El impacto de los Fondos Concursables en la mejora del aprendizaje en universidades públicas del Perú

MAYRA PINEDO LÓPEZ*, JORGE RUIZ OLAYA**

SUMILLA

El artículo analiza la gestión de proyectos educativos como estrategia para mejorar la calidad del aprendizaje en la educación superior pública, a partir de la experiencia de la implementación de Fondos Concursables del PMESUT. Presenta los principales resultados, fortalezas y desafíos de su implementación en 38 universidades públicas, destacando avances en actualización curricular, formación docente y virtualización. Concluye que la intervención fortaleció las condiciones pedagógicas y promovió aprendizajes más pertinentes y equitativos.

Palabras Clave: Gestión de proyectos educativos | Calidad educativa | Educación superior | Aprendizaje centrado en el estudiante

* Magíster en Gestión Educativa por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con especialización en Gestión de Proyectos. Más de 15 años de experiencia profesional en la gestión de proyectos relacionados con educación, innovación, emprendimiento, políticas públicas y desarrollo productivo. Ha liderado iniciativas de gran escala vinculadas a inversión pública, asistencia técnica y fortalecimiento institucional, especialmente en el ámbito de la gestión pública. Se ha desempeñado como responsable de la Unidad de Atención a Universidades del Programa para la Mejora de la Calidad y Pertinencia de los Servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica (PMESUT) y docente universitaria en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

** Magíster en Educación con mención en Currículo por la Pontificia Universidad Católica del Perú y estudios de posgrado en Gestión Pública. Más de 10 años de experiencia liderando iniciativas de mejora de la calidad educativa, fortalecimiento de competencias transversales y promoción de derechos ciudadanos, en colaboración con instituciones de educación superior, comunidades locales, organizaciones sociales de base y sociedad civil. Actualmente, es Director de Capacidades e Innovación para el Desarrollo (CapacidadDes). Su trayectoria combina visión pedagógica, enfoque territorial e intervención multisectorial, con capacidad para articular actores y gestionar proyectos con impacto real en los aprendizajes y la formación ciudadana.

1. Introducción

En el Perú, la educación superior pública enfrenta persistentes desafíos vinculados a la calidad de los aprendizajes, la pertinencia de los programas académicos y las brechas en capacidades institucionales. A pesar de las reformas impulsadas en la última década, muchas universidades continúan afrontando limitaciones relacionadas con la actualización curricular, el fortalecimiento de la docencia universitaria y la integración efectiva de tecnologías educativas, especialmente en contextos regionales con menor disponibilidad de recursos.

En este escenario, la gestión de proyectos educativos se ha consolidado como una estrategia relevante para promover mejoras sostenibles en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Más allá de una lógica administrativa, la gestión de proyectos permite articular el fortalecimiento institucional con objetivos pedagógicos concretos, incorporando enfoques como el aprendizaje centrado en el estudiante, la formación basada en competencias y el uso estratégico de entornos virtuales (Fullan, 2002; González, 2018).

El Programa para la Mejora de la Calidad y Pertinencia de los Servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica (PMESUT), financiado por el Estado peruano con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, constituye una de las principales iniciativas orientadas a reducir brechas en la educación superior pública. En este marco, fueron diseñados los fondos concursables para la implementación de planes de mejora en gestión académica y pedagógica en universidades públicas, con énfasis en la actualización curricular, el fortalecimiento docente y la virtualización de los procesos formativos.

2. Gestión de proyectos educativos: teoría y vínculo con el aprendizaje

La gestión de proyectos educativos es una estrategia fundamental para inducir mejoras estructurales en los sistemas de enseñanza, especialmente en instituciones públicas donde la planificación y el financiamiento muchas veces son limitados. Esta gestión va más allá de la administración técnica de actividades: implica diseñar, ejecutar y evaluar intervenciones que articulen el fortalecimiento institucional con los objetivos educativos esperados.

Según González (2018), un proyecto educativo exitoso debe responder a un diagnóstico claro, contar con objetivos pedagógicos definidos, aplicar metodologías activas y establecer mecanismos de evaluación sostenibles. En ese marco, la gestión de proyectos se convierte en una herramienta para transformar los procesos de enseñanza y aprendizaje, mejorando el entorno educativo y elevando la calidad de la formación universitaria.

Fullan (2002) refuerza esta idea al señalar que las reformas sostenibles en educación requieren una lógica de cambio sistemático, donde cada componente del ecosistema —currículo, docente, recursos, tecnología— esté alineado con la mejora del aprendizaje de los estudiantes. Esto implica incorporar enfoques como el aprendizaje centrado en el estudiante, la educación basada en competencias y la inclusión digital, todos ellos pre-

sentes en las mejores prácticas contemporáneas de gestión educativa.

> *Las reformas sostenibles en educación requieren una lógica de cambio sistemático.*

Desde este enfoque, un proyecto educativo no solo mide su éxito por el cumplimiento de actividades, sino —sobre todo— por su capacidad de generar condiciones efectivas para que los estudiantes aprendan más y mejor.

3. Breve contexto del PMESUT y la implementación de planes de mejora a través de Fondos Concursables

El Programa para la Mejora de la Calidad y Pertinencia de los Servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica (PMESUT) inicia su ejecución en 2017 por el Estado peruano con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), como una respuesta institucional a las brechas estructurales en calidad, equidad y pertinencia en la educación superior.

Bajo este programa, se ejecutaron 10 fondos concursables dirigidos a universidades públicas, de los cuales, dos de estos fondos atendieron 52 planes de mejora en gestión académica y pedagógica, correspondientes a 38 universidades públicas, con una inversión de más de 30 millones de soles. La finalidad fue impulsar procesos concretos de implementación en áreas clave como: diseño y actualización curricular, fortalecimiento de la docencia, educación virtual, nivelación académica y adaptación a la vida universitaria.

La estructura de los fondos concursables demuestra que pueden constituir una herramienta para activar capacidades institucionales, al atender directamente necesidades de las universidades, mejorando los resultados educativos cuando están bien diseñados, enfocados y acompañados técnicamente (Benavides, 2021; MINEDU, 2018).

4. Experiencia de implementación y principales resultados

La implementación de los planes de mejora se desarrolló entre junio de 2022 y marzo de 2025, y estuvo orientada a la ejecución de 52 planes de mejora correspondientes a treinta y ocho universidades públicas del país. La estrategia adoptada se basó en la prestación de ocho servicios integrados, organizados según los ejes temáticos de los planes, lo que permitió atender de manera sistemática los principales nudos críticos identificados en la gestión académica y pedagógica de las instituciones participantes.

Un elemento central del proceso fue el acompañamiento técnico brindado por los gestores especializados del PMESUT, quienes tuvieron a su cargo las acciones de asistencia técnica, seguimiento y monitoreo de los servicios. Este acompañamiento permanente favoreció el cumplimiento de los plazos establecidos y la entrega oportuna de los productos, a través de estrategias como reuniones periódicas con las firmas consultoras, revisión continua de avances, identificación temprana de alertas y validación preliminar de los documentos elaborados. Estas acciones permitieron asegurar la calidad técnica y pedagógica de los resultados obtenidos.

Asimismo, la metodología para la atención de estos planes de mejora se caracterizó por un enfoque colaborativo, en el que los equipos técnicos de las universidades participaron activamente en la elaboración y validación de los procesos y documentos desarrollados en el marco de los servicios. La generación de espacios de trabajo conjunto fortaleció los vínculos institucionales, promovió la confianza entre los actores involucrados y facilitó el logro de los objetivos planteados. En este marco, los productos desarrollados fueron alineados de manera consistente con las Condiciones Básicas de Calidad y la normativa vigente, asegurando su pertinencia y sostenibilidad.

> *La metodología de trabajo de los Fondos Concursables se caracterizó por un enfoque colaborativo.*

La participación de las autoridades universitarias constituyó otro factor clave para el éxito de la implementación. Las reuniones periódicas no solo cumplieron una función informativa respecto al avance de los servicios, sino que también permitieron generar compromiso institucional, motivación y disposición del recurso humano para la ejecución de las actividades programadas. De manera complementaria, los programas de fortalecimiento de capacidades, desarrollados bajo una modalidad semipresencial con componentes asincrónicos, ampliaron las oportunidades de participación y contribuyeron al desarrollo de competencias técnicas y pedagógicas en los actores universitarios.

Entre los principales logros se encuentran la actualización de cuarenta planes de estudio en modalidades presencial, semipresencial y virtual, acompañados de sus respectivos planes de sostenibilidad; la virtualización de ochenta y cinco cursos; la mejora de seis plataformas de gestión del aprendizaje (LMS) y la elaboración de diecinueve guías metodológicas para su uso. Asimismo, se desarrollaron noventa y dos guías de implementación pedagógica, tutoría y seguimiento, así como diecinueve diseños de modelos y procesos orientados a fortalecer la gestión docente.

