

**PROPUESTA DE PLAN DE TRABAJO PARA  
LA POSTULACIÓN AL DECANATO DE LA  
ESCUELA DE POSGRADO DE LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
PERÚ, PERÍODO 2024-2026**

ELABORADO POR: EDUARDO ÍSMODES

## Contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	2
2. DIAGNÓSTICO.....	3
Fortalezas: .....	3
Debilidades: .....	4
3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	6
3.1 Promoción de la Satisfacción Institucional .....	6
3.2 Optimización de la Graduación y Tiempos de Estudio .....	7
3.4 Sostenibilidad Económica y Financiera .....	8
3.5 Reestructuración organizacional de la Escuela .....	8
4. PROPUESTAS DE ACCIÓN .....	8
4.1 Promoción de la Satisfacción Institucional .....	8
4.2 Optimización de la Graduación y Tiempos de obtención del Grado .....	9
4.3 Impulso a la Investigación, Desarrollo e Innovación .....	10
4.4 Sostenibilidad Económica y Financiera .....	10
4.5 Reestructuración de la Escuela.....	11
5. Vinculación con los Ejes Estratégicos del Plan Estratégico 2018-2022 de la PUCP .....	11
6. CONCLUSIONES .....	13

# **PROPUESTA DE PLAN DE TRABAJO PARA LA POSTULACIÓN AL DECANATO DE LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, PERÍODO 2024-2026**

## **1. INTRODUCCIÓN**

En un mundo en constante cambio y evolución, con un mayor riesgo e incertidumbre, las instituciones educativas superiores, y en particular aquellas encargadas de formar a profesionales en niveles de posgrado tienen el deber y la responsabilidad de saber establecer escenarios de futuro para identificar oportunidades de adaptación, innovación y liderazgo en la búsqueda de soluciones a los desafíos contemporáneos. Durante el período 2021-2023, la Escuela de Posgrado ha trabajado incansablemente en la consolidación de la posición de la PUCP como referente en el ámbito educativo peruano y latinoamericano. Sin embargo, para asegurar y mantener nuestra relevancia e impacto en los próximos años, es imperativo definir y ejecutar nuevas acciones estratégicas, prestando especial atención a una visión de los principales cambios tecnológicos y culturales a medio y largo plazo. Además, debemos establecer con determinación un rumbo claro, promoviendo la participación a través de acciones de co-creación para aumentar la pertinencia de la comunidad universitaria

La propuesta de plan de trabajo para el período 2024-2026 tiene como objetivo consolidar los logros alcanzados y trazar una ruta clara hacia una Escuela de Posgrado que aumente su resiliencia y se posicione como referente internacional, adaptándose de manera efectiva a las demandas y necesidades del siglo XXI. Esto contribuirá al fortalecimiento de la comunidad universitaria, así como a mejorar la percepción en el tejido empresarial, político y social. Las acciones propuestas reflejan una comprensión profunda de nuestra realidad y establecen una visión de futuro nítida

Estas propuestas son el fruto de un análisis cuidadoso, de consultas permanentes con la comunidad académica y de la identificación de las tendencias y las mejores prácticas a nivel global.

## 2. DIAGNÓSTICO

Las universidades en el mundo están en una etapa de redefinición de misiones, de objetivos y de adaptación y aprovechamiento de nuevas herramientas tecnológicas.

En el caso de los estudios de posgrado en la PUCP, estamos en un proceso de reestructuración progresiva de nuestra organización, enfocados en atender los temas académicos, administrativos y económicos para brindar una formación de excelencia y contribuir a la generación de conocimiento con valor para la sociedad.

Un diagnóstico breve sobre la situación en la que nos encontramos es el siguiente:

### Fortalezas:

- **Reputación y Prestigio:** La PUCP es una de las universidades más prestigiosas del Perú y de América Latina, lo que le otorga un alto grado de reconocimiento y confianza. En las encuestas realizadas desde el 2021, esto se ha hecho patente para el caso de la Escuela de Posgrado.
- **Cuerpo Docente altamente calificado:** Contamos con un plantel de profesores muy bien calificados, con grados de maestría y doctorado, muchos de los cuales han estudiado en universidades top a nivel mundial.
- **Cuerpo administrativo y de gestión adecuadamente capacitado y comprometido con su labor:** El éxito de la labor de la Escuela hasta el momento descansa en los docentes responsables de los programas y en el personal administrativo y de gestión.
- **Diversidad de Programas:** Ofrecemos una amplia variedad de maestrías y doctorados en diversas disciplinas (más de 100 programas de maestría y doctorado).
- **Infraestructura Moderna:** Contamos con Instalaciones, equipos y soporte informático bastante actualizados y valiosos para la investigación y para la enseñanza.
- **Apoyo para la mejora de cursos y materiales de enseñanza:** Por parte de la universidad, contamos con un soporte actualizado y muy calificado para la mejora

de los planes de estudio y los contenidos de los cursos de acuerdo a las actuales tendencias en las metodologías para la formación (IDU, PUCP Virtual, equipo de la propia escuela).

