

DOI: <https://doi.org/10.46296/rc.v9i17.0402>

Gestión de proyectos en políticas públicas y educación superior

Project management in public policy and higher education

García-Mejía Lady Jacqueline

Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Manta. Manta, Ecuador.

Correo: lady.garcia@manta.gob.ec.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7297-4785>

Briones-Jácome Israel Esteban

Investigador independiente. Manta, Ecuador.

Correo: israel.briones8192@gmail.com.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9453-3606>

Mena-Gudiño Marcela Genoveva

Investigadora independiente. Ecuador.

Correo: kupendexk@yahoo.es.

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4802-6393>

RESUMEN

La administración de proyectos en el sector de las políticas públicas y en el contexto de la educación superior, hace referencia a una cierta forma de proceso estratégico que define, establece y realiza la evaluación de las intervenciones que contribuyen a articular la práctica social y educativa por parte de las instituciones educativas. Este tipo de actividad organiza en términos de totalizadora las fases más esenciales de la administración de los proyectos, comenzando evidentemente por la planificación de las intervenciones, así como de la formulación como inicio de la planificación de los objetivos, y de los resultados, todo ello orientado por los marcos de actuación en relación con el mapa de las políticas públicas en vigor y la planificación del desarrollo de su institución, la planificación de las intervenciones articula al tiempo que se subraya la gestión de los recursos como piezas significativas de la administración de los proyectos en entornos de organizaciones complejas, y finalmente se aborda la dimensión de seguimiento y evaluación de impacto como mezcla de mecanismos de análisis básico, orientado a la recogida de datos, la consideración del rendimiento, y la producción de evidencias, y al promover la mejora continua; desde una amplia visión académica el texto defiende la visión global de la administración de proyectos entendida como un ciclo de decisiones, un ciclo de aprendizaje institucional y de rendición de cuentas con el sentido de la reconstrucción de las políticas públicas y de la educación superior.

Palabras claves: gestión de proyectos, políticas públicas, educación superior, planificación estratégica, evaluación de impacto.

ABSTRACT

Project management in the public policy sector and in the context of higher education refers to a specific strategic process that defines, establishes, and evaluates interventions that contribute to shaping the social and educational practices of educational institutions. This type of activity comprehensively organizes the most essential phases of project management, beginning, of course, with intervention planning and formulation as the starting point for planning objectives and outcomes. All of this is guided by frameworks related to the current public policy landscape and the institution's development plan. Intervention planning, while also emphasizing resource

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 13 de octubre de 2025.

Fecha de aceptación: 20 de diciembre de 2025.

Fecha de publicación: 12 de enero de 2026.



management as a significant component of project management in complex organizational environments, addresses the impact monitoring and evaluation dimension. This involves a blend of basic analytical mechanisms focused on data collection, performance assessment, evidence production, and the promotion of continuous improvement. From a broad academic perspective, this text defends a comprehensive view of project management as a cycle of decisions, institutional learning, and accountability, all aimed at reshaping public policy and higher education.

Keywords: project management, public policy, higher education, strategic planning, impact evaluation.

1. INTRODUCCIÓN

La creciente complejidad de los sistemas educativos y de las políticas públicas hace de la gestión de proyectos un componente obligado para hacer realidad aquellas estrategias de desarrollo social e institucionalización. La educación superior ha transformado los proyectos en unas de las vías bases para implementar políticas educativas, para la canalización de recursos públicos y para dinamizar procesos de transformación de la enseñanza y la organización. En esta línea, la gestión de proyectos se convierte en un proceso estratégico que relaciona política, técnica y académica, ya no es sólo una cuestión administrativa.

La relación educación superior y políticas públicas supone, por lo tanto, marcos de gestión que respondan a diferentes niveles de decisión y a diferentes actores institucionales. Los proyectos están inscritos en sistemas normativos y planos que configuran la manera de formular, ejecutar y evaluar proyectos y, por ende, se requieren maneras de hacer que se correspondan con los objetivos públicos. Asimismo, las instituciones que imparten educación superior se ven cartelladas por contextos donde la calidad, la transparencia y la pertinencia social son impuestos, por lo que se vuelve necesario reforzar las capacidades de gestión de proyectos.

La presente obra propone una gestión de proyectos en políticas públicas y en educación superior que desarrolle una mirada integradora, que reconozca tres momentos conectados; la planificación estratégica y formulación, la implementación -con una orientación en la articulación institucional y en la gestión de recursos- y el monitoreo y evaluación con una orientación hacia la

mejora. Desde este recorrido de análisis se realiza una proposición de entender la gestión de proyectos desde una mirada sistémica, de entenderla como un proceso complejo que une la decisión estratégica, la acción institucional y la producción de evidencia para la retroalimentación de políticas públicas y educativas.

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS CON ENFOQUE PÚBLICO

La gestión de proyectos en el campo de las políticas públicas y la educación superior se apoya en un primer momento en un proceso de planificación estratégica y elaboración muy exigente. La fase de planificación estratégica es muy importante, porque constituye la parte que prevé los marcos conceptuales, normativos y operativos que dan sentido a la intervención pública y académica. La planificación estratégica permite, también, poder adaptar los objetivos de largo alcance del Estado y de las instituciones de educación superior a acciones concretas, concretas y coherentes con las demandas sociales, territoriales y sectoriales en situaciones institucionales complejas (Makarenko et al., 2022).

La formulación del proyecto de la orientación a las políticas públicas quiere decir que las iniciativas no son construidas en escenarios neutros, sino en escenarios marcados por marcos de regulación, prioridades del gobierno y compromisos de las instituciones. En esta línea de razonamiento, el diseño o formulación del proyecto se debe resolver a partir del análisis estructural del problema público o educativo que se articula, que tiene que considerar su causa temporal, su trayectoria y sus efectos sobre los actores implicados. El análisis estructural no se limita a una descripción del problema, sino que hace una articulación con dimensiones sociales, culturales, económicas y políticas que hacen que se configure un problema tal (Kyrylova et al., 2022).

Desde la óptica de la educación superior, la formulación de proyectos es un camino que fuerza a un alineamiento explícito con los planes de desarrollo institucionales, las políticas nacionales de educación y los estándares de calidad de la educación y la de investigación. Los proyectos se orientan y se definen para su extravío en la misión universitaria, y las funciones sustantivas de la

docencia, la investigación, la extensión y la vinculación. Por ello, la formulación se debe encauzar en resultados esperados claramente definidos y explicitar objetivos estratégicos con los respectivos indicadores del avance y pertinencia (Jääskä & Aaltonen, 2022).

Por otra parte, la formulación de proyectos públicos y educativos demanda una arquitectura metodológica razonablemente estructurada. Se trata de la obtención de los mismos o similares objetivos generales y específicos, productos y resultados, beneficiarios directos e indirectos y la estimación de recursos necesarios para desarrollar el proyecto. Para el ámbito del desarrollo social se articulan bajo criterios de la racionalidad administrativa, de la transparencia y de la coherencia con los instrumentos públicos de la planificación nacional y del ámbito sectorial y/o institucional.

La planificación estratégica es también una función articuladora entre diferentes niveles de gobierno y actores de la institucionalidad. En el caso de la educación superior, las formulaciones de los proyectos generalmente involucran ministerios, agencias reguladoras, universidades, centros de investigación y organizaciones de la sociedad civil. La formulación correcta permite anticipar y poder coordinar mecanismos desde las etapas iniciales de la formulación, disminuir ambigüedades y favorecer la coherencia interinstitucional.

3. IMPLEMENTACIÓN, ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS EN EDUCACIÓN SUPERIOR

Una vez se establecen esos proyectos que son coherentes con la planificación estratégica, la fase de implementación juega un papel esencial en la gestión de los proyectos de políticas públicas y de educación superior. En la etapa de implementación se traduce el diseño conceptual en acciones a desarrollar en situaciones institucionales cambiantes y, en muchas ocasiones, altamente reguladas. La implementación no es simplemente un proceso técnico, es el momento donde se efectúan decisiones administrativas, académicas y políticas (Gasik, 2023). En el ámbito de la educación superior, la implementación de proyectos requiere una apropiada articulación institucional. Universidades e instituciones educativas operan utilizando estructuras organizativas complejas,

en las cuales participan las distintas unidades académicas y administrativas, esto es, centros que participan directa o indirectamente en los proyectos. El adecuado manejo de esta fase significa fijar los papeles, las competencias y los flujos de comunicación de la manera más clara posible, sabiendo que también es necesario asegurar la coherencia entre las distintas áreas implicadas.

La articulación institucional también se refiere a las relaciones entre las instituciones de educación superior y los organismos públicos responsables de la implementación de las políticas educativas. Por otro lado, los proyectos suelen estar relacionados con las líneas del ministerio, los criterios relacionados con la obtención de los fondos públicos origen y con los mecanismos para la rendición de cuentas (Veluvali & Suriseti, 2022). En este punto, la implementación da lugar también a un diálogo continuo entre los niveles político-estratégico y operativo, en el que asegurar que las intervenciones llevadas a cabo guarden una relación directa con los objetivos que se pretenden conseguir en el momento de la formulación.

El manejo de los recursos representa otra de las dimensiones de la etapa de la implementación. Los proyectos educativos y públicos se cimientan en restricciones normativas y económicas que determinan la asignación y el uso de los recursos financieros, materiales y humanos. Así, la gestión adecuada pasa por un detallado plan de gastos, un seguimiento de la ejecución presupuestaria y una adecuación de los recursos que es necesario a las necesidades que se presentan en los proyectos, sin menoscabo de la coherencia de la propuesta académica ni la viabilidad administrativa (Szczepańska-Woszczyńska & Gatnar, 2022).

Para lo que respecta a los recursos humanos, los proyectos en educación superior requieren de equipos interdisciplinarios y con competencias técnicas, argumentales y de gestión. La coordinación de dichos equipos requiere liderazgos institucionales capaces de interrelacionar diferentes perspectivas, fomentar el trabajo colaborativo y resolver las tensiones que vienen de la coexistencia de lógicas académicas y administrativas. La correcta gestión del talento humano afecta directamente a la calidad de los procesos y al cumplimiento de los plazos.

La implementación de proyectos conlleva un proceso continuado de toma de decisiones frente a contingencias y ajustes operativos. No se trata de una ejecución lineal y, por tanto, en esta fase resulta necesario adaptar procedimientos, reprogramar actividades y reconceptualizar prioridades ante los cambios contextuales o institucionales. En este sentido, tal como ya hemos dicho, la gestión de proyectos en políticas públicas y educación superior precisa capacidades de gestión adaptativa, construidas sobre información oportuna y mecanismos formales de coordinación.

4. MONITOREO, EVALUACIÓN DE IMPACTO Y MEJORA CONTINUA DE LAS POLÍTICAS Y PROYECTOS

La fase del seguimiento y la evaluación representa una de las partes imprescindibles de la gestión de proyectos relacionados con las políticas públicas y la educación superior, ya que facilita el análisis, de manera sistemática, del rendimiento de las intervenciones ejecutadas. Esta etapa no se plantea solo como un control del seguimiento del cumplimiento de actividades de los proyectos, sino que trata de construir conocimiento sobre los efectos, sobre los resultados y las contribuciones de los proyectos en relación con los objetivos formulados en la planificación estratégica (Scarlat, 2022).

El seguimiento se entiende como un proceso cíclico y continuo de recogida y elaboración de información a lo largo de la ejecución del proyecto. En educación y en el público resulta imprescindible para verificar la consonancia entre la forma de materializar el proyecto y el cumplimiento de los compromisos institucionales y normativos asumidos. A través de los indicadores predefinidos, el monitoreo va a permitir detectar las desviaciones, prever los riesgos y permitir que la toma de decisiones esté basada en información actual (Igberaese, 2022).

La evaluación, también, se introduce como una mirada más exhaustiva en los resultados y efectos finales producidos por el trabajo de los proyectos. Con un foco mayor en la educación superior, la evaluación de impacto es especialmente importante porque las intervenciones suelen tener como objetivo cambios estructurales como la mejora de la calidad académica, el acceso equitativo, la

innovación curricular o el incremento del trabajo de la investigación, efectos que pueden tardar años en aparecer, lo que va a requerir un trabajo metodológico sólido y que esté de acuerdo con la naturaleza de los proyectos (Johnston et al., 2024).

Desde el punto de vista académico, la evaluación de los proyectos públicos y educativos tiene que contemplar tanto los resultados cuantitativos como los resultados cualitativos. El análisis de datos estadísticos se articula e ilustra con análisis de carácter institucional, estudios documentales y la sistematización de experiencias, permitiendo tener una comprensión más cabal de los procesos ocultos tras los resultados observados. Dicha metodología ciertamente contribuye a enriquecer la interpretación de los impactos y la calidad de las evidencias que servirán de insumos para la elaboración de futuras políticas.

La información producida por el monitoreo y la evaluación tiene un sentido estratégico en función de la mejora continua. Las ideas que tienen lugar en los procesos de monitoreo y evaluación, en vez de ser considerados como fines o meros procedimientos administrativos, son incorporados a los procesos de gestión de proyectos modernos como herramientas de aprendizaje de las organizaciones. Los hallazgos de la evaluación alimentan los procesos de revisión de estrategias, la adaptación de los modelos de intervención y la redefinición de las prioridades del ámbito de las políticas públicas y la educación superior (Chiu, 2024).

Del mismo modo, los procesos de monitoreo y de evaluación favorecen la rendición de cuentas y la legitimidad de la acción pública. En contextos en los cuales los proyectos son financiados con recursos públicos, contar con información sistemática sobre resultados e impactos ayuda a reforzar la transparencia institucional y la confianza social en las políticas educativas. Para las instituciones de educación superior, los procesos de monitoreo y evaluación constituyen también insumos útiles para las acreditaciones, la planificación de las instituciones y la toma de decisiones estratégicas.

5. CONCLUSIONES

La gestión de proyectos en el ámbito de las políticas públicas y de la educación superior se desarrolla como un proceso global que vincula planificación, acción y evaluación de forma coherente con la elevada determinación social e institucional de la que se parte. En el proceso de elaboración del análisis se ha podido verificar cómo la planificación estratégica y la formulación de proyectos constituyen el basamento a partir del cual se realizan las intervenciones, que cumplen la función de traducir las orientaciones políticas y académicas en acciones concretas bajo criterios normativos, que se suponen vigentes.

La implementación de los proyectos pone tangible la función central que juega la articulación institucional y la gestión de los recursos. En unos ambientes organizacionales complejos y cuando el momento de la implementación es el que caracteriza esta gestión de proyectos, la coordinación de los actores, las unidades académicas y los organismos públicos es fundamental para lograr contrarrestar los diseños formulados y las acciones realizadas. La gestión de los recursos económicos, de los recursos humanos y de los recursos materiales deviene un elemento transversal que condiciona tanto la oportunidad del proyecto impulsado como su continuidad.

El seguimiento y la evaluación de impacto como metodologías analíticas nos sirven para poder entender los resultados y los efectos que se derivan de las intervenciones. Más allá de las actividades de control que conllevan, estos procesos permiten hacer emerger el conocimiento institucional y mejorar los impactos de políticas y proyectos, así como robustecer la toma de decisiones fundamentadas en la evidencia. En su conjunto, la integración de estas fases nos permite poder entender la gestión de proyectos como un ciclo vivo y reflexivo que busca el fortalecimiento de las políticas públicas y del diseño y que quiere asegurar el desarrollo en el tiempo de la educación superior.

REFERENCIAS

- Chiu, T. K. (2024). Future research recommendations for transforming higher education with generative AI. *Computers and education: Artificial intelligence*, 6, 100197.
- Gasik, S. (2023). Some insights on the future of project management in public administration. *Revista de Gestão e Projetos*, 14(3), 27-39.
- Igberaese, D. A. (2022). *Introduction to project management: A source book for traditional PM basics*. Routledge.
- Jääskä, E., & Aaltonen, K. (2022). Teachers' experiences of using game-based learning methods in project management higher education. *Project Leadership and Society*, 3, 100041.
- Johnston, H., Wells, R. F., Shanks, E. M., Boey, T., & Parsons, B. N. (2024). Student perspectives on the use of generative artificial intelligence technologies in higher education. *International Journal for Educational Integrity*, 20(1), 2.
- Kyrylova, O., Piterska, V., Sagaydak, O., Lohinov, O., & Lohinova, L. (2022). *Conceptual Model of Educational Project Management Related to Maritime Transport in Higher Education Institutions*. In ITPM (pp. 138-148).
- Makarenko, L., Syvak, T., Berdanova, O., lyzefovych, V., & Rachynska, O. (2022). Project Management in Public Administration: Priority Areas of Application. *Cuestiones Políticas*, 40(75).
- Scarlat, C. (2022). *Teaching Project Management Principles by Proverbs in Culturally and Linguistically Diverse Environments: Ten Years of Experience with International Students*. In Handbook of Research on Teaching Strategies for Culturally and Linguistically Diverse International Students (pp. 118-146). IGI Global.
- Szczepańska-Woszczyna, K., & Gatnar, S. (2022, September). Key competences of research and development project managers in high technology sector. In *Forum Scientiae Oeconomia* (Vol. 10, No. 3, pp. 107-130).
- Veluvali, P., & Suriseti, J. (2022). Learning management system for greater learner engagement in higher education—A review. *Higher Education for the Future*, 9(1), 107-121.