Adicionalmente, se capacitó a más de 2 mil docentes en competencias digitales, metodologías activas y gestión académica, fortaleciendo su desempeño pedagógico. Como resultado integral de estas acciones, las treinta y ocho universidades participantes fortalecieron sus capacidades institucionales para afrontar los procesos de licenciamiento y mejora continua. En conjunto, estas intervenciones no se desarrollaron de manera aislada, sino que conformaron un sistema articulado de mejora pedagógica que impactó directamente en el núcleo del proceso educativo: la interacción entre docentes y estudiantes, dentro de un currículo pertinente y respaldado por recursos didácticos de calidad. Los resultados alcanzados evidencian la importancia de la inversión en educación superior pública.

5. Fortalezas y dificultades en la implementación de los Planes de Mejora

Una de las principales fortalezas fue el enfoque orientado a mejorar las dimensiones estructurales de la gestión académica, como la actualización de los planes de estudio, el fortalecimiento de la docencia, la virtualización

de cursos y el diseño de estrategias de tutoría y seguimiento. De esta manera, se contribuyó a mejorar la experiencia educativa de los estudiantes y a generar condiciones más favorables para el aprendizaje.

Otra fortaleza relevante fue la capacitación docente contextualizada, diseñada en función de las necesidades reales de las universidades. Los programas de formación de-sarrollados fortalecieron las competencias tecno-pedagógicas de los docentes, promoviendo el uso de metodologías activas, recursos digitales y enfoques educativos centrados en el estudiante. Este fortalecimiento promueve que las prácticas pedagógicas en el aula prioricen procesos de enseñanza más dinámicos, participativos y orientados al logro de aprendizajes significativos.

> *Los programas de formación desarrollados fortalecieron las competencias tecno-pedagógicas de los docentes.*

Asimismo, el fortalecimiento de las plataformas de gestión del aprendizaje, la virtualización de cursos y la implementación de modelos híbridos permitirán flexibilizar los procesos formativos y responder a las necesidades de estudiantes ubicados en contextos con limitaciones geográficas o de infraestructura. Estas acciones resultan relevantes para contribuir a la reducción de brechas educativas en regiones alejadas y promover la continuidad del aprendizaje.

La participación institucional de las universidades también se configuró como una fortaleza central del proceso. Lejos de asumir un rol pasivo, las instituciones participaron de manera protagónica en el diseño, validación e implementación de los productos desarrollados, lo que favoreció la pertinencia de las intervenciones y su apropiación en la institución. Esta participación fortaleció el compromiso de las autori-dades, docentes y equipos técnicos, incrementando las posibilidades de sostenibilidad de las mejoras implementadas.

> *La innovación digital resultó relevante para reducir brechas educativas en regiones alejadas*

No obstante, el proceso también enfrentó dificultades. La implementación simultánea de los Fondos Concursables generó, en algunas universidades, sobrecarga operativa, lo que generó demoras en los procesos administrativos. Si bien las universidades tienen el compromiso de participar en estos procesos, cuentan con un número limitado de profesionales para la atención de este tipo de intervenciones.

Respecto a los procesos de diseño y validación curricular, se evidenció una limitada participación de egresados y empleadores, lo que retrasó el proceso de actualización de los planes de estudios de acuerdo con las demandas competenciales de los sectores productivos.

Finalmente, la huelga docente registrada en el 2023 afectó la disponibilidad de tiempo de los actores clave encargados de las actividades de validación, capacitación y seguimiento pedagógico de desarrollo de los planes de mejora.

A pesar de estas dificultades, el enfoque de gestión para la implementación de los Pla-

nes de Mejora, el soporte institucional de las direcciones competentes del Ministerio de Educación y el acompañamiento técnico permanente de los gestores especializados del PMESUT, permitieron mitigar sus efectos y asegurar que las intervenciones mantu¬vieran un enfoque centrado en el logro de los objetivos.

En suma, las acciones para fortalecer la gestión institucional tales como la ali¬neación de los nuevos planes de estudio con estándares de calidad, la profesio¬nalización del equipo docente, el diseño de plataformas que promueven el aprendizaje activo y contextualizado, así como el desarrollo de cursos de nivelación y tutoría, generan un en¬torno más favorable para que los estudiantes tengan procesos de aprendizaje significativos.

6. Recomendaciones para la gestión de proyectos con impacto en la mejora de aprendizajes

- Integrar indicadores de mejora del aprendizaje en el sistema de seguimiento de proyectos: Toda intervención educativa, como la de los Fondos Concursables, debe incluir indicadores que midan no sólo productos administrativos (como planes o guías), sino resultados pedagógicos concretos como mejoras en la comprensión, desempeño o permanencia estudiantil. Esto permitirá verificar si las acciones implementadas realmente se traducen en mejores aprendizajes y facilitará la toma de decisiones basada en evidencia.
- Fortalecer la articulación entre actualización curricular y prácticas docentes: Los nuevos planes de estudio elaborados deben ser interiorizados por los docentes y acompañados por metodologías activas que faciliten la comprensión y aplicación por parte del estudiantado. Promover una formación docente orientada al uso reflexivo de estos currículos garantiza que el contenido se traduzca en experiencias significativas de aprendizaje.
- Desarrollar ciclos de formación docente con enfoque en el aprendizaje del estudiante: La capacitación docente debe estar orientada a modificar prácticas en el aula, no solo a transmitir conocimientos teóricos. Diseñar programas formativos con seguimiento, evaluación en aula y retroalimentación pedagógica directa permitirá mejorar la calidad de la enseñanza y, en consecuencia, optimizar los procesos de aprendizaje.
- Garantizar la sostenibilidad pedagógica mediante institucionalización normativa y operativa: Para que las mejoras impacten de forma duradera en los aprendizajes, es necesario que los productos de los Fondos Concursables (planes, sistemas, guías) estén formalmente incorporados en los documentos de gestión académica (ROF, MOF, lineamientos académicos institucionales). Esto asegura su vigencia y aplicación en los procesos formativos de mediano y largo plazo.
- Involucrar a estudiantes, egresados y actores externos en el diseño pedagógico: La participación activa de la comunidad estudiantil en la retroalimentación curricular, así como la articulación con egresados y

empleadores, permite que los contenidos, metodologías y competencias respondan a contextos reales y actuales. Esta articulación favorece aprendizajes más pertinentes, motivadores y útiles para la inserción laboral.

- Consolidar ecosistemas virtuales de aprendizaje centrados en el estudiante: El impulso a la virtualización de contenidos y plataformas debe continuar con una lógica pedagógica centrada en el usuario. Se recomienda desarrollar LMS que no solo almacenen contenido, sino que promuevan interactividad, retroalimentación inmediata, seguimiento del progreso estudiantil y personalización del aprendizaje.
- Implementar sistemas de apoyo académico para nivelación y seguimiento estudiantil: Para cerrar brechas de aprendizaje derivadas de desigualdades previas, es clave implementar servicios de tutoría, mentoría y acompañamiento académico. Estas acciones permiten que más estudiantes se mantengan en el sistema, comprendan mejor los contenidos y desarrollen competencias clave, con acompañamiento docente personalizado.

7. Conclusión

Los Fondos Concursables del PMESUT no solo representaron una experiencia administrativa eficaz o una estrategia de fortalecimiento institucional. Fue, sobre todo, una intervención pedagógica estructurada que impactó de manera directa y positiva en la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes universitarios del Perú.

> *Los Fondos Concursables fueron, sobre todo, una intervención pedagógica estructurada.*

A través de la actualización de contenidos, la capacitación de docentes, el uso de tecnologías educativas y la generación de entornos de aprendizaje más inclusivos, los Fondos Concursables lograron crear condiciones concretas para que los estudiantes de las universidades beneficiarias accedan a una educación superior de mayor calidad, pertinencia y equidad. Las lecciones aprendidas deben servir como base para escalar estas iniciativas y procurar que este tipo de actividades atiendan las necesidades de las universidades.

8. Referencias Bibliográficas

Benavides, M. (2021). *Calidad, equidad y reforma en la educación superior peruana: avances y desafíos.* Pontificia Universidad Católica del Perú.

Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación* (A. Solà Martín & C. Sánchez Asensi, Trads.). Editorial Octaedro

González, J. (2018). *Gestión de proyectos educativos: planificación, evaluación y sostenibilidad.* Editorial Síntesis.

Álvarez Álvarez, S., & Pinedo González, R. (Eds.). (2023). *Innovación docente en Educación Superior: Interacción, participación y colaboración.* Agilice Académica.

MINEDU. (2018). *Marco de Buen Desempeño de Directivos en Educación Superior*

Universitaria. Ministerio de Educación del Perú.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *El impacto del COVID-19 en la igualdad e inclusión estudiantil: Apoyar a los estudiantes vulnerables durante el cierre y reapertura de las escuelas.* https://www.oecd.org/education/El-impacto-del-COVID-19-en-la-igualdad-e-inclusion-estudiantil.pdf