

PLAN DE TRABAJO 2027–2029
DECANATO
ESCUELA DE POSGRADO PUCP
Miguel Mejía Puente

Estimadas y estimados docentes:

Asumí el decanato de la Escuela de Posgrado para completar un periodo que ya estaba en curso (2025-2026). He decidido postular a la reelección para dar continuidad a una serie de mejoras institucionales, algunas de las cuáles ya están encaminadas, pero que requieren consolidarse en un próximo periodo.

En un mundo de cambio constante, volatilidad e incertidumbre, y como parte de una comunidad universitaria tan relevante como la PUCP, considero que nuestro mayor deber es formar profesionales capaces de anticiparse a esos entornos y de construir un nuevo futuro: adaptándose, innovando y buscando soluciones para un país mejor.

Para ello, nuestras prioridades estratégicas son la calidad académica y el fortalecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, la graduación oportuna; la internacionalización; la empleabilidad y el vínculo de nuestros graduados con su entorno; la investigación y el apoyo a los doctorados; la admisión y la sostenibilidad de la oferta educativa; y la agilización y digitalización de los procesos académico-administrativos.

Con ese propósito, pongo a su consideración el Plan de Trabajo 2027-2029. En él desarrollo cada una de estas prioridades, con las acciones que permitirán consolidar lo avanzado y emprender lo que aún está pendiente.

Construyamos por nuestra universidad; trabajemos para la PUCP.

Miguel Mejía Puente

Lima, octubre de 2026

1. Introducción

La Escuela de Posgrado es una unidad académica inmersa en una estructura organizacional compleja, con múltiples niveles jerárquicos, órganos de gobierno y unidades tanto académicas como administrativas. Hoy atendemos a 3,194 estudiantes de maestría y doctorado distribuidos en 138 programas, lo que nos posiciona como la Escuela con la oferta disciplinaria más amplia del país. Sin embargo, afrontamos brechas históricas conocidas: graduación tardía, trámites burocráticos, sistemas desintegrados y un modelo organizacional pensado para otra época y escala.

Para alcanzar la visión propuesta, es indispensable superar de manera decidida estos nudos críticos. De esta visión se desprenden cinco objetivos estratégicos y siete ejes de trabajo.

Visión. Al 2029, la Escuela de Posgrado de la PUCP será la primera opción de los profesionales más destacados del país y un referente internacional en la generación de conocimiento e innovación. Formará de manera sólida e integral a profesionales, especialistas, investigadoras e investigadores mediante una oferta académica flexible, dinámica e innovadora, capaz de responder a las exigencias de un entorno globalizado y de contribuir al bienestar y desarrollo sostenible del Perú y del mundo.

Esta visión sitúa al alumnado en el centro de nuestro quehacer y asume un compromiso claro con cuatro frentes: excelencia académica en el proceso de aprendizaje, graduación oportuna, valor estratégico del grado PUCP en el mercado laboral y calidad integral del servicio educativo. Para las Direcciones de Programa, sus Comités Directivos y el cuerpo docente, esto se traducirá en apoyo e información oportunos. Para la Universidad, significará consolidar un posgrado que aporte de manera directa a su prestigio e integridad económica.

Objetivos Estratégicos

1. Formación de excelencia. Garantizar un proceso integral de enseñanza-aprendizaje respaldado por un mayor soporte docente, una modalidad semipresencial sólida y el logro de graduaciones dentro de los plazos normativos.
2. Proyección internacional y trayectoria profesional. Ampliar el posicionamiento internacional de la Escuela y su vinculación con el entorno profesional para maximizar el impacto de nuestros graduados.

3. Conocimiento e innovación. Fortalecer la investigación científica y la innovación, con énfasis en el desarrollo de los doctorados, consolidando nuestro liderazgo académico regional.
4. Preferencia y posicionamiento. Posicionar a la Escuela como la opción prioritaria de los profesionales del país mediante una propuesta adaptada a sus necesidades, un perfil de postulante renovado y un sistema de admisión ágil.
5. Gestión y sostenibilidad. Consolidar una oferta académica flexible, innovadora y financieramente sostenible, respaldada por una organización ágil, procesos simplificados y datos oportunos para las autoridades académicas.

Ejes Estratégicos

1. Calidad académica, enseñanza-aprendizaje y semipresencialidad.
2. Graduación oportuna.
3. Internacionalización.
4. Empleabilidad y vinculación con el entorno.
5. Investigación, innovación y desarrollo doctoral.
6. Admisión y oferta educativa flexible y sostenible.
7. Organización y procesos académico-administrativos ágiles y digitales.

2. Diagnóstico

El posgrado especializado en el Perú representa una oportunidad de expansión determinante para la PUCP. Mientras que el posgrado en negocios constituye un mercado maduro con alta competencia y demanda estable, el posgrado especializado permanece desatendido y posee un alto potencial de crecimiento. Solo el 2 % de los jóvenes peruanos cuenta con una maestría, frente al 16 % promedio en la OCDE¹. Entre 2020 y 2024, la matrícula de posgrado en universidades privadas creció un 33.9 %, mientras que en las públicas cayó un 17 %². Dado que nueve de cada diez estudiantes de posgrado trabajan mientras estudian³, la demanda exige programas flexibles y personalizados según cada área del conocimiento. A ello se suma un complejo contexto geopolítico global que puede motivar a profesionales que antes elegían Europa o EE. UU. a optar por programas locales de alto nivel.

¹ OECD, *Education at a Glance 2025*.

² CAPPEs, *Panorama y tendencias del mercado de posgrado, 2025*.

³ CAPPEs (2025), con datos de SUNEDU (2020-2024).

En paralelo, la competencia se intensifica: universidades locales operan con modelos de gran escala y multinacionales educativas ofrecen programas 100 % virtuales. Asimismo, la inteligencia artificial está reconfigurando la enseñanza, la evaluación y la investigación. En una encuesta internacional realizada a más de tres mil investigadores, el 58 % afirmó utilizar herramientas de IA, pero el 45 % se considera insuficientemente capacitado y solo el 32 % percibe que su institución la gobierna adecuadamente⁴. La Escuela de Posgrado debe asumir un rol proactivo frente a la IA, definiendo pautas claras y no limitándose a reaccionar.

Contamos con activos institucionales únicos: el prestigio PUCP, un cuerpo docente de altísimo nivel, una interdisciplinariedad excepcional y una comunidad de docentes profundamente comprometidos. No obstante, para capitalizar estas oportunidades debemos resolver brechas internas prioritarias:

- Bajas tasas de graduación: Una proporción significativa de las y los egresados no se gradúa en el plazo previsto (al 31 de diciembre de 2025, solo el 42 % de los ingresados desde 2010 se había graduado).
- Desalineamiento de la oferta académica: La diversidad de programas y la estructura heredada del pregrado no responden plenamente a las demandas del perfil actual del alumnado. Para atender esto, durante el 2026 se puso en marcha el *Proyecto de Reposicionamiento de Maestrías Especializadas* con asesoría de expertos.
- Procesos administrativos burocráticos: Docentes y estudiantes invierten tiempo valioso en trámites presenciales o fragmentados. Por ello, en julio de 2026 se inició la *Reestructuración de Procesos* de la Escuela.
- Sistemas de información fragmentados: La falta de integración tecnológica dificulta la toma de decisiones. Desde julio de 2026, la Escuela ejecuta su *Plan de Transformación Digital y Gobierno de Datos*.
- Estructura organizacional desactualizada: La configuración actual de la Escuela fue concebida para un volumen menor de programas, lo que hace urgente concluir la reorganización institucional.

3. Desarrollo de los Siete Ejes Estratégicos

Los ejes estratégicos guiarán el plan de acción para el periodo 2027-2029. Cada eje establece propósitos claros e iniciativas concretas articuladas según el Sistema de Gobierno de la PUCP.

⁴ Elsevier (2025). *Researcher of the Future: A Confidence in Research report*. Encuesta a 3 234 investigadores de 113 países, agosto–septiembre de 2025.

Eje 1. Calidad Académica y Fortalecimiento del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje

Nuestra meta es que cada programa sea un referente por su rigor, capacidad de actualización e impacto profesional. Bajo el modelo de Enseñanza-Aprendizaje por Competencias, formaremos profesionales con criterio reflexivo, capacidad aplicativa e idoneidad para adaptarse al cambio tecnológico.

- Actualización del modelo formativo: Consolidar la alineación de las maestrías y doctorados con el Modelo Educativo PUCP (perfiles de egreso por competencias, mallas y sumillas articuladas) en coordinación con la Dirección de Asuntos Académicos (DAA), el Instituto de Docencia Universitaria (IDU) y los Departamentos Académicos, promoviendo espacios para compartir buenas prácticas docentes.
- Semipresencialidad consolidada: Diseñar la oferta a distancia o semipresencial bajo modelos pedagógicos nativos en lugar de trasladar cursos presenciales a plataformas virtuales. Implica adecuar contenidos, metodologías y evaluaciones, definiendo con claridad los componentes sincrónicos, asincrónicos y presenciales junto a PUCP Virtual.
- Apropiación e integración de la Inteligencia Artificial: Integrar la IA en los planes de estudio e investigación para potenciar el trabajo intelectual del alumnado, difundiendo los lineamientos institucionales en coordinación con la DAA, el IDU y la Dirección de Tecnologías de Información (DTI). Promover tecnologías inmersivas (realidad aumentada y virtual) en disciplinas donde aporten valor práctico.
- Renovación periódica de planes de estudio: Evaluar y actualizar las mallas curriculares junto a las Direcciones de Programa y los Comités Directivos, integrando la retroalimentación de estudiantes, docentes, egresados y empleadores.
- Ecosistema de aprendizaje e investigación: Articular instancias de coordinación periódica entre las unidades enfocadas en el alumnado (Escuela, Facultades y VRAC) y aquellas centradas en el docente e investigación (Departamentos Académicos, Centros e Institutos y VRI).
- Acreditación y estándares internacionales: Impulsar la acreditación internacional de las maestrías, tomando como punto de partida la acreditación de la calidad de la Docencia en Posgrado otorgada por el IAC-CINDA desde 2011.
- Educación continua articulada: Desarrollar en conjunto con la Dirección de Educación Continua (DEC) programas de formación de corta duración que funcionen como semilleros de admisión y rutas de actualización continua para las y los egresados.

Eje 2. Graduación Oportuna

El compromiso con el alumnado culmina con la obtención del grado académico en los tiempos previstos.

- Acompañamiento a tesis: Definir hitos claros de avance desde el primer ciclo y ofrecer soporte metodológico continuo, poniendo énfasis en las fases críticas donde se suele frenar la redacción.
- Soporte al asesor: Brindar pautas metodológicas unificadas y capacitar a las y los asesores en herramientas tecnológicas (incluidas aplicaciones de IA) para optimizar la revisión de avances.
- Diseño curricular enfocado en la graduación: Garantizar que los planes de estudio integren de forma natural la ruta de elaboración de la tesis.
- Sistema de alertas tempranas: Implementar sistemas de control informatizados y en tiempo real para que las y los Directores detecten casos de rezago o riesgo de abandono, articulando acciones preventivas con los servicios de bienestar que brinda la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAES).
- Reconocimiento a la eficiencia académica: Incentivar al alumnado que se gradúe oportunamente y visibilizar digital y/o presencialmente las buenas prácticas de las Direcciones de Programa con mejores tasas de titulación para los demás programas de posgrado.

Eje 3. Internacionalización

La dimensión internacional debe dejar de ser una oportunidad aislada y convertirse en un componente transversal de la propuesta de valor.

- Fortalecimiento del Área de Internacionalización: Potenciar el área dentro de la Escuela para asesorar a los programas en la gestión de convenios, doubles grados y movilidad, actuando en coordinación directa con la Dirección Académica de Relaciones Institucionales (DARI).
- Red de doubles grados y alianzas: Ampliar los acuerdos de doble grado con universidades de alto prestigio, priorizando y reactivando los convenios vigentes.
- Movilidad docente y estudiantil: Fomentar pasantías cortas, programas COIL (*Collaborative Online International Learning*) y docentes visitantes, coordinando fondos de financiación con la DARI, el VRI y los Departamentos Académicos.
- Programas de proyección global: Diseñar maestrías con visión internacional e itinerarios globales de estudio.

- Atención al estudiante e investigador internacional: Optimizar la acogida académica y administrativa de las y los alumnos, así como de las y los docentes extranjeros para enriquecer su experiencia en la Universidad.

Eje 4. Empleabilidad y Vinculación con el Entorno

El impacto real de un posgrado se demuestra en la proyección profesional de sus egresadas y egresados y su aporte a la sociedad.

- Oficina de Empleabilidad y Vinculación Social de Posgrado: Crear un área especializada dentro de la Escuela que mantenga actualizado el seguimiento de las y los egresados, ofrezca orientación y conecte a los programas con empresas y organizaciones civiles, tanto del sector público como privado. Asimismo, integrará a los graduados como mentores, canalizando las demandas del mercado de trabajo hacia el rediseño de las mallas académicas en coordinación con la Oficina de Empleabilidad PUCP y la Asociación de Graduados y Egresados PUCP (AEG PUCP).
- Comités consultivos por áreas de especialización: Crear espacios de diálogo con representantes de empresas, organizaciones civiles y referentes del sector público y privado para validar que los perfiles de egreso respondan a las necesidades profesionales del entorno.

Eje 5. Investigación de Alto Impacto y Apoyo a los Doctorados

Los programas de doctorado son el núcleo de la producción científica y la formación de los futuros investigadores del país.

- Asignación eficiente y articulada de recursos: Promover un modelo de gestión conjunta entre el VRI, los Departamentos Académicos, las Facultades y los Centros e Institutos que maximice y optimice la utilización de fondos de investigación nacionales e internacionales.
- Participación en redes internacionales de investigación: Impulsar la participación de tesis y docentes en redes académicas multidisciplinarias y eventos científicos internacionales.
- Incremento de publicaciones de alto impacto: Incentivar las publicaciones en revistas indizadas en los cuartiles Q1 y Q2, y la presentación de ponencias en congresos internacionales de primer nivel, fortaleciendo la visibilidad académica de la Escuela y de la PUCP.

Eje 6. Admisión y Sostenibilidad de la Oferta Educativa

La sostenibilidad económica es la garantía para financiar la excelencia académica y aportar al desarrollo institucional.

- Reposicionamiento estratégico: Continuar la ejecución del proyecto iniciado en 2026, que está orientado a las maestrías de especialización, a partir de los estudios de mercado en curso, adaptando la comunicación, las campañas de admisión y el reclutamiento a las expectativas de las nuevas audiencias.
- Perfilación del postulante: Redefinir junto a las Direcciones de Programa los perfiles de ingreso para optimizar la selección de las y los candidatos.
- Estructura tarifaria y facilidades de pago: Revisar los costos de los programas de posgrado y su financiamiento en cuotas, en coordinación con la Dirección de Administración y Finanzas (DAF) y los Directores de Programa, asegurando propuestas competitivas acompañadas de políticas de becas y estímulos.
- Unidad de Crédito Educativo: Consolidar la Unidad de Crédito Educativo de la Escuela (en coordinación con la DAF y la Dirección Académica de Economía) para ofrecer financiamiento directo y ágil a las y los postulantes con buen perfil crediticio, ampliando el acceso y asegurando la salud financiera de la Escuela.

Eje 7. Agilización y Digitalización de Procesos Académico-Administrativos

La gestión debe ser un soporte ágil y no una carga burocrática.

- Consolidación organizacional: Consolidar la nueva estructura orgánica de la Escuela, clarificando funciones, agrupando programas afines y dinamizando el trabajo con Facultades y Departamentos Académicos.
- Transformación Digital y Gobierno de Datos: Dar continuidad al plan digital iniciado en julio de 2026 a través de mesas de trabajo interdisciplinarias con la DTI y las áreas administrativas.
- Sistemas e información unificada: Garantizar la centralización y veracidad de los datos académicos y económicos (malllas curriculares, modalidades de estudio y cuotas de estudio) mediante asignación formal de responsables de datos.
- Trazabilidad del estudiante: Implementar una plataforma integrada que gestione el historial único del estudiante desde su postulación hasta su graduación, facilitando matrículas automatizadas y soporte académico en línea.
- Gestión financiera oportuna: Mantener una coordinación fluida con la Oficina de Presupuestos de la PUCP, para disponer de indicadores de ingresos, morosidad y becas

en tiempo real, facilitando la elaboración de los planes económicos anuales por programa.

- Tableros de mando institucionales (*Dashboards*): Poner a disposición de las autoridades y los Directores de Programa, tableros de control con indicadores de admisión, retención, graduación y desempeño financiero para una toma de decisiones basada en evidencias.
- Infraestructura e identidad propia: Continuar la gestión ante las instancias correspondientes para dotar a la Escuela de Posgrado de un espacio físico representativo que responda a las necesidades de la comunidad académica.

4. Cierre y Compromiso

Expreso mi más sincero agradecimiento a mis colegas docentes y al personal administrativo de la Escuela de Posgrado por su constante respaldo, valiosas sugerencias y cálido aliento a lo largo de este proceso electoral, pero sobretodo en estos 21 meses en el cargo.

A cada uno de ustedes los convoco no solo a respaldar este proyecto con su voto, sino a asumir desde hoy el compromiso activo de emprender juntos, y sin dilación, la tarea impostergable de llevar a nuestra querida PUCP a un nivel superior de excelencia en el Posgrado.

Construyamos por nuestra universidad; trabajemos para la PUCP.

Miguel Mejía Puente

Lima, octubre de 2026

Apéndice 1. Alineación con el Plan Estratégico Institucional 2023–2027

El Plan Estratégico Institucional vigente organiza las prioridades de la Universidad en siete ejes.⁵ Cada eje de este plan contribuye a uno o más de ellos. Dado que el periodo de gestión se extiende hasta 2029, el plan se ajustará al instrumento que suceda al actual.

Eje de este plan	Eje institucional con el que se relaciona	Aporte principal
Eje 1. Calidad académica y fortalecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje	Excelencia e innovación académica Transformación digital	Programas adecuados al enfoque por competencias del Modelo Educativo PUCP, cursos semipresenciales y a distancia diseñados para su modalidad, uso de la inteligencia artificial conforme a los lineamientos de la Universidad, acreditación internacional de las maestrías y articulación con la educación continua.
Eje 2. Graduación oportuna	Excelencia e innovación académica	Acompañamiento a tesis y asesores, rutas de tesis definidas en cada programa y alertas tempranas para que las y los estudiantes se gradúen en el plazo previsto.
Eje 3. Internacionalización	Internacionalización: hacia una educación global	Área de internacionalización renovada, dobles grados y alianzas, movilidad de estudiantes y docentes, y programas con proyección global.
Eje 4. Empleabilidad y vínculo de nuestros graduados con su entorno	Excelencia e innovación académica Contribución con nuestra sociedad	Extiende al posgrado el objetivo institucional de empleabilidad, formulado para el pregrado, mediante una oficina de antiguos alumnos y empleabilidad y espacios consultivos con empleadores y organizaciones.
Eje 5. Investigación de alto impacto y apoyo a los doctorados	Impulso a la investigación, innovación y creación Internacionalización: hacia una educación global	Consolidación de la investigación doctoral junto con la Escuela de Posgrado, asignación concertada de recursos para investigar, participación en redes internacionales y más publicaciones de alto impacto.
Eje 6. Admisión y sostenibilidad de la oferta educativa	Excelencia e innovación académica Gobernanza y fortalecimiento de la gestión institucional	Reposicionamiento de la Escuela y sus programas, perfil del postulante y admisión acorde con él, revisión de precios y cuotas, y crédito educativo, como base de la sostenibilidad económica.
Eje 7. Agilización y digitalización de los procesos académico-administrativos	Transformación digital Gobernanza y fortalecimiento de la gestión institucional	Nueva estructura organizacional consolidada, plan de transformación digital y gobierno de datos, información única y confiable, y decisiones apoyadas en datos.

⁵ Pontificia Universidad Católica del Perú. Plan Estratégico Institucional 2023–2027, aprobado por el Consejo Universitario en diciembre de 2023. Disponible en www.pucp.edu.pe/documento/plan-estrategico-institucional-2023-2027/

Apéndice 2. Coherencia entre la visión, los objetivos estratégicos y los ejes

Visión. Al 2029, la Escuela de Posgrado de la PUCP será la primera opción de los profesionales más destacados del país y un referente internacional en la generación de conocimiento e innovación. Formará de manera sólida e integral a profesionales, especialistas, investigadoras e investigadores mediante una oferta académica flexible, dinámica e innovadora, capaz de responder a las exigencias de un entorno globalizado y de contribuir al bienestar y desarrollo sostenible del Perú y del mundo.

Cada afirmación de la visión se desarrolla en un objetivo estratégico, y cada objetivo se ejecuta a través de uno o más ejes.

Lo que afirma la visión	Objetivo estratégico que lo desarrolla	Ejes estratégicos que lo ejecutan
<i>«Formará de manera sólida e integral a profesionales, especialistas, investigadoras e investigadores»</i>	1. Formación de excelencia. Asegurar un proceso integral y sólido de enseñanza-aprendizaje, con mayor apoyo a la docencia, modalidad semipresencial consolidada y estudiantes que se gradúan en el plazo previsto.	Eje 1. Calidad académica y fortalecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje Eje 2. Graduación oportuna
<i>«que responda a las necesidades de un mundo globalizado y contribuya al bienestar y la sostenibilidad del Perú y del mundo»</i>	2. Proyección internacional y trayectoria profesional. Ampliar la presencia internacional de la Escuela y su vínculo con el entorno profesional, para que sus graduados aporten al bienestar y la sostenibilidad del Perú.	Eje 3. Internacionalización Eje 4. Empleabilidad y vínculo de nuestros graduados con su entorno
<i>«un referente internacional en la generación de conocimiento e innovación»</i>	3. Conocimiento e innovación. Fortalecer la investigación y la innovación en el posgrado, así como el apoyo a los doctorados, de modo que la Escuela sea reconocida dentro y fuera del país por el conocimiento que genera en sus diferentes áreas temáticas.	Eje 5. Investigación de alto impacto y apoyo a los doctorados
<i>«la primera opción de los mejores profesionales del país»</i>	4. Preferencia. Posicionar a la Escuela como la primera opción de los profesionales más destacados del país, con una propuesta académica adaptada a sus necesidades, un perfil de postulante renovado y una admisión acorde con él.	Eje 6. Admisión y sostenibilidad de la oferta educativa (reposicionamiento, perfil del postulante y admisión)
<i>«con una oferta académica flexible y dinámica»</i>	5. Gestión y sostenibilidad. Contar con una oferta académica renovada, flexible y económicamente sostenible, respaldada por una organización más ágil, procesos simples e información oportuna para las Direcciones de Programa, sus comités y cuerpo docente.	Eje 6. Admisión y sostenibilidad de la oferta educativa (ordenamiento de la oferta, precios y cuotas, y crédito educativo) Eje 7. Agilización y digitalización de los procesos académico-administrativos