



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTION DE PROYECTOS**

TÍTULO

Diseño de un plan integral de gestión de proyectos orientado a optimizar el estudio de los privados de libertad becados en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

AUTORA

Ing. Alvarado Cevallos María Fernanda

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL

TÍTULO DE

Magister en Gestión de Proyectos

Modalidad: En Línea

TUTOR

Ing. Meléndez Rangel Jesús Ramon, Ph.D.

Guayaquil, Ecuador

6 de febrero de 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTION DE PROYECTOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Ing. María Fernanda Alvarado Cevallos, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: Magister en Gestión de Proyectos

TUTOR

f. 

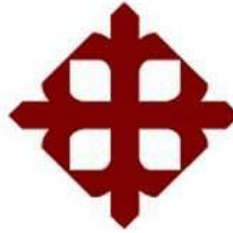
Ing. Jesús Ramon Meléndez Rangel, Ph.D.

DIRECTOR DEL PROGRAMA

f. 

Ing. Nicolas Elías Villavicencio Bermudes, Ph.D.

Guayaquil, 6 de febrero de 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTION DE PROYECTOS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ing. María Fernanda Alvarado Cevallos

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “**Diseño de un plan integral de gestión de proyectos orientado a optimizar el estudio de los privados de libertad becados en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil**” previa a la obtención del **Título de: Magister en Gestión de Proyectos.**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 6 de febrero de 2026

f.

Ing. María Fernanda Alvarado Cevallos



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTION DE PROYECTOS

AUTORIZACIÓN

Yo, Ing. María Fernanda Alvarado Cevallos

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la Institución del Trabajo de Titulación “**Diseño de un plan integral de gestión de proyectos orientado a optimizar el estudio de los privados de libertad becados en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 6 de febrero de 2026

f.

Ing. María Fernanda Alvarado Cevallos

REPORTE COMPILATIO

Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | UCSG-EC, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

7 María F Alvarado_compilatio
ID : bc8bc5c92edd596d57fe22d1deff16604a03654

6%
Textos sospechosos

Nombre del fichero : 7 María F Alvarado_compilatio.txt	Deposante : Jesús Ramón Meléndez Rangel
Tamaño del archivo original : 73,5 KB	Fecha de depósito : 13 de marzo de 2024
Número de palabras : 7531	Tipo de carga : Interfaz
Número de caracteres : 51784	Fecha de fin de análisis : 13 de marzo de 2024

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Similitudes 0%

Sintáctica 0% Semántica 0% (no visible)

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones:

Detección de IA 6%

Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA. Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.

TUTOR(A)

f. 

Ing. Jesús Ramon Meléndez Rangel, Ph.D.

A los docentes de la Maestría en Gestión de Proyectos, quienes con su excelencia académica fortalecieron mi formación profesional.

A mi tutor PhD. Abelardo López Domínguez, Lic., quién con su experiencia y conocimiento me orientó en el desarrollo de este trabajo.

A mis compañeros, por el apoyo demostrado, de manera especial, a Nancy y Elizabeth, por aventurarse junto a mí en este proceso académico, gracias por ser esas compañeras de trabajo que creyeron en mí: “Juntas iniciamos y juntas terminamos”

A Dios fuente de la sabiduría que necesité para alcanzar esta meta, y fuente de la fortaleza con que enfrenté las tribulaciones de este caminar.

A mi esposo roca serena en medio de toda tormenta, mi compañero de vida y guía intelectual en quién me apoyé para culminar esta etapa.

A mi hija prolongación viva de mi alma quién me sostiene el corazón con su sola existencia.

A mi hermana, presencia constante, raíz compartida y testigo fiel de mi historia profesional quién me inspiró a seguir sus pasos laboralmente.

A aquellos que ya no se encuentran físicamente, pero cuya memoria me guía y motiva a convertirme en el pilar que fueron en vida para toda la familia: mis padres Josefa y Julio, y mi hermana Silvia. Las últimas palabras que compartimos, las cumpliré.

Todo lo que soy, y todo lo que aspiro a ser nace del amor que me han regalado.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTION DE PROYECTOS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

f.  _____

Ing. Nicolas Elías Villavicencio Bermudes, Ph. D.

TUTOR(A)

f.  _____

Ing. Jesús Ramon Meléndez Rangel, Ph.D.

REVISOR(A)

f.  _____

Lic. Abelardo López Domínguez, Ph.D.

Índice General

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del Problema	2
1.3 Propósito de la Investigación	4
1.4 Objetivo General	5
1.5 Objetivos específicos	5
1.6 Preguntas de la Investigación	5
1.7 Preguntas específicas	5
1.8 Marco Conceptual	6
1.9 Definición de Términos	9
CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA	10
2.1. Marco Contextual	10
2.2. Marco Legal / Marco Normativo	13
2.3. Marco Teórico	14
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	16
3.1. Diseño Metodológico	16
3.2. Tipo de Investigación	16
3.3. Enfoque de Investigación	16
3.4. Población	17
3.5. