

Propuesta de Plan de Trabajo para el Decanato de la Escuela de Posgrado

2027–2029

José Antonio Pow Sang Portillo

Presentación

Nuestra Escuela de Posgrado tiene más de cincuenta años ofreciendo programas de calidad que la reconocen y sitúan entre las mejores del país y de la región. He decidido presentar mi candidatura al Decanato para el periodo 2027–2029, con el convencimiento de que podemos seguir construyendo una Escuela preparada para los retos del futuro.

Los casi ocho años que trabajé como Director Ejecutivo de la Escuela (2013–2020) me permitieron conocer y comprender la realidad de nuestros estudios de posgrado y la complejidad de sus procesos administrativos. En esos años tuve a mi cargo, entre otras, el área de internacionalización, en la que, junto con su coordinador, logramos suscribir varios acuerdos con universidades del extranjero, incluidos convenios de doble titulación. A ello se suman los cerca de doce años en que estuve a cargo de la Maestría en Informática, mi paso por la dirección del Instituto de Docencia Universitaria (2023–2024) y, desde 2024, la confianza que se depositó en mi persona para formar parte del Consejo de la Escuela de Posgrado. Asimismo, presidido desde 2023 el Comité de Acreditación de Computación de ICACIT, experiencia que me ha permitido apreciar cómo se vela por la calidad académica desde fuera de la universidad.

Valoro los esfuerzos que se han realizado en los últimos años para ordenar la Escuela, así como el inicio de la implementación del perfil del graduado por competencias, que fue uno de los ejes del plan de trabajo que presenté en 2020. Soy consciente, sin embargo, de que aún quedan retos importantes por atender y de que han surgido otros nuevos que nos obligan a repensar cómo formamos a nuestra comunidad estudiantil.

El primero tiene que ver con la inteligencia artificial generativa y, más recientemente, con la agéntica. La comunidad estudiantil y docente ya la utiliza, pero el posgrado no cuenta con pautas propias para su aplicación en la investigación y en los trabajos de graduación. Colegas de distintas especialidades me han comentado que necesitan herramientas para orientar a sus estudiantes en su uso adecuado.

Este tema me toca de cerca. En los últimos años me he dedicado a la inteligencia artificial generativa aplicada a la educación, capacitando a docentes de nuestra universidad y de otras instituciones. Esa experiencia me ha convencido de que nuestros programas necesitan lineamientos claros y, sobre todo, una reflexión de fondo sobre lo que esperamos de una tesis o de un trabajo de investigación.

En segundo lugar, un número considerable de estudiantes avanza en sus cursos, pero se detiene en la elaboración del trabajo final. Medir solo el tiempo total de estudios no nos ayuda a entender el problema, porque el ritmo de cada persona depende en gran medida de su situación económica y laboral.

También considero necesario acompañar mejor a los programas semipresenciales y virtuales. Algunos han logrado un modelo propio, pero en otros casos aún debemos fortalecer nuestras capacidades para aprovechar todo su potencial pedagógico y evitar que se perciban como un simple traslado del aula a la videoconferencia.

Por otro lado, la gestión sigue siendo muy centralizada. El notable crecimiento en el número de programas y de matriculados ha superado la capacidad actual de nuestra administración central, lo que nos invita a repensar cómo compartimos la gestión y a dar una mayor participación a las facultades en los programas vinculados a sus áreas académicas. A fines de 2024, el Consejo de la Escuela aprobó, para atender esta situación, una propuesta integral de reorganización respaldada por un exhaustivo estudio de la consultora externa BDO. Si bien saludo los pasos iniciales dados en esa dirección, considero imperativo darle un nuevo impulso a este esfuerzo para acelerar y completar su ejecución. A ello se suman procesos —como la gestión de presupuestos— que, por su complejidad actual, pueden tomar más tiempo del esperado y limitar la agilidad que requerimos para innovar.

Finalmente, la fuerte competencia de universidades nacionales y del extranjero nos obliga a replantear los precios, las condiciones de pago, las ayudas y las becas de nuestra oferta académica.

Quiero agradecer de manera especial a las y los colegas que, tras el anuncio de mi candidatura, me hicieron llegar sus ideas y preocupaciones. Muchas de esas ideas coinciden con propuestas del 2020 que considero que siguen vigentes; otras plantean retos que he incorporado en este documento. Las iniciativas que pongo a su consideración se agrupan en siete ejes, que detallo a continuación.

Ejes estratégicos y líneas de acción

1. Establecer lineamientos para la IA generativa en todas las actividades de aprendizaje y redefinir los trabajos de graduación

Considero urgente que nuestros estudios de posgrado cuenten con pautas para el empleo de la inteligencia artificial generativa no solo en la investigación, sino también en todas las actividades de aprendizaje. Es fundamental que su uso responsable se integre como una competencia transversal en todas nuestras especialidades. Sin embargo, no basta con incorporar herramientas o difundir normas generales: tenemos que preguntarnos qué esperamos de nuestra comunidad estudiantil. La IA permite ahorrar mucho tiempo en tareas como la revisión de la literatura y el procesamiento de datos, y ese tiempo debería invertirse en lo que exige criterio propio: el análisis y la contribución original en cada etapa de su formación.

Las plataformas cambian más rápido que cualquier norma que podamos aprobar. Por ello, propongo que los lineamientos se basen en principios duraderos y no en listas de aplicaciones, de modo que no queden desactualizados al poco tiempo. Con ese fin, conformaremos una comisión de docentes de distintas áreas que elabore directrices sobre el uso ético de la IA generativa en las actividades académicas y formativas y en los trabajos de graduación, y que las revise cada año.

En paralelo, debemos redefinir lo que esperamos de una tesis o de un trabajo de investigación, con énfasis en la formulación de problemas relevantes, el criterio científico, la validación de resultados y la contribución original, y exigir siempre transparencia sobre cómo se empleó esta tecnología en el proceso. Esto irá de la mano con la capacitación del personal docente y de asesoría —un tema al que me he dedicado en los últimos años y al que quiero seguir aportando desde la Escuela— para fomentar la alfabetización crítica en inteligencia artificial, y con el inicio, junto con las direcciones, de una

reflexión profunda sobre cómo la IA está cambiando los contenidos, los métodos de enseñanza y los perfiles de egreso de cada disciplina.

2. Acompañar a cada estudiante hasta su graduación

El compromiso con nuestra comunidad estudiantil no termina con los cursos: culmina con la obtención del grado. Sin embargo, el tiempo que tarda una persona en graduarse depende en gran medida de su situación económica, algo que la Escuela no controla. Muchas personas pasan de un ritmo de dos años a uno de tres o cuatro por razones laborales o económicas, lo que no significa que se les haya descuidado académicamente.

Por ello, propongo que este aspecto no se mida por los años de permanencia, sino por un indicador que sí refleja la calidad del acompañamiento: el porcentaje de desaprobación en el último seminario de tesis o de graduación. De acuerdo con el Reglamento, para superar este curso es requisito haber sustentado el trabajo final o haber cumplido alguna de las otras modalidades previstas, por lo que este indicador muestra directamente si se está logrando el objetivo. Si ese porcentaje es alto, nos indicará dónde debemos enfocar nuestros esfuerzos para brindar un mejor apoyo en la preparación previa; si disminuye, sabremos que las medidas están funcionando.

Con ese propósito, mediremos cada semestre, en todos los programas, la desaprobación en esta última etapa académica y analizaremos sus causas junto con la dirección respectiva. Esto nos permitirá dar continuidad al espacio para la investigación en los planes de estudio, que se impulsó en las gestiones anteriores con el aumento de créditos en los seminarios y que el Consejo verifica cuando se proponen modificaciones o la creación de nuevos programas. El paso siguiente es asegurar que cada curso de esta naturaleza se traduzca en avances concretos.

De manera complementaria, debemos fortalecer y difundir el soporte que la Biblioteca ofrece para el desarrollo de tesis, impulsado durante la gestión de Ciro Alegría, y articularlo institucionalmente para que llegue a cada estudiante, sobre todo en las etapas en las que el avance suele detenerse. Esto irá de la mano con la formación de los equipos de asesoría en la orientación de proyectos, incluido el uso crítico de la IA para revisar los avances.

Por último, como se detalla en el eje 6, ofreceremos planes de estudio de dos a cuatro años para que cada estudiante pueda elegir un ritmo compatible con su situación.

3. Descentralizar, fortalecer y agilizar la gestión de la Escuela

La Escuela de Posgrado ha tenido en los últimos años un incremento significativo de su oferta y de su número de estudiantes, que no ha ido acompañado de un aumento proporcional del personal de la administración central. Por ello, considero necesario concluir la reorganización aprobada por el Consejo y, al mismo tiempo, compartir la gestión con las facultades, sin dejar de velar por la calidad de todas las maestrías y doctorados que ofrece nuestra universidad.

Cabe resaltar que existen precedentes al respecto: las maestrías y los doctorados que administran Centrum, la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas y el Instituto para la Calidad (que cuenta con tres maestrías) muestran que es posible hacerlo.

Para iniciar este proceso, conformaremos un grupo de trabajo con representantes de las facultades que elabore una propuesta para trasladarles la administración de algunos programas. A partir de ello, realizaremos un piloto con las unidades interesadas para aprender de la experiencia antes de extenderla. Además, coordinaremos con los decanatos los temas de sus planes de trabajo que involucren al posgrado, para avanzar en la misma dirección.

En el ámbito de la gestión central, resulta prioritario acelerar y consolidar la reestructuración de la Escuela que el Consejo aprobó a fines de 2024, sobre la base del diseño técnico elaborado por la consultora BDO. A partir de los avances iniciales, es necesario desplegar el modelo en su totalidad y, a la par, actualizar el Reglamento para que la estructura administrativa cuente con respaldo normativo. Como parte de este esfuerzo, debemos poner en funcionamiento la unidad de Internacionalización, Becas y Relaciones Interinstitucionales prevista en la reestructuración y asegurar que la persona a cargo cuente con el equipo necesario. Esto permitirá dar un nuevo impulso a los convenios de doble titulación, la movilidad académica y el apoyo a la participación estudiantil en conferencias y estancias en el extranjero.

Asimismo, es necesario poner en marcha las áreas académicas. Aunque el Reglamento establece desde 2011 que los programas se agrupan en áreas, cada una con su respectiva coordinación, muy pocas se han formalizado. Una de las razones es que la norma no precisa cómo funcionarán en lo económico ni reconoce horas o una bonificación para estas coordinaciones, como sí lo hace con las direcciones de programa. Propongo definir estos aspectos, evaluar la pertinencia de prácticas ya existentes —como la de programas que comparten un solo presupuesto— y, a partir de ello, designar a quienes las coordinen, de modo que las áreas se conviertan en un espacio real de trabajo conjunto. La definición de estas áreas también ayudará a determinar qué grupos de especialidades podrían gestionar las facultades.

Como complemento a esta reorganización, es indispensable reducir la carga burocrática para que el cuerpo docente y las autoridades académicas puedan dedicar su tiempo a la enseñanza y no a los trámites. Por ello, revisaremos en conjunto las gestiones que más tiempo consumen para eliminar los pasos que no aportan valor.

En esa línea, nos enfocaremos en dos frentes urgentes. Por un lado, analizaremos y optimizaremos, en coordinación con las áreas correspondientes, los flujos de los trámites de graduación, con el objetivo de revertir las demoras recientes y agilizar este proceso, de modo que quienes egresan obtengan su grado en los plazos esperados.

Por otro lado, es prioritario simplificar la gestión de los presupuestos. Actualmente, estos procesos pasan por varias instancias y toman más tiempo del necesario, lo cual limita la agilidad que la Escuela requiere para innovar en la educación.

4. Asegurar la calidad en todas las modalidades de estudio: presencial, semipresencial y a distancia

En mi plan de 2020 propuse ampliar la oferta a las modalidades semipresencial y a distancia, ya que así podríamos llegar a más estudiantes potenciales. Sigo convencido de ello y entiendo que esta diversificación debe ir siempre de la mano con el fortalecimiento continuo de nuestros programas presenciales. La experiencia de estos años muestra que algunos programas han logrado una estructura propia de la modalidad, mientras que en otros aún tenemos la oportunidad de consolidar su enfoque para aprovechar todo su potencial pedagógico y evitar que se perciban como un simple traslado del aula a la videoconferencia. Considero que la Escuela debe brindar ese acompañamiento.

Para lograrlo, definiremos, junto con el Instituto de Docencia Universitaria (IDU), estándares mínimos de diseño para los formatos semipresenciales y virtuales. A partir de ello, con el apoyo del IDU, brindaremos orientación y capacitación a las direcciones y al personal docente en el diseño de cursos de calidad en estas modalidades, aprovechando la valiosa experiencia de quienes ya lo han logrado. Además, nos comprometemos a respaldar a los programas interesados en migrar a nuevos formatos durante todo el proceso de aprobación.

Esta diversificación también nos permitirá invitar a más docentes internacionales, cuya participación tiene un costo menor que en la modalidad presencial. Se trata de una oportunidad estratégica para elevar nuestro perfil global.

Finalmente, trabajaremos con las facultades y los departamentos académicos para identificar especialidades del pregrado con potencial para generar nuevas maestrías que respondan a las necesidades del país.

5. Consolidar el perfil del graduado por competencias

Me alegra que este año se haya iniciado la implementación del perfil del graduado por competencias. Cuando lo propuse en 2020, señalé que los programas tienen claridad sobre lo que quieren lograr en sus estudiantes y que este enfoque no pretende modificar la esencia de ninguno de ellos. Además, durante mi gestión como director del IDU, tuve la oportunidad de apoyar activamente la difusión del modelo educativo de nuestra universidad, que incluye justamente esta orientación. Lo valioso es que el perfil se convierte en un instrumento para velar por la calidad: permite saber en qué cursos se desarrolla cada competencia y cuál es el aporte de cada docente.

