WEF], 2023).

El programa desarrolla competencias directamente vinculadas a los perfiles laborales más demandados en el ámbito de la gestión de personas, tales como directores, gerentes, jefes y coordinadores de recursos humanos, especialistas en gestión del talento, analistas de recursos humanos, consultores organizacionales y profesionales vinculados a funciones administrativas estratégicas. Asimismo, la formación recibida permite a los egresados desempeñarse en entidades del sector público, contribuyendo a los procesos de modernización administrativa, evaluación del desempeño y fortalecimiento de la gestión institucional, en coherencia con las políticas de empleo y servicio civil vigentes (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2023).

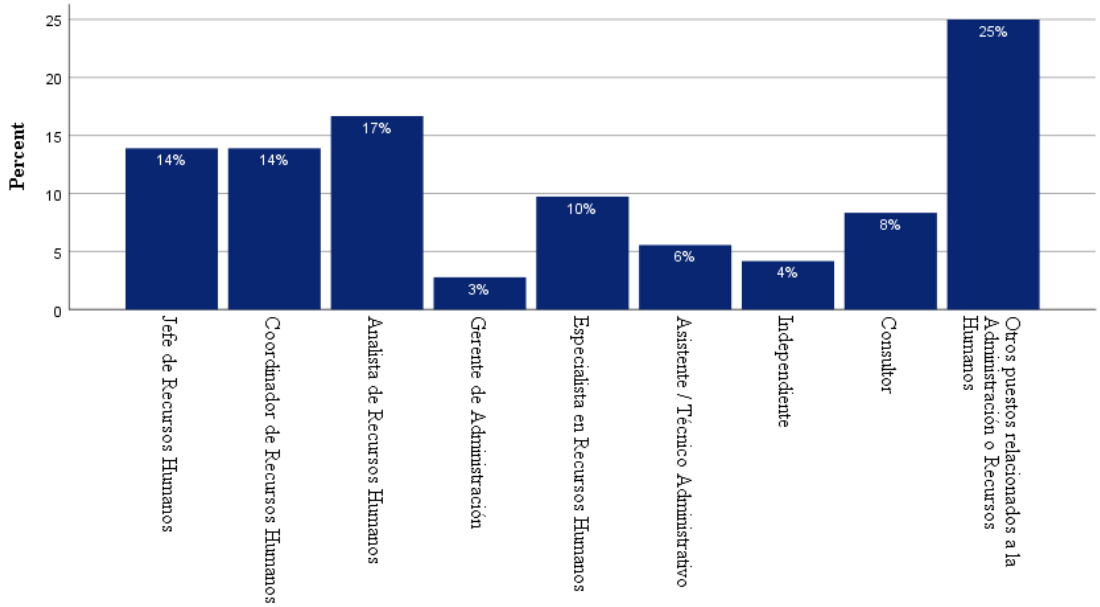
Tal como se observa en la Figura 2, los egresados del programa se insertan laboralmente en una diversidad de cargos vinculados a la gestión de recursos humanos y la administración, destacando una mayor concentración en puestos relacionados directamente con el área de recursos humanos y funciones administrativas estratégicas. Los resultados evidencian que un porcentaje significativo de egresados se desempeña como analistas, jefes o coordinadores de recursos humanos, así como en otros cargos relacionados con la administración y la gestión del talento, lo cual confirma la pertinencia del perfil de egreso y la alineación del programa con las necesidades reales del mercado laboral.

La empleabilidad del programa se ve reforzada por su enfoque en el desarrollo de competencias estratégicas, liderazgo directivo, ética profesional y toma de decisiones basada en evidencia, aspectos que incrementan las oportunidades de acceso a cargos de

mayor responsabilidad, favorecen la movilidad laboral y fortalecen el posicionamiento profesional de los egresados en contextos organizacionales dinámicos y altamente competitivos (WEF, 2023; Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2022). Asimismo, la maestría amplía las oportunidades de inserción laboral hacia la consultoría especializada, la investigación aplicada y la docencia universitaria, contribuyendo de manera efectiva al desarrollo profesional sostenible de sus egresados y al fortalecimiento de organizaciones más éticas, inclusivas y socialmente responsables (OCDE, 2023).

Figura 2

Empleabilidad de los egresados del Programa de Administración en Dirección de Recursos Humanos



Nota: UPG-FCA-UNMSM

2.5. Principios deontológicos del programa

El programa se sustenta en un marco de principios deontológicos que orientan la conducta académica y profesional de los maestrandos, docentes y colaboradores. Estos principios garantizan una formación ética, responsable y coherente con las demandas

contemporáneas de la gestión del talento humano, promoviendo líderes íntegros, justos y comprometidos con el bienestar organizacional y social.

- **Integridad y honestidad profesional:** Compromiso con la verdad, la transparencia y la ética en todos los procesos académicos y en la gestión de personas, evitando prácticas que comprometan la confianza o la credibilidad institucional.
- **Respeto por la dignidad humana:** Reconocimiento de cada persona como fin en sí misma, asegurando un trato respetuoso, inclusivo y libre de discriminación en entornos académicos y profesionales.
- **Confidencialidad en la gestión de datos personales:** Manejo ético y responsable de la información personal y organizacional, garantizando reserva y uso adecuado conforme a principios éticos y normativos vigentes.
- **Justicia, equidad e imparcialidad**: Promoción de decisiones objetivas, equitativas y fundamentadas, asegurando igualdad de oportunidades, meritocracia y trato justo a todas las personas.
- **Responsabilidad en la toma de decisiones organizacionales:** Comprensión del impacto humano, ético y estratégico de las decisiones en Recursos Humanos, enfatizando la responsabilidad, prudencia y consideración del clima y cultura organizacional.
- **Compromiso con la calidad y la mejora continua:** Búsqueda constante de excelencia académica, rigurosidad científica, innovación y actualización continua en la dirección de personas.
- **Responsabilidad social y enfoque humanista:** Orientación hacia prácticas profesionales responsables, sostenibles y con impacto positivo en las personas, las organizaciones y la comunidad.
- **Uso ético y responsable de tecnologías en la gestión del talento:** Aplicación prudente de herramientas digitales, análisis de datos y sistemas de información de RR.HH., respetando la privacidad, los derechos de autor y la normativa vigente.

2.6. Líneas de Investigación y Grupos de investigación

Líneas de investigación

Tabla 5

Líneas de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas alineadas al programa

ODS	Línea de Investigación
ODS 4: Educación de calidad	Deontología profesional, ética y moral Organización empresarial Dirección empresarial Control empresarial Administración talento humano Igualdad de género
ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico	Empleo pleno y productivo Empleo sostenible, crecimiento económico y bienestar social Empleo y las actividades económicas Estudios de oferta y demanda laboral El desempleo y la población económicamente activa Gestión de las organizaciones del sector público nacional Responsabilidad social en el país
ODS 9: Industria, innovación e infraestructura	Gestión del talento humano de la actividad turística Gestión del conocimiento Tecnologías y plataformas digitales Tecnologías de la información y comunicaciones Digitalización y transformación digital Estrategias competitivas Estrategias de negociación

Nota: UPG-FCA-UNMSM

Grupos de Investigación

Tabla 6

Grupos de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas

Grupo de investigación	Coordinador
Ingeniería financiera siglo XXI	Perez Mamani, Rubens Houson
Comunidad de finanzas San Marcos	Narvaez Liceras, Alejandro
Emprendimiento e innovación empresarial	Castro Mateo, Walter Manuel
Centro de investigación e innovación empresarial	Mauricio Pachas, Pablo Willins
EXIMAXPRI asesoría y consultoría	Puell Palacios, Juan
Grupo de investigación binacional Perú-Ecuador	Hidalgo Sanchez, Augusto
El fin del empleo	Fairlie Frisancho, Ebor
Innovación y emprendimiento	Bouby Tolentino, Francisca
Grupo de investigación creatividad, innovación y liderazgo	Castillo Maza, Juan Victoriano
Desempeño público en el siglo XXI	Barreda Guerra, Juan Manuel
Gestión verde	Vicente Armas, Edgar
Competitividad y calidad empresarial Perú	Valeriano Ortiz, Luis Fernando
Gestión empresarial siglo XXI	Ugarte Casafranca, Walter David
Investigamos juntos en gestión y psicología organizacional	Tito Huamani, Pedro Leonardo
Plus ultra San Marcos investigación y gestión	Sotomayor Sancho Davila, Cesar Rafael
Enfoque sistémico de docencia universitaria	Rivera Leon, Felix Armando
Gestión global	Rios Delgado, Teresa Jesus
Gestión empresarial y desarrollo sostenible	Rettis Salazar, Herminia Tatiana
Centro de estudios políticos, económicos, sociales, jurídicos	Molina Arenaza, Hercules Eugenio

Nota: UPG-FCA-UNMSM

III. PERFILES DE INGRESO Y EGRESO

3.1. Perfil del ingresante al Programa

El postulante a la Maestría en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos se caracteriza por poseer las siguientes cualidades:

Formación académica previa:

Posee grado académico de bachiller en Administración, Gestión de Recursos Humanos, Psicología, Ingeniería Industrial, Economía u otras áreas afines a las ciencias empresariales y sociales, con sólidos conocimientos básicos en gestión organizacional, análisis empresarial y metodologías de investigación.

Experiencia profesional:

Acredita al menos dos años de experiencia laboral en organizaciones públicas o privadas, desempeñándose en actividades relacionadas con la gestión de personas, procesos administrativos, gestión del talento, servicios al personal, desarrollo organizacional, consultoría o áreas afines que le permitan comprender la dinámica del entorno laboral y los desafíos actuales del capital humano.

Habilidades:

Demuestra habilidades para el análisis crítico, comunicación efectiva, trabajo colaborativo, adaptación al cambio y manejo de herramientas digitales básicas. Presenta capacidad para la resolución de problemas en entornos complejos y para integrar diversas fuentes de información en la toma de decisiones.

Competencias de base:

Evidencia competencias iniciales en liderazgo, ética profesional, pensamiento estratégico, planificación y organización del trabajo. Asimismo, muestra disposición para el aprendizaje autónomo y para el desarrollo de competencias investigativas orientadas a la comprensión y mejora de la gestión de recursos humanos en distintos contextos organizacionales.