- **Doctorados apoyados institucionalmente:** La universidad apoya institucionalmente a los programas de Doctorado y hay una fuerte cooperación entre la Escuela de Posgrado y el Vicerrectorado de Investigación.
- **Uso intensivo del planeamiento estratégico y planeamiento adaptativo:** En la Escuela, en el actual período se ha fortalecido el área de planeamiento estratégico y gracias a ello se utilizan los recursos disponibles de una manera bastante efectiva.
- **Gestión de la calidad:** Contamos con un área de calidad que, a pesar de estar en evolución, ya ha impulsado una cultura orientada a procesos, resultados y mejora continua.
- **Apoyo institucional:** Para la realización de las actividades de la Escuela, se cuenta con el apoyo institucional de la universidad, lo que permite, dentro de ciertos límites estructurales y organizacionales, la aplicación de la mayor parte de iniciativas que se proponen desde la Escuela.
- **Modelo Educativo de la PUCP:** Gracias al cual se tienen lineamientos claros, los cuales han sido adaptados a las características y condiciones de los estudios de Posgrado.

#### **Debilidades:**

- **Baja tasa y demoras en la Graduación:** A pesar de los esfuerzos de anteriores gestiones, aún es baja la tasa de alumnos que se gradúan en sus maestrías o doctorados en comparación con los alumnos ingresantes. A eso se suma que el alumno regular no termina su último curso con el grado obtenido.
- **Demoras en la adaptabilidad de nuevas herramientas y tecnologías:** Hay cierta lentitud en adaptarse a las nuevas tendencias de enseñanza, como la semipresencialidad y la virtualidad. Es complicado cambiar las formas tradicionales de enseñar de un número importante de docentes.

- **Desconexión interna en actividades de I+D+i:** Hay una baja conexión con facultades de pregrado, con los departamentos, con los centros e institutos e incluso entre los propios programas de posgrado para colaborar en la producción científica de la universidad.
- **Estructura Organizacional poco eficiente:** La organización de la Escuela ha crecido en base a diversas iniciativas que se han ido sumando a las anteriores buscando soluciones de corto plazo y sin una revisión del sistema.
- **Costo:** Varios de nuestros programas de posgrado de maestría pueden ser percibidos como caros, lo que podría limitar el acceso a muchos estudiantes potenciales.
- **Burocracia Interna:** Procesos administrativos lentos que pueden desincentivar a estudiantes o profesores.
- **Competencia Interna:** Puede haber solapamiento o competencia entre programas similares dentro de la misma universidad.
- **Herramientas tecnológicas desconectadas:** Los sistemas de apoyo a procesos administrativos y académicos están obsoletos y no interactúan entre sí.

**Oportunidades:**

- **Semipresencialidad y Virtualización:** Ampliación de la oferta de programas semipresenciales, virtuales o en modalidades híbridas que nos permitan llegar a un público más amplio.
- **Internacionalización:** La posibilidad de aumentar y hacer efectivos los convenios con universidades extranjeras para ofrecer soluciones como el doble grado; atraer a estudiantes internacionales y ofrecer más oportunidades de intercambio.
- **Especialización:** Crear programas de posgrado que respondan a las nuevas necesidades del mercado laboral, como inteligencia artificial, sostenibilidad, etc. Estos programas deben aprovechar los cursos que regularmente se ofrecen dentro de una maestría.

- **Certificación progresiva:** Desarrollar mecanismos que permitan que un alumno avance de manera progresiva en sus cursos de posgrado y que en una programación de varios años y de acuerdo con sus necesidades, pueda obtener su grado de maestría.
- **Extensión y Vinculación:** Fortalecer la relación con la industria y la sociedad civil, para que los programas de posgrado respondan a las necesidades reales del país. Las capacidades de la universidad para apoyar el desarrollo de la Investigación, desarrollo e innovación pueden ser de gran utilidad para el país.

#### Amenazas:

- **Competencia:** Otras universidades (nacionales e internacionales) están ampliando su oferta de posgrados y pueden ofrecer programas más atractivos o a menor costo en el país o incluso viajando al extranjero.
- **Situación Política y Económica:** La inestabilidad en el Perú afecta la financiación, la inversión en investigación o la atracción de estudiantes.
- **Tendencias Globales:** El aumento de programas en línea a nivel global podría disminuir la demanda de programas presenciales.
- **Cambio en la Demanda:** Con la rápida evolución del mercado laboral, algunos programas de posgrado podrían quedar obsoletos si no se adaptan rápidamente.

### 3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

#### 3.1 Promoción de la Satisfacción Institucional

- Continuar realizando y mejorando encuestas periódicas de satisfacción dirigidas a alumnos, docentes y comunidad universitaria, para identificar áreas de mejora y fortalezas en la labor de la Escuela de Posgrado.
- Impulsar, en coordinación con el VRAC, las facultades de pregrado y los departamentos académicos, los programas de capacitación y actualización

docente, enfocados en mejorar la experiencia educativa y responder a las necesidades de los alumnos.

- Generalizar la implementación del ISO 9001:2015 o el ISO 21000 y mejorar los mecanismos de comunicación y realimentación efectivos para recoger opiniones y sugerencias de la comunidad universitaria y actuar en consecuencia para corregir problemas, fallas estructurales y ejecutar mejoras en favor de nuestras partes interesadas.

### **3.2 Optimización de la Graduación y Tiempos de Estudio**

- Implementar programas para el apoyo y seguimiento académico personalizado para los alumnos, con el objetivo de acelerar su proceso de graduación.
- Continuar con la revisión y mejora de los planes de estudio, asegurando que estén diseñados para permitir la graduación en el tiempo previsto.
- Promover el intercambio de buenos resultados entre los programas.
- Establecer mecanismos de apoyo académico (tutorías, refuerzos, asesorías) para estudiantes con dificultades, para prevenir deserciones o prolongaciones innecesarias. Establecer mecanismos para la detección de estos casos.

### **3.3 Impulso a la Investigación, Desarrollo e Innovación**

- Reforzar la cooperación con el Vicerrectorado de Investigación para potenciar la producción científica desde la Escuela de Posgrado.
- Incentivar a docentes y estudiantes a participar en proyectos de I+D+i, a través de reconocimientos, becas o financiamientos.
- Organizar eventos académicos, seminarios y talleres que promuevan la investigación y la divulgación científica.
- Generar vínculos con las empresas y con el estado para impulsar actividades que cuenten con la participación de alumnos y docentes en actividades de I+D+i

### 3.4 Sostenibilidad Económica y Financiera

- Desarrollar un sistema económico financiero que permita asegurar la viabilidad económica a corto, medio y largo plazo de la Escuela de Posgrado.
- Implementar estrategias de captación y retención de estudiantes, diversificando la oferta académica y adaptándola a las demandas del mercado.
- Buscar fuentes alternativas de financiamiento, como proyectos de investigación patrocinados, alianzas con empresas o convenios internacionales.

### 3.5 Reestructuración organizacional de la Escuela

- Continuar con los cambios y mejoras ya adoptadas y puesta en marcha de las propuestas de reorganización estructural planteadas en las consultorías realizadas y en cooperación con el VRAD, DGTH, los departamentos y las facultades de pregrado.
- Presentar una nueva propuesta de reglamento de la Escuela adaptado a los cambios que genere la reestructuración.

## 4. PROPUESTAS DE ACCIÓN

### 4.1 Promoción de la Satisfacción Institucional

**a. Encuestas Periódicas:** Ampliar y afianzar un sistema de encuestas periódicas para recoger opiniones y percepciones de alumnos, docentes y comunidad universitaria. Incorporar métricas de NPS (Net Promoter Score) entre los egresados.

**b. Programas de Capacitación:** En coordinación con el VRAD, el IDU, PUCP Virtual, continuar con la implementación de talleres y cursos de actualización pedagógica y metodológica para docentes, para mejorar la calidad educativa y la adaptación de los cursos a la modalidad semipresencial.

**c. Impulsar el uso de los canales de Realimentación:** Continuar con el desarrollo de espacios (físicos y virtuales) donde la comunidad pueda emitir sus opiniones, quejas o sugerencias respecto a la labor de la Escuela. Esta actividad debe estar orientada por los compromisos originados por la obtención de la ISO 9001:2015.