Para concretar este esfuerzo, acompañaremos a las direcciones en la definición de sus perfiles de egreso de acuerdo con las directrices del posgrado. Entre las competencias relacionadas con la investigación, será fundamental incluir el uso crítico y ético de la inteligencia artificial.

Asimismo, brindaremos pautas para que el perfil se utilice como una herramienta de seguimiento, de modo que las direcciones de programa sepan cómo se está desarrollando cada competencia a lo largo de los cursos.

6. Reestructurar los sistemas de pagos, ayudas y becas

El contexto actual, con una fuerte competencia de universidades nacionales y del extranjero, aunado a la posibilidad de incrementar la cantidad de estudiantes, nos obliga a replantear los precios, las condiciones de pago, las ayudas y las becas. Desde distintos sectores se ha señalado que esta actualización sigue siendo necesaria.

Para iniciar esta reforma, considero fundamental brindar a los programas una mayor flexibilidad en diversos aspectos económicos, como el otorgamiento de beneficios (por ejemplo, descuentos corporativos para el personal de una institución o empresa). A la par, es apremiante revisar las formas de pago más allá del tradicional abono por boletas y eliminar las trabas administrativas que hoy presentan las alternativas existentes.

En materia de apoyo académico, propondremos que los programas puedan utilizar su presupuesto para cubrir la inscripción de estudiantes en conferencias internacionales en las que tengan ponencias aceptadas, de manera que el Fondo Marco Polo se centre exclusivamente en los viajes, las estancias de investigación y la doble titulación. Asimismo, proponemos que las maestrías, según su disponibilidad presupuestal, puedan financiar becas para que estudiantes de excelente desempeño continúen sus estudios de doctorado en nuestra universidad.

Finalmente, como medida que articula lo académico con lo económico, ofreceremos planes de estudio flexibles (de dos, tres y hasta cuatro años), de manera que cada estudiante pueda elegir el que más le convenga según su disponibilidad económica y de tiempo. Esto permitirá, además, sincerar las tasas de graduación, que hoy miden a todos con un mismo plazo aunque muchas personas eligen desde el inicio otro ritmo. Para definir estos planes, analizaremos la información de matrícula y graduación de los últimos diez años.

7. Articular el posgrado con el pregrado, la formación continua y la investigación

Resulta estratégico impulsar una verdadera articulación de estudios en sentido vertical y horizontal. En lo vertical, debemos consolidar y expandir iniciativas institucionales como el proyecto “5+1”, que permite a nuestra comunidad estudiantil de pregrado adelantar cursos de maestría y culminar sus estudios de posgrado en un año adicional como máximo. En lo horizontal, debemos promover la flexibilidad para que el estudiantado pueda llevar cursos electivos en otros programas afines, lo que fomenta la interdisciplinariedad y optimiza nuestra oferta académica.

Para potenciar este ecosistema, promoveremos que las maestrías reconozcan cursos de formación continua de las facultades. Asimismo, coordinaremos con las facultades para que los programas de posgrado puedan proponer cursos y diplomas de formación continua vinculados a sus áreas, como puerta de entrada a las maestrías. En esa línea, proponemos ofrecer los diplomas de posgrado —que forman parte del primer año de estos programas— a personas interesadas, sin necesidad de que sean estudiantes regulares, lo que ampliará nuestra presencia de manera flexible.

En el ámbito de la investigación, resulta indispensable establecer acuerdos claros con los departamentos, institutos y grupos de investigación sobre el uso de laboratorios, materiales y espacios formativos. Esto nos permitirá, además, articular las líneas de investigación institucionales con las que se desarrollan en los programas de posgrado.

Forma de trabajo y compromiso

Estoy convencido de que este plan solo será posible si lo construimos y lo llevamos a cabo junto con quienes hacen el posgrado día a día: el cuerpo docente, las direcciones de programa, las facultades, los departamentos académicos y nuestra comunidad estudiantil.

Por ello, me comprometo a reunirme de manera periódica con el cuerpo docente, con las direcciones de programa y con las facultades para recoger sus necesidades y dar seguimiento a los avances. De igual manera, asumo el compromiso de rendir cuentas cada año ante el Consejo de la Escuela sobre el progreso de cada uno de estos ejes.

Finalmente, desde ahora y durante la campaña, estaré dispuesto a reunirme con docentes, consejos, comités, equipos y estudiantes de nuestra comunidad del posgrado que así lo soliciten y a participar en los espacios en los que sea posible presentar este plan.

Agradezco el tiempo dedicado a leer esta propuesta y quedo atento a sus comentarios y sugerencias. Sumando esfuerzos, lograremos una Escuela preparada para los retos que tenemos por delante.