Actitudes y expectativas:

- Exhibe una actitud ética, proactiva y orientada al aprendizaje continuo, con apertura al diálogo y al intercambio académico.
- Manifiesta interés por fortalecer sus capacidades para liderar equipos, gestionar talento, promover el bienestar laboral y comprender las dinámicas modernas del trabajo.
- Muestras expectativas de desarrollo profesional y académico que le permitan aportar a la mejora de las organizaciones, asumir roles de mayor responsabilidad en la gestión de personas o incursionar en la investigación aplicada en recursos humanos.
- Mantiene una disposición positiva hacia el trabajo colaborativo, el respeto por la diversidad y el compromiso con la calidad, coherente con los valores institucionales de la UNMSM.

3.2. Perfil del egresado del Programa

El egresado de la Maestría en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos es un profesional y líder estratégico, capaz de gestionar el talento humano con enfoque ético, científico, tecnológico y humanístico. Posee dominio avanzado de herramientas para la gestión del desempeño, la compensación, el liderazgo, la cultura organizacional, la innovación y la transformación digital, contribuyendo a la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones públicas y privadas.

Demuestra capacidad para formular, ejecutar y evaluar investigaciones aplicadas en el campo de los recursos humanos, generando conocimiento pertinente para la solución de problemas laborales complejos y para la toma de decisiones basada en evidencia.

Actúa con responsabilidad social universitaria, promoviendo prácticas inclusivas, respeto a la diversidad cultural, bienestar del colaborador, ética profesional y compromiso con el desarrollo nacional. Asimismo, lidera procesos de cambio organizacional y equipos de alto desempeño, utilizando herramientas digitales y analíticas que fortalecen la calidad, la innovación y la transformación en entornos dinámicos y globalizados.

Conocimientos (SABER)

El egresado domina conocimientos especializados en:

- Gestión estratégica del talento humano, desarrollo de competencias, comportamiento organizacional y liderazgo gerencial.
- Dirección estratégica de recursos humanos, toma de decisiones, evaluación del desempeño y gestión de la experiencia del colaborador.
- Legislación laboral, gestión de relaciones laborales, negociación y resolución de conflictos.
- Gobierno corporativo, sostenibilidad corporativa y ética profesional aplicadas a la gestión de personas.
- Analítica laboral, inteligencia artificial, people analytics y transformación digital orientadas a la toma de decisiones basada en evidencia.
- Investigación científica aplicada a recursos humanos, con capacidad para formular, ejecutar, evaluar y publicar estudios utilizando enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos.

Habilidades gerenciales estratégicas (HACER)

- El egresado es capaz de:
- Diseñar e implementar estrategias integrales de recursos humanos alineadas a los objetivos organizacionales.
- Liderar equipos y gestionar procesos de cambio, promoviendo bienestar, productividad y culturas organizacionales positivas.
- Formular y evaluar proyectos de gestión del talento humano, especialmente vinculados a desempeño, compensaciones, experiencia del colaborador y desarrollo organizacional.
- Aplicar herramientas de people analytics, IA y metodologías digitales para mejorar la eficiencia de los procesos de RR.HH.
- Elaborar investigaciones y artículos científicos, aplicando estándares académicos y éticos, contribuyendo al conocimiento especializado del campo.

Actitudes y valores (SER)

El egresado actúa con:

- Ética, integridad y responsabilidad social, respetando la diversidad, la equidad y la inclusión.
- Compromiso con la calidad, la sostenibilidad y el bienestar laboral.
- Liderazgo humanista y conducta profesional basada en la transparencia, la integridad y la justicia organizacional.
- Apertura al aprendizaje continuo, pensamiento crítico y disposición a la innovación permanente.

Ámbitos de desempeño profesional

El egresado puede desempeñarse en:

- Áreas estratégicas de Recursos Humanos: selección, capacitación, desempeño, compensaciones, desarrollo organizacional, experiencia del colaborador y bienestar.
- Roles directivos y gerenciales en organizaciones públicas o privadas, liderando personas y procesos estratégicos.
- Consultoría especializada en talento humano, transformación digital, sostenibilidad y cultura organizacional.
- Investigación aplicada, docencia universitaria y publicaciones científicas en temas de recursos humanos y comportamiento organizacional.
- Gestión pública y gobierno corporativo, contribuyendo a políticas sostenibles y modernas de administración del talento.

IV. ESTRUCTURA CURRICULAR Y PLAN DE ESTUDIOS

4.1. Componentes del currículo

4.1.1. Sujetos, procesos y elementos

En la DGEP se consideran los componentes curriculares que están presente en todo nivel educativo, sobre todo en el nivel superior, todos ellos apuntan a una Educación que centra su interés en el desarrollo del aprendizaje con cambio continuo y no el proceso de enseñanza (Peñaloza, 2015).

Los componentes del currículo son los elementos esenciales que permiten su diseño, implementación y evaluación en el ámbito de los estudios de posgrado. Aunque estos componentes pueden variar según los enfoques y modelos curriculares, existen algunos que son fundamentales para garantizar una formación integral y coherente.

Uno de los principales es el componente filosófico o axiológico, que define los valores, principios y finalidades que orientan el currículo. Este componente responde a la pregunta: ¿Para qué educar? En el contexto universitario, se manifiesta en la misión y visión de la institución educativa, así como en los enfoques transversales que promueven la formación ética, social y cultural de los estudiantes. Por ejemplo, en nuestra universidad que tiene como misión formar profesionales comprometidos con la investigación y sostenibilidad incorporará en su currículo actividades y contenidos que promuevan la autonomía para la investigación.

El componente epistemológico se refiere a la base teórica y disciplinaria del currículo. Determina qué conocimientos son relevantes para el contexto educativo y cómo deben estructurarse. Responde a la pregunta: ¿Qué enseñar? En la educación superior, esto se refleja en la selección de contenidos de cada carrera, asegurando que estén actualizados y alineados con las demandas del campo profesional. Por ejemplo, en una maestría en Ingeniería de Software, se incluirán asignaturas de programación, bases de datos e inteligencia artificial, considerando las tendencias tecnológicas actuales.

El componente pedagógico o didáctico incluye las estrategias metodológicas, enfoques de enseñanza-aprendizaje y recursos didácticos que facilitan la adquisición de

conocimientos y el desarrollo de competencias. Responde a la pregunta: ¿Cómo enseñar y cómo aprender? En el nivel universitario, esto se traduce en el uso de métodos activos, como el aprendizaje basado en proyectos, el trabajo colaborativo o el aprendizaje invertido. Por ejemplo, en un curso de Marketing Holístico, los estudiantes podrían desarrollar campañas publicitarias reales para pequeñas empresas locales, aplicando los conceptos aprendidos.

Por su parte, el componente organizativo o estructural se refiere a la planificación curricular, la organización del tiempo (cronogramas), el espacio (modalidad presencial o semipresencial) y la secuenciación de contenidos. Responde a la pregunta: ¿Cómo estructurar el proceso educativo? Un ejemplo sería la organización de un plan de estudios donde las asignaturas se distribuyen en ciclos para facilitar la flexibilidad en el aprendizaje.

El componente evaluativo establece los criterios, métodos e instrumentos para evaluar tanto el aprendizaje de los estudiantes como la efectividad del propio currículo. Responde a la pregunta: ¿Cómo y con qué evaluar? En el posgrado, esto se puede observar en la combinación de evaluaciones formativas (como ensayos, exposiciones y proyectos) y auténticas (como proyectos), asegurando una valoración integral del rendimiento académico. Por ejemplo, en una maestría de Derecho , los estudiantes podrían ser evaluados mediante debates orales y análisis de casos.

El componente psicológico considera las características del desarrollo cognitivo, afectivo y social de los estudiantes, basándose en teorías del aprendizaje como el constructivismo o el conductismo. Responde a la pregunta: ¿Cómo aprenden los estudiantes? En la educación superior, se aplica adaptando las metodologías a las diversas formas de aprendizaje. Por ejemplo, en una clase de Psicología del Aprendizaje, se podrían utilizar simulaciones y dinámicas de rol para facilitar la comprensión de teorías complejas.

El componente contextual o sociológico está relacionado con el análisis del entorno social, cultural, político y económico en el que se desarrolla el currículo. Responde a la pregunta: ¿Qué demandas del contexto debe atender el currículo? En el posgrado, esto se refleja en la adaptación de los programas de estudio a las necesidades del entorno local o

global. Por ejemplo, en una región con alta demanda de profesionales en energías renovables, se crearán o actualizarán programas especializados en este campo.

Finalmente, el componente tecnológico se refiere a la incorporación de recursos tecnológicos y digitales en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Responde a la pregunta: ¿Cómo integrar la tecnología para potenciar el aprendizaje? En el ámbito universitario, esto se manifiesta en el uso de plataformas de aprendizaje virtual, herramientas de colaboración en línea y recursos multimedia. Por ejemplo, en los programas semipresenciales las unidades de posgrado tienen sus propias aulas virtuales que fomentan un aprendizaje auténtico y digital.

En conjunto, estos componentes permiten diseñar un currículo universitario que no solo transmita conocimientos, sino que también promueva el pensamiento crítico, la creatividad, la responsabilidad social y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

El currículo para la formación universitaria que aspira UNMSM se basa en un Modelo de Desarrollo de Aprendizajes y Competencias, para lo cual se ha implementado un sistema de tutorías, se precisan los perfiles del egresado estudiante y del docente, de acuerdo con los tiempos actuales y venideros, con metodologías pedagógicas que permitan una cultura de calidad, este componente es relevante la caracterización del rol del estudiante que es el agente central del proceso enseñanza- aprendizaje, gestor de su propio aprendizaje, de tal manera que se integra sistemática los procesos, agentes educativos y elementos curriculares (Niño et al., 2023).

4.1.2. Principios del currículo

La puesta en práctica de la programación curricular implica la necesidad de considerar principios, de tal manera que su aplicación se hace más efectiva y eficiente. Tomando a Macazana (2011, p. 99-104) se considera ocho principios, entre los cuales tenemos:

- **Principio de la realidad:** refiere al conjunto concreto de actividades que se plantean realizar, para un desarrollo real y efectivo de la institución y las personas que las constituyen.