#### 4.2 Optimización de la Graduación y Tiempos de obtención del Grado

- a. Tutorías Personalizadas:** Designar tutores especializados que acompañen el recorrido académico de los estudiantes y de los asesores de tesis, especialmente en fases críticas. Hacer uso de aplicaciones que permitan automatizar y extender la tutoría.
- b. Revisión Curricular:** Conformar comités académicos para revisar y optimizar los programas de estudio, garantizando su pertinencia y eficacia y asegurando mecanismos para una altas tasa de graduación en un tiempo oportuno.
- c. Articulación de proyectos:** Articular la cooperación entre los distintos proyectos piloto que ha realizado la Escuela con el fin de estandarizar, en la medida de lo posible, las mejores prácticas e iniciativas que apoyen las mejoras en graduación.
- d. Reconocimiento y estímulo a la dedicación estudiantil:** Implementar descuentos especiales para aquellos estudiantes que demuestren un alto rendimiento académico, producción científica y compromiso con sus estudios.  
Establecer un sistema de reconocimiento que destaque la dedicación y logros de los estudiantes durante su trayectoria académica, incluyendo la producción científica.
- e. Promoción de la convalidación progresiva:** Poner en marcha un sistema que permita la convalidación de cursos y diplomados como parte del creditaje requerido en los programas de maestría, facilitando así la transición de los estudiantes entre diferentes niveles de formación y maximizando el valor de sus estudios previos.

- f. **Flexibilidad y diversidad en la oferta académica:** Facilitar el proceso de elección de cursos electivos, asegurando que los estudiantes tengan acceso a una amplia variedad de opciones que enriquezcan su formación.

#### 4.3 Impulso a la Investigación, Desarrollo e Innovación

- a. **Alianzas Estratégicas:** Establecer convenios con centros de investigación, empresas y otras instituciones que puedan co-financiar o co-participar en proyectos de I+D+i. Contribuir a la articulación del Sistema Nacional de Innovación y de los Sistemas Locales de Innovación cercanos a la Universidad.
- b. **Incentivos a la Investigación:** Coordinar con el VRI, las entregas de becas o financiamientos para proyectos destacados, reconociendo y apoyando a los mejores investigadores e incentivando la participación de Centros, Institutos y Grupos de I+D+i.
- c. **Eventos Académicos:** Cooperar con el VRI en la generación de congresos, simposios y seminarios donde se promueva y divulgue la investigación realizada desde la Escuela de Posgrado.
- d. **Creación de un Espacio Consolidado para las Publicaciones:** Establecer una plataforma o repositorio digital centralizado donde los docentes, investigadores y estudiantes puedan publicar y acceder a trabajos académicos y de investigación producidos dentro de la escuela de posgrado.
- e. **Creación de Observatorios Temáticos:** Establecer observatorios que monitoreen, analicen y reporten sobre tendencias emergentes, tanto en el ámbito académico como en la industria. Estos observatorios se centrarán en anticipar temas de relevancia y generar conocimiento proactivo para abordarlos.

#### 4.4 Sostenibilidad Económica y Financiera

- a. **Plan Financiero:** Designar un equipo para desarrollar y monitorear un plan financiero robusto, que contemple proyecciones, riesgos y oportunidades.

**b. Diversificación de la Oferta:** Investigar tendencias y demandas educativas para lanzar nuevos programas o especializaciones que atraigan a más estudiantes. En particular, impulsar la certificación progresiva y la semipresencialidad.

**c. Fuentes Alternativas de Financiamiento:** Explorar posibilidades de obtener ingresos a través de alianzas con el sector privado, proyectos patrocinados, servicios de consultoría, entre otros.

#### **4.5 Reestructuración de la Escuela**

a. Continuar y profundizar la puesta en marcha, de manera gradual y consensuada, los resultados de los estudios y propuestas de reorganización administrativa y académica.

b. Agrupar programas académicos por áreas de interés común.

c. Incentivar la participación de las Facultades en la marcha de Programas afines a ellas y la rendición de cuenta de los programas antes departamentos y facultades afines.

d. Continuar con las acciones para usar nuevas tecnologías y participar en la transformación digital de la Universidad y de la Escuela de Posgrado.

e. En coordinación con el VRI, crear un equipo de coordinación y desarrollo de los programas de Doctorado de manera diferente a la organización de los Programas de Maestría.