- **Principio de racionalidad:** a partir de la programación curricular permite pensar y actuar de forma consciente, dejando de lado los procedimientos mecánicos, rutinarios y poco articulados; de tal manera, que los sujetos son conscientes del por qué y para qué realizan sus actividades, acciones u otros procedimientos en favor de las metas que se persiguen de forma integral.
- **Principio de la socialidad:** este principio señala la necesidad de la búsqueda del consenso dejando de lado los aspectos divergentes, para lograr acuerdos en común que se debe enfatizar en comparación con otros que no se lograron de común acuerdo.
- **Principio de la publicidad:** este principio señala que mediante la programación curricular se de conocer las intenciones y acciones que se llevarán a cabo, logrando comunicar los principios, características fundamentales de la propuesta educativa, que es producto de un pensar crítico y creativo, de manera efectiva en la práctica, haciendo de la Educación algo público y que puede ser comunicado.
- **Principio de la intencionalidad:** de acuerdo a la conceptualización, el sentido que asumimos del currículo y su aplicación, se recoge información y a partir de ellas se toman decisiones en función de los propósitos que hemos asumido de forma intencional, así superar las dificultades que se presentan y seguir la orientación que le hemos dado a la práctica educativa.
- **Principio de sistematización:** este principio implica la necesidad de entender que la programación curricular es la organización de partes que se integran de forma orgánica, de tal manera que es operativo y funcional en la realidad concreta. Debe ocurrir que todo lo planificado se debe reflejar en las operaciones prácticas diseñadas para que tengan éxito.
- **Principio de selectividad:** La búsqueda coherente y equilibrada de contenidos y actividades señaladas en la programación curricular requiere de un proceso de selección pertinente, considerando la gran diversidad de posibilidades, separando lo esencial de lo superficial.
- **Principio de decisionalidad:** Toda actividad docente planificada con antelación y su respectiva aplicación práctica implica la toma de decisiones, integrando acciones

mediante un proceso complejo y encadenado ya sea por el propio docente o la comunidad educativa; por ello, de forma permanente se toman decisiones curriculares que se complementan de manera óptima.

4.1.3. Estructura del currículo

- **Periodo de actualización y profundización**

De acuerdo al artículo 26 del RGEP el periodo de actualización y profundización tiene por objetivo brindar las herramientas conceptuales y teórico-prácticas en el contexto actual para desarrollar la investigación conducente al grado (UNMSM-RGEP, 2023).

- **Periodo de Investigación**

El artículo 26 del RGEP precisa que el periodo de investigación tiene como objetivo el desarrollo de la tesis de grado, con la orientación de docentes e investigadores de la universidad (UNMSM-RGEP, 2023).

4.2. Plan de Estudios

El creditaje en el plan de estudios es un aspecto fundamental para garantizar una formación académica equilibrada y de calidad en los programas de estudio semipresenciales. Este sistema permite distribuir de manera estructurada las asignaturas, asegurando un desarrollo progresivo de competencias y conocimientos en los estudiantes. De acuerdo con la Resolución del Consejo Directivo N° 0017-2025-SUNEDU-CD, respetamos el límite del 70% del total de créditos académicos para el uso de entornos virtuales, garantizando que la enseñanza se desarrolle mayoritariamente en espacios físicos acondicionados para el aprendizaje. Este enfoque resalta la importancia de la presencialidad en la educación superior, permitiendo la interacción directa entre docentes y estudiantes, el acceso a laboratorios, bibliotecas y otros recursos esenciales para la formación profesional.

Además, el respeto a esta normativa asegura que las asignaturas con componentes teóricos y de estudios generales puedan beneficiarse de herramientas digitales sin comprometer la esencia del aprendizaje presencial. La implementación de tecnologías de la información y la comunicación como complemento facilita el acceso a materiales

educativos y favorece la flexibilidad en la enseñanza. Sin embargo, su uso debe ser regulado para mantener la calidad y equidad en la educación superior. De esta manera, el creditaje no solo organiza la carga académica de los estudiantes, sino que también establece los parámetros que las instituciones deben seguir para cumplir con los estándares de calidad educativa exigidos por la SUNEDU.

PLAN DE ESTUDIOS 2026				
Nº	**Código**	**Asignatura**	**Créd.**	**Requisito**
Primer Ciclo				
1.		Taller de investigación I	4.0	NR
2.		Comportamiento Organizacional	4.0	NR
3.		Gestión del Talento Humano y Desarrollo de Competencias	4.0	NR
4.		Inteligencia Artificial Aplicada a Recursos Humanos	3.0	NR
5.		Presentaciones Gerenciales de Alto Impacto	3.0	NR
Segundo Ciclo				
6.		Taller de Investigación II	4.0	Taller de Investigación I
7.		Dirección Estratégica y Toma de Decisiones en Recursos Humanos	4.0	NR
8.		Gestión del Desempeño y Compensaciones	4.0	NR
9.		People Analitics y Transformación Digital en Recursos Humanos	3.0	NR
10.		Liderazgo y Habilidades Gerenciales	3.0	NR
Tercer Ciclo				
11.		Taller de Investigación III	4.0	Taller de Investigación II
12.		Sostenibilidad y Gobierno Corporativo Aplicado a Recursos Humanos	4.0	NR
13.		Legislación Laboral y Gestión de Relaciones Laborales	4.0	NR
14.		Innovación y Diseño de Experiencia del Colaborador	3.0	NR
15.		Ética Profesional y Responsabilidad Social en Recursos Humanos	3.0	NR
Cuarto Ciclo				
16.		Taller de Investigación IV	5.0	Taller de Investigación III
17.		Formulación y Evaluación de Proyectos de Gestión del Talento Humano	5.0	NR
18.		Gerencia de Personas y Sostenibilidad Corporativa	4.0	NR
19.		Asignatura Electiva	4.0	NR

4.2.1. Sustentación de las asignaturas o módulos del Programa

4.2.1.1. Asignaturas Obligatorias

4.2.1.1.1. Periodo de actualización y profundización.

Asignatura	Créditos
Inteligencia Artificial Aplicada a Recursos Humanos	3.0
Presentaciones Gerenciales de Alto Impacto	3.0
Liderazgo y Habilidades Gerenciales	3.0
Sostenibilidad y Gobierno Corporativo Aplicado a Recursos Humanos	4.0
Formulación y Evaluación de Proyectos de Gestión del Talento Humano	5.0

4.2.1.1.2. Periodo de investigación.

Asignatura	Créditos
Taller de investigación I	4.0
Comportamiento Organizacional	4.0
Gestión del Talento Humano y Desarrollo de Competencias	4.0
Taller de Investigación II	4.0
Dirección Estratégica y Toma de Decisiones en Recursos Humanos	4.0
Gestión del Desempeño y Compensaciones	4.0
People Analitics y Transformación Digital en Recursos Humanos	3.0
Taller de Investigación III	4.0
Legislación Laboral y Gestión de Relaciones Laborales	4.0
Innovación y Diseño de Experiencia del Colaborador	3.0
Ética Profesional y Responsabilidad Social en Recursos Humanos	3.0
Taller de Investigación IV	5.0
Gerencia de Personas y Sostenibilidad Corporativa	4.0

4.2.1.2. Asignaturas Electivas.

Según el artículo 27 del RGEP, la estructura del plan de estudios y malla curricular de los programas de doctorado y maestría comprenden también asignaturas electivas, preferentemente, en el periodo de actualización y profundización, las cuales tienen por objeto diversificar las opciones de especialización de los estudios. (UNMSM-RGEP, 2023).

Asignatura	Créditos	Ciclo	Periodo
Taller en Dinámicas Estratégicas para Líderes en Recursos Humanos	4	IV	Investigación
Taller de Inteligencia Emocional y Coaching Ejecutivo	4	IV	Investigación

Ciclo = semestre

4.2.2. Porcentaje de créditos por periodo curricular

Periodo	Crd	%	Número de horas	Horas de teoría	Horas prácticas o instrumentales	Horas presenciales	Horas no presenciales
Actualización y profundización	18.0	25%	368.0	208	160	96	272
Investigación	54.0	75%	1088.0	640	448	256	832
Totales	72.0	100%	1456	848	608	352	1104

4.2.3. Horas de teoría, práctica y valor en créditos

Horas por Ciclo Lectivo – Plan de Estudios							
Nº	Asignatura	Créd.	Horas presenciales		Horas no presenciales		Total de horas
			Horas de teoría	Horas prácticas o instrumentales	Horas de teoría	Horas prácticas o instrumentales	
Primer ciclo							
1.	Taller de investigación I	4.0	16	0	32	32	80
2.	Comportamiento Organizacional	4.0	16	0	32	32	80
3.	Gestión del Talento Humano y Desarrollo de Competencias	4.0	16	0	32	32	80

4.	Inteligencia Artificial Aplicada a Recursos Humanos	3.0	16	0	16	32	64
5.	Presentaciones Gerenciales de Alto Impacto	3.0	16	0	16	32	64
	Sub total	**18.0**	**80**	**0**	**128**	**160**	**368**
Segundo ciclo							
6.	Taller de Investigación II	4.0	16	0	32	32	**80**
7.	Dirección Estratégica y Toma de Decisiones en Recursos Humanos	4.0	16	0	32	32	**80**
8.	Gestión del Desempeño y Compensaciones	4.0	16	0	32	32	**80**
9.	People Analitics y Transformación Digital en Recursos Humanos	3.0	16	0	16	32	**64**
10.	Liderazgo y Habilidades Gerenciales	3.0	16	0	16	32	**64**
	Sub total	**18.0**	**80**	**0**	**128**	**160**	**368**
Tercer ciclo							
11.	Taller de Investigación III	4	16	0	32	32	80.0
12.	Sostenibilidad y Gobierno Corporativo Aplicado a Recursos Humanos	4	16	0	32	32	80.0
13.	Legislación Laboral y Gestión de Relaciones Laborales	4	16	0	32	32	80.0
14.	Innovación y Diseño de Experiencia del Colaborador	3	16	0	16	32	64.0
15.	Ética Profesional y Responsabilidad Social en Recursos Humanos	3	16	0	16	32	64.0
	Sub total	**18.0**	**80.0**	**0.0**	**128.0**	**160.0**	**368.0**
Cuarto ciclo							
16.	Taller de Investigación IV	5	32	0	32	32	96.0
17.	Formulación y Evaluación de Proyectos de Gestión del Talento Humano	5	32	0	32	32	96.0

18.	Gerencia de Personas y Sostenibilidad Corporativa	4	16	0	32	32	80.0
19.	Asignatura Electiva	4	32	0	16	32	80.0
	Sub total	**18.0**	**112.0**	**0.0**	**112.0**	**128.0**	**352.0**

Total	**72.0**	**352.0**	**0.0**	**496.0**	**608.0**	**1456.0**
		352		1104		SP

4.2.4. Porcentaje de créditos por periodo curricular

Periodo	Total de Créditos	%	Creditaje por teoría	Créditaje por prácticas o instrumentales	Créditos presenciales	Créditos no presenciales
Actualización y profundización	18.00	25	13.0	5.0	6.0	12.0
Investigación	54.00	75	40.0	14.0	16.0	38.0
Totales	**72.00**	**100%**	**53.0**	**19.0**	**22.0**	**50.0**

4.2.5. Créditos por teoría y prácticas

Total de créditos – Plan de Estudios							
Nº	Asignatura	Créd.	Horas presenciales		Horas no presenciales		Total de créditos
			Créditos por teoría	Créditos por prácticas o instrumentales	Créditos por teoría	Créditos por prácticas o instrumentales	
Primer ciclo							
1.	Taller de investigación I	4.0	1.0	0.0	2.0	1.0	4.0
2.	Comportamiento Organizacional	4.0	1.0	0.0	2.0	1.0	4.0
3.	Gestión del Talento Humano y Desarrollo de Competencias	4.0	1.0	0.0	2.0	1.0	4.0
4.	Inteligencia Artificial Aplicada a Recursos Humanos	3.0	1.0	0.0	1.0	1.0	3.0
	Sub total	18.0	5.0	0.0	8.0	5.0	18.0
Segundo ciclo							
5.	Taller de Investigación II	4.0	1.0	0.0	2.0	1.0	4.0

6.	Dirección Estratégica y Toma de Decisiones en Recursos Humanos	4.0	1.0	0.0	2.0	1.0	4.0
7.	Gestión del Desempeño y Compensaciones	4.0	1.0	0.0	2.0	1.0	4.0
8.	People Analitics y Transformación Digital en Recursos Humanos	3.0	1.0	0.0	1.0	1.0	3.0
	Sub total	18.0	5.0	0.0	8.0	5.0	18.0
Tercer ciclo							
9.	Taller de Investigación III	4.0	1.0	0.0	2.0	1.0	4.0
10.	Sostenibilidad y Gobierno Corporativo Aplicado a Recursos Humanos	4.0	1.0	0.0	2.0	1.0	4.0
11.	Legislación Laboral y Gestión de Relaciones Laborales	4.0	1.0	0.0	2.0	1.0	4.0
12.	Innovación y Diseño de Experiencia del Colaborador	3.0	1.0	0.0	1.0	1.0	3.0
	Sub total	18.0	5.0	0.0	8.0	5.0	18.0
Cuarto ciclo							
13.	Taller de Investigación IV	5.0	2.0	0.0	2.0	1.0	5.0
14.	Formulación y Evaluación de Proyectos de Gestión del Talento Humano	5.0	2.0	0.0	2.0	1.0	5.0
15.	Gerencia de Personas y Sostenibilidad Corporativa	4.0	1.0	0.0	2.0	1.0	4.0
16.	Asignatura Electiva	4.0	2.0	0.0	1.0	1.0	4.0
	Sub total	18.0	7.0	0.0	7.0	4.0	18.0

Total	72.0	22.0	0.0	31.0	19.0	72.0
		22.0		**50.0**		SP
		31%		69%		
		Suma=Min 30%		Suma=Max 70%		

Asignaturas Electivas

Horas por ciclo lectivo						
Asignatura	Créd.	Horas Presenciales		Horas No presenciales		Total de horas
		Horas de teoría	Horas de práctica o instrumentales	Horas de teoría	Horas prácticas o instrumentales	
Dinámicas Estratégicas para Líderes en Recursos Humanos	4	32	0	16	32	80.0
Taller de Inteligencia Emocional y Coaching Ejecutivo	4	32	0	16	32	80.0

4.2.6. Sumillas

Asignaturas Obligatorias:

Taller de investigación I

Taller correspondiente al periodo de investigación. Es de carácter teórico–práctica y se desarrolla con la modalidad semipresencial. Tiene como propósito brindar las bases teóricas, conceptuales, técnicas y herramientas del método científico para la elaboración del proyecto de tesis, ya sea bajo un enfoque cuantitativo o cualitativo. Comprende las siguientes unidades:

I. Contexto y problema de la investigación.
II. Objetivos, variables e indicadores.
III. Marco teórico.
IV. Metodología y administración del proyecto.

Comportamiento Organizacional

Asignatura obligatoria que corresponde al periodo de investigación. Es de naturaleza teórico–práctica y se desarrolla con la modalidad semipresencial. Tiene como propósito analizar el comportamiento humano en las organizaciones, considerando factores

individuales, grupales y organizacionales, para mejorar el desempeño, el clima laboral y la efectividad organizacional. Comprende las siguientes unidades:

I. Fundamentos del comportamiento organizacional.
II. Motivación, actitudes y satisfacción laboral.
III. Dinámica de grupos y trabajo en equipo.
IV. Cultura, clima organizacional y cambio.

Gestión del Talento Humano y Desarrollo de Competencias

Asignatura obligatoria que corresponde al periodo de investigación. Es de naturaleza teórico–práctica y se desarrolla con la modalidad semipresencial. Tiene como propósito fortalecer las capacidades para planificar, desarrollar y gestionar el talento humano por competencias, alineándolo a la estrategia organizacional. Comprende las siguientes unidades:

I. Evolución y enfoque estratégico de la gestión del talento humano.
II. Gestión por competencias.
III. Evaluación y desarrollo del talento.
IV. Planes de carrera y sucesión.

Inteligencia Artificial Aplicada a Recursos Humanos

Asignatura obligatoria que corresponde al periodo de actualización y profundización. Es de naturaleza teórico–práctica y se desarrolla con la modalidad semipresencial. Tiene como propósito aplicar herramientas de inteligencia artificial y analítica de datos en los procesos de recursos humanos para mejorar la toma de decisiones y la eficiencia organizacional. Comprende las siguientes unidades:

I. Fundamentos de inteligencia artificial y analítica de datos.
II. IA aplicada al reclutamiento y selección.
III. Analítica de talento y desempeño.
IV. Ética, privacidad y desafíos de la IA en RR. HH.

Presentaciones Gerenciales de Alto Impacto

Asignatura correspondiente al periodo de actualización y profundización. Es de naturaleza teórico-práctica y de modalidad semipresencial. Tiene como propósito desarrollar las habilidades de comunicación y elaboración de mensajes, presentaciones e informes gerenciales acordes al público y contexto que se presente; comprendiendo estrategias para desarrollar una comunicación asertiva, clara, concisa y persuasiva que logre la aprobación de la propuesta planteada. Comprende las siguientes unidades:

I. Introducción a la comunicación gerencial y diseño del mensaje gerencial.
II. Manejo escénico y estilos de comunicación gerencial.
III. Diseño de presentaciones persuasivas a nivel gerencial.
IV. Manejo de comunicación gerencial en entornos digitales.

Taller de Investigación II

Taller correspondiente al periodo de investigación. Es de carácter teórico–práctica y se desarrolla con la modalidad semipresencial. Tiene como propósito brindar las técnicas y herramientas para elaborar la tesis según el enfoque cuantitativo o cualitativo. Comprende las siguientes unidades:

I. Revisión y desarrollo de la problemática y marco teórico.
II. Construcción del instrumento de recolección de datos.
III. Validación del instrumento de recolección de datos.
IV. Revisión de avance de la tesis.

Dirección Estratégica y Toma de Decisiones en Recursos Humanos

Taller correspondiente al periodo de investigación. Es de carácter teórico–práctica y se desarrolla con la modalidad semipresencial. Tiene como propósito fortalecer la capacidad de formular e implementar estrategias de recursos humanos alineadas a los objetivos organizacionales y a la toma de decisiones gerenciales. Comprende las siguientes unidades:

I. Planeamiento estratégico organizacional.
II. Estrategias de recursos humanos.
III. Toma de decisiones gerenciales.

IV. Indicadores estratégicos y control de gestión.

Gestión del Desempeño y Compensaciones

Taller correspondiente al periodo de investigación. Es de carácter teórico–práctica y se desarrolla con la modalidad semipresencial. Tiene como propósito diseñar e implementar sistemas de evaluación del desempeño y compensaciones equitativas orientadas a resultados y productividad. Comprende las siguientes unidades:

I. Sistemas de gestión del desempeño.
II. Métodos de evaluación del desempeño.
III. Compensaciones, incentivos y beneficios.
IV. Gestión del desempeño por resultados.

People Analitics y Transformación Digital en Recursos Humanos

Taller correspondiente al periodo de investigación. Es de carácter teórico–práctica y se desarrolla con la modalidad semipresencial. Tiene como propósito aplicar herramientas de people analytics y transformación digital para optimizar la gestión del talento humano en entornos organizacionales dinámicos. Comprende las siguientes unidades:

I. Transformación digital en RR. HH.
II. Fundamentos de people analytics.
III. Gestión de datos y toma de decisiones.
IV. Casos y aplicaciones prácticas.

Liderazgo y Habilidades Gerenciales

Asignatura correspondiente al periodo de actualización y profundización. Es de naturaleza teórico-práctica y de modalidad semipresencial. Tiene por propósito que el participante desarrolle sus habilidades blandas haciéndolo capaz de liderar, motivar y dirigir equipos para el logro de objetivos organizacionales. Comprende las siguientes unidades:

I. El liderazgo y su aplicación en las organizaciones.
II. Desarrollo de habilidades gerenciales personales.
III. Desarrollo de habilidades gerenciales interpersonales.

IV. Desarrollo de habilidades gerenciales grupales.

Taller de Investigación III

Taller correspondiente al periodo de investigación. Es de carácter teórico–práctica y se desarrolla con la modalidad semipresencial. Tiene como propósito brindar a los participantes los proceso analíticos e interpretación de datos de acuerdo con el enfoque de investigación. Comprende las siguientes unidades:

I. Aplicación del instrumento
II. Procesamiento de los datos
III. Presentación de resultados
IV. Discusión, conclusiones y recomendaciones

Sostenibilidad y Gobierno Corporativo Aplicado a Recursos Humanos

Asignatura correspondiente al periodo de actualización y profundización. Es de naturaleza teórico-práctica y de modalidad semipresencial. Tiene como propósito integrar principios de sostenibilidad, ética y gobierno corporativo en la gestión estratégica de recursos humanos. Comprende las siguientes unidades:

I. Sostenibilidad y responsabilidad social.
II. Gobierno corporativo y ética empresarial.
III. Gestión responsable del talento humano.
IV. Reportes de sostenibilidad y buenas prácticas.

Legislación Laboral y Gestión de Relaciones Laborales

Asignatura correspondiente al periodo de investigación. Es de naturaleza teórico-práctica y de modalidad semipresencial. Tiene como propósito aplicar el marco legal laboral y gestionar adecuadamente las relaciones laborales en el contexto organizacional. Comprende las siguientes unidades:

I. Derecho y régimen laborales.
II. Contratación, derechos y obligaciones.
III. Relaciones laborales y negociación colectiva.

IV. Gestión de conflictos laborales.

Innovación y Diseño de Experiencia del Colaborador

Asignatura correspondiente al periodo de investigación. Es de naturaleza teórico-práctica y de modalidad semipresencial. Tiene como propósito diseñar experiencias del colaborador innovadoras que fortalezcan el compromiso, la productividad y la retención del talento. Comprende las siguientes unidades:

I. Experiencia del colaborador y *employee journey*.
II. Innovación en la gestión del talento.
III. Diseño de experiencias organizacionales.
IV. Medición del compromiso y satisfacción.

Ética Profesional y Responsabilidad Social en Recursos Humanos

Asignatura correspondiente al periodo de investigación. Es de naturaleza teórico-práctica y de modalidad semipresencial. Tiene como propósito promover una gestión ética y socialmente responsable del talento humano en las organizaciones. Comprende las siguientes unidades:

I. Ética profesional en la gestión empresarial.
II. Responsabilidad social y RR. HH.
III. Toma de decisiones éticas.
IV. Cultura organizacional y valores.

Taller de Investigación IV

Taller correspondiente al periodo de investigación. Es de carácter teórico–práctica y se desarrolla con la modalidad semipresencial. El curso tiene como propósito brindar las técnicas y estrategias para elaborar el articulo científico acorde con las instrucciones para los autores de la revista seleccionada. Comprende las siguientes unidades:

I. Búsqueda y selección de revistas científicas. Análisis de normas para autores y lineamientos editoriales
II. Redacción de la primera parte del artículo científico.

III. Redacción de la segunda parte del artículo científico.
IV. Redacción final del articulo

Formulación y Evaluación de Proyectos de Gestión del Talento Humano

Asignatura correspondiente al periodo de actualización y profundización. Es de naturaleza teórico-práctica y de modalidad semipresencial. Tiene como propósito formular y evaluar proyectos estratégicos de recursos humanos orientados a la mejora organizacional. Comprende las siguientes unidades:

I. Enfoque de proyectos en RR. HH.
II. Formulación de proyectos.
III. Evaluación técnica y económica.
IV. Gestión y control de proyectos.

Gerencia de Personas y Sostenibilidad Corporativa

Asignatura correspondiente al periodo de investigación. Es de naturaleza teórico-práctica y de modalidad semipresencial. Tiene como propósito integrar la gerencia de personas con la sostenibilidad corporativa y el desarrollo organizacional. Comprende las siguientes unidades:

I. Gerencia estratégica de personas.
II. Sostenibilidad corporativa.
III. Gestión del cambio organizacional.
IV. Liderazgo sostenible.

Asignaturas Electivas:

Dinámicas Estratégicas para Líderes en Recursos Humanos

Asignatura correspondiente al periodo de investigación. Es de naturaleza teórico-práctica y de modalidad semipresencial. Tiene como propósito fortalecer las capacidades de liderazgo estratégico mediante la aplicación de dinámicas vivenciales, herramientas de simulación y metodologías activas que permitan a los participantes gestionar equipos, resolver problemas

complejos y tomar decisiones efectivas en contextos organizacionales cambiantes. Comprende las siguientes unidades:

I. Liderazgo estratégico y dinámicas organizacionales.
II. Trabajo en equipo, roles y gestión de conflictos.
III. Toma de decisiones y resolución de problemas en escenarios complejos.
IV. Dinámicas vivenciales aplicadas a la gestión del talento humano.

Taller de Inteligencia Emocional y Coaching Ejecutivo

Asignatura correspondiente al periodo de investigación. Es de naturaleza teórico-práctica y de modalidad semipresencial. Tiene como propósito desarrollar competencias de inteligencia emocional y coaching ejecutivo orientadas al liderazgo efectivo, la autogestión, la gestión de relaciones interpersonales y el desarrollo del potencial humano en las organizaciones. Comprende las siguientes unidades:

I. Fundamentos de la inteligencia emocional en el liderazgo.
II. Autoconocimiento, autorregulación y motivación.
III. Coaching ejecutivo y herramientas de acompañamiento.
IV. Aplicación del coaching e inteligencia emocional en la gestión de personas.

4.2.7. Flexibilidad del currículo

Los programas de doctorado y maestría deberán considerar asignaturas electivas en su plan de estudios de acuerdo con el artículo 34 del Reglamento General de Estudios de Posgrado (2023).

a) Asignaturas electivas relacionadas directamente con el programa, durante el periodo de actualización y profundización.
b) Asignaturas que se cursan en otro programa de doctorado o de maestría de la universidad (según corresponda), tanto de la facultad de origen como de otra facultad durante el periodo de actualización y profundización y, excepcionalmente, en el de investigación.

c) Asignaturas de un programa de doctorado o de maestría de otra universidad (previa autorización de la UPG), tanto en el periodo de actualización y profundización como en el de investigación.
d) Las asignaturas electivas tienen por objeto diversificar las opciones de especialización de los estudios. Por eso, se otorga la posibilidad que el estudiante pueda cursar asignaturas de acuerdo a sus intereses de aprendizaje, en los programas de la propia universidad o en otra.
e) Certificación progresiva. De acuerdo con el Artículo 9 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, la certificación progresiva como Diplomado al culminar el tercer ciclo es una disposición normativa directa. Este artículo establece que los planes de estudio de maestría y doctorado están diseñados para permitir una certificación gradual desde los 24 créditos. Este diseño, que se evalúa y actualiza periódicamente, tiene el propósito explícito de generar valor agregado para el estudiante y fortalecer la posición institucional de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en la sociedad. La obtención de este diploma intermedio se condiciona al cumplimiento de un promedio ponderado mínimo de 16, un estándar de excelencia que garantiza el rigor académico de la certificación. Los alumnos que alcancen este mérito académico tendrán derecho a recibir la certificación correspondiente, previo pago de los derechos administrativos establecidos. Este mecanismo hace viable y sostenible la emisión del diploma, reconociendo formalmente un hito de aprendizaje dentro del trayecto formativo completo del posgrado.

4.2.8. Tablas de equivalencia y convalidaciones

Tabla de equivalencia

Plan de Estudios 2023			Plan de Estudios 2026		
Código	**Asignatura**	**Cred.**	**Código**	**Asignatura**	**Cred.**
				Primer Ciclo	
A3S2D 111	Taller de investigación I (Metodología de la investigación)	5		Taller de investigación I	4.0
A3S2D 122	Comportamiento y Desarrollo Organizacional	4		Comportamiento Organizacional	4.0
A3S2D 114	Gestión del Talento Humano	4		Gestión del Talento Humano y Desarrollo de Competencias	4.0
				Inteligencia Artificial Aplicada a Recursos Humanos	3.0
				Presentaciones Gerenciales de Alto Impacto	3.0
				Segundo Ciclo	
A3S2D 121	Taller de Investigación II-Desarrollo del Proyecto de Investigación	5		Taller de Investigación II	4.0
				Dirección Estratégica y Toma de Decisiones en Recursos Humanos	4.0
A3S2D 132	Métodos de Valoración de Puestos de Personal y Sistema de Compensaciones	5		Gestión del Desempeño y Compensaciones	4.0
A3S2D 123	Cultura y Clima Organizacional	4			
A3S2D 124	Planeamiento de la Gestión del Talento Humano	5			
				People Analitics y Transformación Digital en Recursos Humanos	3.0

A3S2D 112	Desarrollo de Habilidades Directivas	5		Liderazgo y Habilidades Gerenciales	3.0
				Tercer Ciclo	
A3S2D 131	Taller de Investigación III -Fundamentos de Estadística	5		Taller de Investigación III	4.0
				Sostenibilidad y Gobierno Corporativo Aplicado a Recursos Humanos	4.0
A3S2D 133	Reclutamiento, Selección e Inserción Laboral	4			
A3S2D 113	Legislación Laboral de la Actividad Pública y Privada	4		Legislación Laboral y Gestión de Relaciones Laborales	4.0
				Innovación y Diseño de Experiencia del Colaborador	3.0
				Ética Profesional y Responsabilidad Social en Recursos Humanos	3.0
				Cuarto Ciclo	
A3S2D 141	Taller de Investigación IV (Informe Final de Tesis)	5		Taller de Investigación IV	5.0
A3S2D 142	Gestión de Conflictos Laborales y Negociaciones Colectivas	4			
				Formulación y Evaluación de Proyectos de Gestión del Talento Humano	5.0
A3S2D 143	Formación y Desarrollo de Personas	4		Gerencia de Personas y Sostenibilidad Corporativa	4.0
				Asignaturas electivas	
A3S2D 1A1	Coaching, Mentoring y Consulting Empresarial	4			
				Dinámicas Estratégicas para Líderes en Recursos Humanos	4.0
A3S2D 1A2	Gestión de Seguridad Industrial e Higiene Ocupacional	4			

A3S2D 1A3	Evaluación de Desempeño Laboral	4			
A3S2D 1A4	Inteligencia Emocional y Resiliencia	4		Taller de Inteligencia Emocional y Coaching Ejecutivo	4.0

Convalidaciones

La convalidación es el acto académico-administrativo por el cual la Universidad reconoce como válidas en el plan de estudios vigente, de un Programa de Posgrado, las asignaturas de posgrado aprobadas por el recurrente. La DGEP supervisará los procesos de convalidación.

Se admiten las convalidaciones de asignaturas cursadas originalmente en otros programas de diplomados, maestría de investigación y de especialización, impartidas por universidades nacionales licenciadas de reconocido prestigio académico, y de universidades extranjeras con convenio vigente. Las asignaturas teóricas de los programas de segunda especialidad de las universidades nacionales (públicas y privadas) podrán ser convalidadas a una maestría relacionada hasta un máximo de 60% de créditos de la maestría de especialización o investigación si no se convalidan las asignaturas de prácticas. La evaluación es realizada por el comité que designa la UPG de la facultad correspondiente, de acuerdo con la normativa vigente (UNMSM-RGEP. 2023, p. 24), además de otras especificaciones normadas en el Reglamento General de Estudios de Posgrado.

4.2.9. Malla curricular

Ciclo	Periodo	Asignaturas		
I	Actualización y profundización	Inteligencia Artificial Aplicada a Recursos Humanos	Presentaciones Gerenciales de Alto Impacto	
	Investigación	Taller de Investigación I	Comportamiento Organizacional	Gestión del Talento Humano y Desarrollo de Competencias
II	Actualización y profundización	Liderazgo y Habilidades Gerenciales		

	Investigación	Taller de Investigación II	Dirección Estratégica y Toma de Decisiones en Recursos Humanos	Gestión del Desempeño y Compensaciones	People Analitics y Transformación Digital en Recursos Humanos
III	Actualización y profundización	Sostenibilidad y Gobierno Corporativo Aplicado a Recursos Humanos			
	Investigación	Taller de Investigación III	Legislación Laboral y Gestión de Relaciones Laborales	Innovación y Diseño de Experiencia del Colaborador	Ética Profesional y Responsabilidad Social en Recursos Humanos
IV	Actualización y profundización	Formulación y Evaluación de Proyectos de Gestión del Talento Humano			
	Investigación	Taller de Investigación IV		Gerencia de Personas y Sostenibilidad Corporativa	

4.2.10. Plana docente del programa

- Dr. José Antonio Villacorta Huapaya
  https://orcid.org/ 0000-0001-8174-165X
- Dr. Carlos Venturo Orbegozo
  https://orcid.org/0000-0002-7465-8687
- Dr. Jorge Vicente Mayuri Barron
  https://orcid.org/0000-0002-9132-3969
- Dr. Juan Alfredo Velásquez Vásquez
  https://orcid.org/0000-0002-9003-8699
- Dra. Barbara Isabel Ponce Ponce
  https://orcid.org/0000-0003-0598-0274
- Dr. Edgar Vicente Armas
  https://orcid.org/0000-0003-3112-5247

- Mg. María de las Mercedes Elizabeth Vigo Gálvez
  https://orcid.org/0000-0003-3203-948X
- Mg. Carlos Francisco José Tassara Salviati
  https://orcid.org/0000-0001-6227-5243
- Mg. Karla Zamora Ruiz
  https://orcid.org/0000-0003-4323-7588
  CTI Concytec, ORCID o Google académico

4.2.11. Denominación del grado o título

Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos

4.2.12. Descripción del sílabo

Según el modelo (anexo 1).

V. GESTIÓN DEL CURRÍCULO

5.1. Lineamiento de gestión

5.1.1. Régimen de estudios

- Programa académico de modalidad semipresencial.
- El régimen de estudio es semestral, cuya duración es de cuatro semestres (ciclos).
- Cada semestre consta de dieciséis semanas y se consideran dos semestres por año.
- El estudiante debe cursar 72 créditos en asignaturas: 18 créditos del periodo de actualización y profundización y 54 créditos del periodo de investigación, en los cuales se elaborará, desarrollará y culminará su tesis de grado.
- Cada crédito equivale a dieciséis horas en sesiones teóricas o treinta y dos horas prácticas, las que pueden ser de tipo semipresencial dependiendo de la naturaleza de las asignaturas.

5.1.2. Estrategias curriculares

La Educación Universitaria tiene como responsabilidad promover el desarrollo del pensamiento en toda su dimensión y sus variantes como el sistémico, complejo, crítico, innovador y creativo, etc.; deben ser prioridad como parte de la formación profesional y personal de los estudiantes; para lograr lo señalado se debe promover el uso de las estrategias de aprendizaje, o bien, todo proceder estratégico que propicia el desarrollo del pensamiento.

Comprendemos así la gran importancia que tienen las estrategias en la Educación Universitaria, tomando a Niño, et al. (2023) señalan que las estrategias son procesos de dominio general para el control de funcionamiento de los procesos del pensamiento de carácter crítico para la adquisición y dominio de la información que se logró comprender, por ello son procesos globales o integrales que permiten el control para el funcionamiento óptimo de los procesos cognitivos, que adoptan un carácter crítico, de tal manera que requiere vincularse con el contenido del aprendizaje.

Se entiende que son procesos mentales se hacen conscientes gracias a las estrategias para manipular y transformar la información internalizando los conocimientos, así las estrategias poseen una serie de características que promueven la reflexión y actuación pensada permitiendo resolver problemas y autorregular su pensamiento, siendo esencial promover las mismas en las actividades planteadas en la Universidad.

Por tanto, las estrategias implican actividades mentales, de carácter consciente, que realiza el estudiante para manipular y transformar la información que utiliza, con el propósito de hacerla más significativa, logrando procesar la información, resolver problemas de procesamiento y autorregular su actuación o desempeño.

5.1.3. Sistema de evaluación del aprendizaje

La evaluación del aprendizaje será en base a los logros académicos según los periodos (actualización y profundización e investigación). En base al artículo 32 la aprobación de las asignaturas del período de investigación tiene como requisito la presentación de entregables necesarios para el desarrollo de la tesis, los que a su vez constituyen requisito para la aprobación de las asignaturas (UNMSM, 2023). Este programa tiene por objetivo la investigación y producción científica; por eso, dentro periodo de investigación el primer semestre corresponde al desarrollo y entrega del proyecto de tesis, y el último semestre se debe tener como producto entregable la tesis culminada.

La evaluación de los aprendizajes de los estudiantes en la Universidad considera varios enfoques, uso de instrumentos o herramientas y diseños apropiados para verificar apropiadamente el nivel de logro de las competencias que adquiere durante su permanencia en los estudios universitarios.

En el ámbito educativo coexisten una serie de concepciones en la evaluación educacional, entre las más difundidas tenemos: Evaluación como “juicio de expertos”, Evaluación como sinónimo de medición, Evaluación como congruencia entre objetivos y logros, Evaluación como un proceso de delineamiento y uso de información, Evaluación en términos cibernéticos, Evaluación con visión dialéctica, etc. Estas concepciones van a orientar la forma de entender y aplicar los procedimientos evaluativos y la construcción de un sistema de evaluación de los aprendizajes; además, del uso de instrumentos o

herramientas y diseños apropiados para verificar apropiadamente el nivel de logro de las competencias que adquiere durante su permanencia en los estudios universitarios.

A partir de la necesidad de evaluar de forma pertinente los aprendizajes has surgido una serie de propuestas en el ámbito de la evaluación educacional, entre ellas la denominada evaluación auténtica, que una respuesta alternativa al enfoque tradicional de la evaluación, por ello válido para el proceso de enseñanza-aprendizaje; el fin de la evaluación auténtica es facilitar a los docentes un diseño de actividades académicas que permita evaluar de forma efectiva los logros alcanzados por los estudiantes a nivel de sus competencias.

Se puede destacar en la Evaluación Auténtica que se debe tener en cuenta los propósitos de aprendizaje de los estudiantes y de evaluación de los docentes, uso de la retroalimentación (feedback) constructiva, el aprendizaje de los estudiantes es complejo y multidimensional, aplicación de habilidades en el contexto frente a situaciones reales, brindar solución a situaciones o asuntos de verdadera importancia y trascendencia, etc. Entonces, se requiere integrar la experiencia educativa con los aspectos personales, profesionales y sociales de los estudiantes.

5.1.4. Graduación/Titulación

a) Haber concluido el plan de estudios con una nota promedio mínima de catorce (14) en la escala vigesimal.
b) Haber concluido el plan de estudios en un plazo máximo de ocho semestres.
c) Acreditar el dominio de un idioma extranjero (de preferencia inglés) o nativo en el nivel básico A2. Las certificaciones de suficiencia de los idiomas (extranjero nativo) serán expedidas por la Oficina de Exámenes de Suficiencia en Idiomas de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas o por la Unidad de Idiomas de la Dirección General de Estudios de Posgrado de la UNMSM, cuya vigencia se indica en el capítulo XIII, artículo 230° del presente reglamento.
d) Acreditar la aceptación o publicación de un artículo de investigación relacionado con el tema de su tesis en una revista externa de la especialidad indexada o en una revista

institucional de investigación acreditada por el Fondo Editorial de la UNMSM, en la que el candidato es autor y evidencia filiación con la UNMSM.

e) Pagar los derechos establecidos en el TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos).
f) No mantener ningún tipo de deuda económica con la Universidad por el Programa de posgrado en el que solicita ser declarado expedito.

5.1.5. Proceso de inducción a ingresantes

Según el Artículo 20 del Reglamento General de Estudios de Posgrado (2023). Cada UPG debe de implementar un Programa de Inducción para los estudiantes de doctorado, maestría y diplomados, cuyo cumplimiento debe ser supervisado por la DGEP, el cumplimiento del programa de inducción mediante los siguientes aspectos:

- Acceso a recursos de información disponibles en la universidad para la investigación.
- Ética de la investigación y publicación científica.
- Grupos de Investigación de la UNMSM y su oferta de investigación.
- Introducción a la contabilidad
- Introducción a la economía
- Introducción a la investigación científica
- Introducción a la estadística
- Manejo de recursos y plataformas del posgrado

5.1.6. Movilidad

La movilidad estudiantil y del profesorado son parte de una serie de actividades que la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas busca ampliar con determinación. Hoy más que nunca se están estructurando una serie de dinámicas a nivel mundial, institucional, societario, y por ende académico, que no fijarse en ellas sería desacelerar los beneficios mutuos que se obtienen con la cooperación internacional. Actualmente en la Facultad enseñan docentes desde el extranjero, a lo igual que muchos

estudiantes realizan pasantías e intercambios en Universidades extranjeras. El abanico de oportunidades se va sumando cada vez más gracias a los lazos del Decanato, que junto a la OCGRI, van trazando a través de marcos generales y específicos alrededor del mundo, con Universidades europeas y del continente americano, además de fortalecer aquellas habilidades que forjaran las nuevas visiones del mundo, que hoy son prevalentemente internacionales.

El programa de movilidad representa una efectiva para elevar la calidad académica y la competitividad de los alumnos. Existe La Oficina General de Cooperación y Relaciones Internacionales (OGCRI) que ofrece becas internacionales para estudios y estancias en universidades y otros centros de conocimiento.

Entre los programas de becas vigentes tenemos:

- Programa de becas de doctorado y estancias cortas posdoctorales de Fundación Carolina (FC) para docentes y administrativos, con goce de haber.

- Universidad de Leipzig-Alemania, la cual gestiona ante el Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD) una beca de 1400 para un estudiante sanmarquino.

- Plataforma de movilidad académica de la Alianza del Pacífico, que permite el intercambio estudiantil entre países de la región (México - Colombia - Chile - Perú).

- Entre otros.

5.1.7. Vinculación con grupos de interés

Para la vinculación con los grupos de interés, se coordinará con el comité consultivo de la Facultad de Ciencias Administrativas a fin de integrarse con todos los grupos de interés con los que ya se viene trabajando a fin de coordinar reuniones y enviar encuestas con el propósito de mejorar tanto la oferta como la demanda y con ello lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

5.1.8. Vinculación con grupos de investigación

Para la vinculación con los grupos de investigación, se coordinará con la unidad de investigación de la facultad para proponer docentes que pertenecen a los diversos grupos de investigación para las asesorías de las tesis, asimismo, derivar las consultas de los estudiantes a dichos grupos respecto al avance de las tesis, validación de cuestionarios e inclusive participar en los proyectos de investigación cuyos resultados puedan generar artículos de investigación para fines de sus tesis.

En la Tabla 3 se muestran los grupos de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Tabla 7

Grupos de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas

Nº	Grupo de Investigación	Apellidos y Nombres Del Coordinador
1	Ingeniería financiera siglo XXI	Perez Mamani, Rubens Houson
2	Comunidad de Finanzas San Marcos	Narvaez Liceras, Alejandro
3	Emprendimiento e innovación empresarial	Castro Mateo, Walter Manuel
4	Centro de investigación e innovación empresarial	Mauricio Pachas, Pablo Willins
5	EXIMAXPRI asesoria y consultoria	Puell Palacios, Juan
6	Grupo de investigación binacional Perú-Ecuador	Hidalgo Sanchez, Augusto
7	El fin del empleo	Fairlie Frisancho, Ebor
8	Innovación y emprendimiento	Bouby Tolentino, Francisca
9	Grupo de investigación creatividad innovación y liderazgo	Castillo Maza, Juan Victoriano
10	Desempeño público en el siglo XXI	Barreda Guerra, Juan Manuel
11	Gestión verde	Vicente Armas, Edgar
12	Competitividad y calidad empresarial Perú	Valeriano Ortiz, Luis Fernando
13	Gestión empresarial siglo XXI	Ugarte Casafranca, Walter David
14	Investigamos juntos en gestión y psicología organizacional	Tito Huamani, Pedro Leonardo
15	Plus ultra san marcos investigación y gestión	Sotomayor Sancho Davila, Cesar Rafael
16	Enfoque sistémico de docencia universitaria	Rivera Leon, Felix Armando
17	Gestión global	Rios Delgado, Teresa Jesus
18	Gestión empresarial y desarrollo sostenible	Rettis Salazar, Herminia Tatiana
19	Centro de estudios políticos, económicos, sociales, jurídicos	Molina Arenaza, Hercules Eugenio

Nota. Unidad de Investigación-FCA-UNMSM

5.1.9. Relación con la Responsabilidad Social Universitaria

La Responsabilidad Social Universitaria, que se enmarca en lo que se llama extensión universitaria, junto a la docencia y a la investigación, representa uno de los tres pilares sobre los cuales encuentran su razón de ser las Universidades. La Facultad de Ciencias Administrativas, desde tiempos pasados, busca esa sinergia de responsabilidades compartidas con los actores involucrados en el desarrollo del País. No se trata de un objetivo relacionado prevalentemente con el bienestar del medioambiente, si bien este sea el centro de partida de cualquier actuar, sino de una serie de actividades que involucran varios actores de diferentes ámbitos.

Desde estudiantes, docentes, empresarios, partners varios y etc. Aquellos que comúnmente son llamados Stakeholders son con quienes la UPG y la FCA de la San Marcos comparten responsabilidades. Entre las varias actividades se enmarca la tutoría a los pequeños y medianos empresarios, además de cursos que miran a fortalecer sus conocimientos en temas administrativos. Por otro lado, los planes de sostenibilidad ambiental, liderados por los mismos docentes y estudiantes, son una parte esencial de nuestra Responsabilidad Social en la Facultad.

5.1.10. Acceso a los servicios de Bienestar Universitario

La Unidad de Bienestar es el órgano de Vicedecanato Académico, encargada de promover el desarrollo integral y calidad de vida de los Alumnos, Personal Docente y No Docente mediante servicios, programas y actividades que permitan crear condiciones para su desempeño y mejora continua, contribuyendo al desarrollo nacional. Las actividades que promueve la Unidad de Bienestar se enmarcan en las líneas de acción que establecen las Políticas Públicas del sector de Educación Superior Universitario, del Plan Estratégico Institucional de la UNMSM y de la Facultad de Ciencias Administrativas. La Unidad está a cargo de una Trabajadora Social.

Entre los servicios que se dispone, tenemos los siguientes:

- Soporte para la gestión y realización de actividades de arte, recreación, cultura, artística y deportes.
- Recibir servicios de asistencia médica, social, y económica a docentes, estudiantes y trabajadores de la Facultad.
- Apoyo en el proceso de matrícula (reactualización de matrícula, anulación y repitencia) de estudiantes de posgrado en la identificación de causales de la deserción estudiantil.
- Ejecutar programas de salud mental preventiva dirigida a toda la comunidad universitaria.

5.1.11. Evaluación de la satisfacción

Según el artículo 178 del Reglamento General de Estudios de Posgrado. Las UPG realizan el monitoreo dos (2) veces durante el semestre académico (al inicio y al final del período), los que deben reflejarse en sus indicadores correspondientes al desarrollo de los programas de posgrado bajo su responsabilidad. El VRIP-DGEP supervisa la gestión, desarrollo y evaluación de los programas de posgrado.

VI. EVALUACIÓN CURRICULAR

6.1. Evaluación del Plan de Estudios para el logro de objetivos educacionales

Según el artículo 193 del Reglamento General de Estudios de Posgrado (2023). Las Unidades de Posgrado deberán evaluar anualmente los programas. Para tal efecto, se debe considerar la siguiente información:

a) Tasas de graduación.
b) Progresión de cohorte.
c) Productividad científica (programas académicos).
d) Reconocimiento del medio (programas profesionales y grupos de interés).
e) Sustentabilidad del plan de estudios.
f) Sostenibilidad financiera.
g) Evaluación de desempeño de los docentes del programa.
h) Evaluación de desempeño y proyección de graduados en el ámbito relevante definido por el programa
i) Para los programas de maestrías profesionales, seguimiento de la inserción laboral de sus graduados.
j) Otros aspectos y criterios según normativa vigente.

Cada facultad debe elevar los diferentes informes de evaluación a la DGEP en un plazo de treinta (30) días calendarios, luego de haber culminado el año académico de posgrado.

6.2. Seguimiento de egresados

Se parte de la hipótesis que los egresados deben tener esa condición, es decir de egresados, por un espacio máximo de siete (7) meses, al cabo del cual deben haberse graduado. En este entendido la Unidad de Posgrado hará los esfuerzos por conocer, mediante la aplicación de encuestas:

- Si están trabajando en el área donde se formaron, es decir en el área de Gestión de Personas, Potencial Humano, Capital Humano, talento Humano o Recursos Humanos.
- Conocer las razones por las que aún no se gradúan.
- Desde la perspectiva del egresado, requerir la innovación de la maestría.
- Valorar la posibilidad de que algunos egresados con grado académico se incorporen a la docencia en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM.

6.3. Evaluación del perfil docente en relación a la investigación

El artículo 12 del Reglamento General de Estudios de Posgrado precisa que todos los docentes de posgrado, en su desempeño académico, (enseñanza, tutoría y asesoría de tesis), son evaluados por sus estudiantes, según el procedimiento aprobado por el VRIP-DGEP mediante la aplicación de los respectivos instrumentos propuestos por cada UPG en cada período académico. (UNMSM, 2023)

Estas evaluaciones se basan en el cumplimiento de las condiciones establecidas para los docentes en el Reglamento General de Estudios de Posgrado en conformidad de los artículos 10 y 11.

Referencias bibliográficas:

Bernardo, J. y otros (2012). COMO PERSONALIZAR LA EDUCACIÓN. (3ª ed.). Madrid: NARCEA, S.A. DE EDICIONES.

De la Herrán Gascón, A. (2024). Más allá del aprendizaje: beyond learning. *Revista Redipe, 13*(6), 16-36. https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/2132/2125

De Zubiría Samper, J. (2006). Los Modelos Pedagógicos. Editorial Magisterio.

De Zubiría, M. (2005). *Enfoques Pedagógicos y Didácticas Contemporáneas*. Editorial Fundación internacional de Pedagogía Conceptual.

Fajardo Aguilar, G. M., Ayala Gavilanes, D. C., Arroba Freire, E. M. & López Quincha , M. (2022). Inteligencia Artificial y la Educación Universitaria: Una revisión sistemática. *Magazine de las Ciencias: Revista De Investigación e Innovación, 8*(1), 109–131. https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/2935

Gimeno Sacristán, J. (1992). *El currículo: una reflexión sobre la práctica.* Madrid: Morata.

Goodson, I. (1995). *El currículum en el contexto histórico: La construcción social del conocimiento y la enseñanza.* Madrid: Morata.

Guerra García, J. (2020). El constructivismo en la educación y el aporte de la teoría sociocultural de Vygotsky para comprender la construcción del conocimiento en el ser humano. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 2*(77), 1-21.

https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2033/2090

Gutiérrez Campos, L. (2013). Conectivismo como teoría de aprendizaje: conceptos, ideas y posibles limitaciones. Revista Educación y tecnología. N° 1(3), p. 111-122. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4169414

Holguín Uribe, Y., López Gómez, Y. T., & Chávez Galvis, J. (2024). Enfoque integral para mejorar la calidad educativa a través del pensamiento complejo: Revisión bibliográfica. *Revista Temario Científico*, *4*(2), 1–16. https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.2.224.4

Ley 30220 de 2014. Ley universitaria. 9 de julio. D. O. N° 527213. https://bit.ly/3V09M6t

Macazana Fernández, D. (2011). Nociones acerca del currículo. Editorial centro de producción fondo editorial universidad nacional mayor de San Marcos

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2023). *Informe sobre el mercado laboral peruano*. MTPE

Niño, J., Quesquén, E. y Macazana, D. (2023). El rol docente y las Estrategias Didácticas. Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo*. OIT

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). *Employment outlook 2023*. OCDE

Peñaloza (2015). El currículo integral (4.ª ed.) Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la UNMSM

Perrenoud, P. (1999). *Construir competencias desde la escuela*. Dolmen Ediciones.