#### **5. Vinculación con los Ejes Estratégicos del Plan Estratégico 2018-2022 de la PUCP**

Las propuestas presentadas en este plan de trabajo no solo buscan la mejora y consolidación de la Escuela de Posgrado, sino también su alineación con los ejes y objetivos estratégicos del Plan Estratégico 2018-2022 de la PUCP. A continuación, se describen las relaciones y correspondencias:

### **5.1 Eje de Formación**

OBJETIVO 1: Las propuestas de capacitación, modernización curricular y optimización de la graduación están en sintonía con la formación por competencias, la graduación oportuna en posgrado y la internacionalización de los estudiantes.

OBJETIVO 2: La promoción y desarrollo docente propuesta, así como la integración de criterios para la selección y evaluación, se alinean directamente con la calidad y la internacionalización del profesorado.

### **5.2 Eje de Investigación**

OBJETIVO 3: Las estrategias destinadas a potenciar la producción científica desde la Escuela de Posgrado refuerzan la producción académica, científica y artística, así como la articulación de la investigación con la formación en pregrado y posgrado.

### **5.3 Eje de Relación con el Entorno**

OBJETIVO 4: Las iniciativas para fortalecer la relación con la industria y sociedad civil, así como la propuesta de educación continua y servicios a terceros, se alinean con la vinculación activa de la PUCP con diferentes actores del entorno, promoviendo la responsabilidad social universitaria y el aprendizaje mutuo.

### **5.4 Eje de Gestión**

OBJETIVO 5: La propuesta de reestructuración organizacional y gestión de recursos busca asegurar la eficiencia en la gestión, aprovechando adecuadamente los recursos económicos y el talento humano. Además, las mejoras en sistemas de información y en la infraestructura de aulas y laboratorios están contempladas en nuestras propuestas de acción.

OBJETIVO 6: La proyección internacional de los programas de posgrado, así como las estrategias de comunicación propuestas, apuntan a consolidar el posicionamiento de la PUCP a nivel nacional e internacional.

De este modo, el plan de trabajo presentado no solo aborda los desafíos inmediatos de la Escuela de Posgrado, sino que también se alinea con la visión estratégica de la PUCP, asegurando una coherencia y congruencia con los objetivos institucionales.

## 6. CONCLUSIONES

Este plan de trabajo ha sido diseñado con el propósito de proyectar una perspectiva revitalizada de nuestro enfoque educativo. Se centra en tres pilares fundamentales: la excelencia en la enseñanza y la investigación, la capacidad de adaptarse a un mundo en constante cambio, y un profundo sentido de responsabilidad social. Además, con el objetivo de mantenernos a la vanguardia, estamos incorporando un compromiso firme con la innovación continua de la Escuela de Posgrado, garantizando que nuestras prácticas y programas sean siempre relevantes y de vanguardia.

Mientras valoramos y construimos sobre los cimientos de nuestros logros pasados, este plan no se queda anclado en el pasado. Al contrario, mira con determinación y optimismo hacia el futuro, anticipando las necesidades del mañana y preparándonos para enfrentarlas. Las características que definen este enfoque abarcan tanto nuestra rica herencia como nuestras ambiciones para un futuro prometedor en el ámbito educativo. El plan reconoce nuestros logros pasados, pero mira con determinación hacia el futuro y tiene las siguientes características:

- **Centrado en la Comunidad**

Al poner énfasis en la satisfacción y bienestar de nuestros estudiantes, docentes y personal, este plan reconoce que el éxito de nuestra Escuela de Posgrado reside en su gente.

- **Búsqueda de Excelencia Académica**

Al enfocarnos en la mejora de los tiempos de graduación y el impulso a la investigación, el plan reafirma nuestro compromiso con la excelencia académica y la generación de conocimiento relevante.

- **Sostenibilidad y Futuro**

Al abordar la sostenibilidad financiera y la reestructuración organizativa, este plan muestra una visión estratégica para asegurar un futuro próspero y sostenible para nuestra Escuela de Posgrado.

- **Llamado a la Acción**

Este plan no es sólo un documento; es un llamado a la acción. Insta a todos los miembros de nuestra comunidad universitaria a unirse en un esfuerzo colectivo para llevar a nuestra Escuela de Posgrado a nuevas y mejores posiciones que las que ya tenemos.

Como postulante a la reelección como Decano de la Escuela de Posgrado de la PUCP, reafirmo mi compromiso con la excelencia y con la adaptabilidad. Confío en que, con la participación de nuestros docentes, directivos, administrativos, alumnos, egresados y la comunidad universitaria en general, podemos convertir los objetivos en resultados tangibles que consoliden a nuestra Escuela como un referente a nivel nacional e internacional.