Quintana Cabanas, J. M. (2023). Propuesta de una Pedagogía Humanista. R*evista Española de Pedagogía, 67*(243), 209-230. https://www.revistadepedagogia.org/rep/vol67/iss243/8/

Quiroz Carrión, E. N., Mera Ponce, S. V., Asqui Lema, B. O. & Berrones

Yaulema, L. P. (2023). Estrategias cognitivas, metacognitivas y afectivas para el aprendizaje autorregulado. *Polo del Conocimiento, 8*(6), 995-1017. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152502

Resolución 008995 de 2021 [UNMSM]. Por la cual aprobaron líneas de investigación de los Grupos de Investigación (GI) de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). 20 de agosto del 2021 https://vrip.unmsm.edu.pe/lineas-de-investigacion/

Ruiz-Corbella, M. & García-Blanco, M. (2022). *Teoría de la Educación*. NARCEA, S.A. DE EDICIONES.

Stenhouse, L. (1975). *An Introduction to Curriculum Research and Development.* London: Heinemann.

SUNEDU (2025). Resolución del Consejo Directivo N° 0017-2025-SUNEDU-CD. Resoluciones Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU).https://intranet.sunedu.gob.pe/documentos/directorios/418/res-017-2025-sunedu-cd-resuelve-aprobar-modificacion-de-la-rcd-105-2020.pdf

Tyler, R. W. (1949). *Basic Principles of Curriculum and Instruction.* University of Chicago Press.

Tobón, S. (2010). FORMACIÓN INTEGRAL Y COMPETENCIAS. Pensamiento complejo, currículo y didáctica. (3ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Tobón, S. (2016). FORMACIÓN INTEGRAL Y COMPETENCIAS. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación. (4ª ed.). Editorial: Ecoe Ediciones.

Toruño Arguedas, César. (2020). Aportes de Vigotsky y la pedagogía crítica para la transformación del diseño curricular en el siglo XXI. *Revista Innovaciones Educativas*, *22*(33), 186-195. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-41322020000200186

UNESCO (2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo (Sede de la UNESCO, París, 5-8 de julio de 2009).

UNESCO (2022). Conferencia Mundial de Educación Superior WHEC 2022 (Barcelona, 18 al 20 de mayo de 2022) https://en.unesco.org/sites/default/files/whec2022-concept-note-es.pdf

Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Ed.) (2016). Estatuto de la UNMSM. https://bit.ly/3L5V4WL

Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Ed.) (2019). Plan Estratégico Institucional 2019 – 2023. https://bit.ly/3V1tVZG

Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Ed.) (2024). Plan Estratégico Institucional 2024-2027. https://occaa.unmsm.edu.pe/occaa/storage/uploads/files/RR-009767-2023-Plan%20Estrategico%20Institucional%202023-2027.pdf

Universidad Nacional Mayor de San Marcos 2024. Modelo Educativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. https://viceacademico.unmsm.edu.pe/wp-content/uploads/2025/01/Modelo-Educativo-2024-de-la-Universidad-Nacional-Mayor-de-San-Marcos.pdf

Valer Lopera, L. (2013). Corrientes Pedagógicas Contemporáneas. Lima: CEPREDIM.

Valer Lopera, L. y Hernández Montalvo, G. (2010). Corrientes Pedagógicas Contemporáneas. Editorial Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM (CEPREDIM)

Vallejos, M y Molina, J. (2014). LA EVALUACIÓN AUTÉNTICA DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS. Revista Iberoamericana de Educación, 7. (64), 11-25. https://rieoei.org/historico/documentos/rie64a01.pdf

Velásquez Monroy, B. R., Salazar Dávila, M. R., Estrada Calderón, D. N. D., Aldana Torres, J. M., Morales Díaz, K. L., Castañeda Torres, C. E., Noguera Paz, K. C. J., Martínez Mejía, G. A., De Los Reyes Díaz, R. B. L., Agustín Mateo, A. Y. & Villela Cervantes, C. E. (2021). Teoría del aprendizaje conectivista, sobresaliente del siglo XXI. *Revista Ciencia Multidisciplinaria CUNORI, 5*(1), 141–152.https://revistacunori.com/index.php/cunori/article/view/159

Vicerrectorado Académico - UNMSM (Ed.) (2015). Modelo Educativo de San Marcos Universidad Nacional Mayor de San Marcos. https://bit.ly/3ozb38d

Vicerrectorado Académico de Pregrado (Ed.) (2020). Modelo Educativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Vicerrectorado de Investigación y Posgrado. (Ed.) (2018). Reglamento General de Estudios de Posgrado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. https://bit.ly/41TZF5n

World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. WEF.

Anexo

Anexo 1

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América

"Año Haga clic o pulse aquí para escribir texto."

NOMBRE DE LA ASIGNATURA

SÍLABO

Denominación del programa :Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Profesor responsable :Haga clic o pulse aquí para escribir texto.
Correo electrónico :Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

202_

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1	Nombre de la Asignatura	:
1.2	Tipo de asignatura	:
1.3	Docente	:
1.4.	Programa	:
1.5.	Mención	:
1.6.	Código de la asignatura	:
1.7.	Créditos	:
1.8.	N° Horas semanales	:
1.9.	N° Horas por Semestre	:
1.10	Semestre Académico	:
1.11	Duración	: 16 semanas
1.12	Fecha de inicio	:
1.13	Fecha de finalización	:
1.14	Local y aula	:
1.15	Horario	:

2. FUNDAMENTOS DE LA ASIGNATURA

2.1. SUMILLA

(En la descripción breve de la asignatura, se debe colocar el periodo, la naturaleza, su modalidad y las unidades. Especificar sobre los entregables que se dará en cada asignatura)

2.2. Perfil del egreso

Señaladas en el Perfil del Egreso, se encuentran en el programa curricular.

2.3 Competencias Específicas

Competencias que permite precisar aspectos más específicos que se debe lograr con el desarrollo de todo lo planificado.

3. UNIDADES DE APRENDIZAJE

Se sugiere dividir esta sección de 2 a 4 Unidades de Aprendizaje.

UNIDAD I	**Nombre de la Unidad**		
DURACIÓN:	Rango de días/semanas que durará el desarrollo de la unidad		
Semana	**Contenido**	**Estrategia metodológica**	**Evidencia o actividades Aprendizaje**
Primera	Conocimientos que se van a desarrollar como medio para lograr las competencias. Pueden ser cognitivos, prácticos y/o valorativos.	Procedimientos articulados y sistematizados que pueden estar constituidos por métodos y/o técnicas con el fin de lograr los aprendizajes.	Son las actividades individuales o colaborativos que realizan los estudiantes con autonomía.
Resultado de aprendizaje		Lo que se espera que desarrolle el estudiante al finalizar la sesión.	
Segunda			
Resultado de aprendizaje			
Tercera			
Resultado de aprendizaje			
Cuarta			
Resultado de aprendizaje			

REFERENCIAS

(Se pueden señalar por cada unidad de aprendizaje y/o como sección final del sílabo)

(El formato debe ser igual en todos los sílabos del programa, el estilo a utilizar depende de la disciplina y es decisión de la UPG (APA, Vancouver, etc.)

4. MEDIOS Y MATERIALES

Los recursos físicos y virtuales que se van a utilizar, por ejemplo: plataforma, herramientas virtuales, laptop, equipo de cómputo, etc.

5. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

Las estrategias metodológicas que se van a utilizar en la asignatura son:

- Clase magistral
- Seminarios
- Foros
- Talleres
- Aprendizaje basado en problemas ABP
- Aprendizaje basado en proyectos
- Dinámicas grupales
- Debate
- Simposio
- Mesa redonda
- Estudio de casos
- Resumen
- Síntesis
- Ensayo
- Diagrama de árbol
- Diagrama de flujo
- Mapa mental
- Mapa conceptual
- Mentefacto
- Análisis de campo de fuerzas
- Cruz categorial
- Uve heurística
- Artículo de opinión
- Analogías
- Entre otros.

6. EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

6.1. Modalidades de evaluación:

Coevaluación, heteroevaluación, autoevaluación
Exámenes, ensayos, proyectos, informes

6.2 Obtención del promedio final:

Diseño de la evaluación

UNIDADES	Evidencia o actividades de aprendizaje	DISTRIBUCIÓN POR UNIDAD	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
Unidad I	Los nombres de las evidencias con precisión	Se establece el porcentaje por cada unidad 25%	Se indica que instrumento de evaluación se va a utilizar
			Guía de observación
			Rúbrica
Unidad II		25%	Rúbrica
			Lista de cotejo
			Rúbrica
Unidad III		25%	Rúbrica
			Guía de observación
			Rúbrica
Unidad IV		25%	Rúbrica
			Guía de observación
			Rúbrica

Según el artículo 38 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, la calificación de las asignaturas cursadas por los estudiantes de los programas de doctorado y maestría se rige por la escala vigesimal. La nota mínima aprobatoria por asignatura es catorce (14).
El promedio ponderado de las asignaturas, al concluir los estudios en los programas de doctorado y maestría, debe ser igual o mayor a catorce (14, la calificación con fracción de 13.5 o más se redondea al entero inmediato superior).
En las unidades de posgrado, el tutor académico presenta a la coordinación un informe sobre los casos de estudiantes con cursos desaprobados para continuar con el procedimiento correspondiente. Los estudiantes de los programas de doctorado y maestría que desaprueben una o más asignaturas podrán matricularse en el siguiente semestre solo en la(s) asignatura(s) desaprobada(s).

6.3. Requisitos para aprobar la asignatura:

6.3.1. Asignaturas pertenecientes al periodo de actualización y profundización

- El estudiante deberá presentar todos los productos solicitados durante el desarrollo de la asignatura.

6.3.2. Asignaturas pertenecientes al periodo de investigación

- El estudiante deberá presentar oportunamente todos los avances de su investigación, denominados entregables establecidos en la sumilla.
- No se recepcionará el producto final si no cumplió con el envío de los entregables parciales.

7. REFERENCIAS

- Se pueden señalar por cada unidad de aprendizaje y/o como sección final del sílabo
- El formato debe ser igual en todos los sílabos del programa, el estilo a utilizar depende de la disciplina y es decisión de la UPG (APA, Vancouver etc.)
- Utilizar los textos, base de datos institucionales.
- Fomentar el uso de los artículos publicados por los docentes nombrados.

Ciudad Universitaria, … de 2026
Firma del docente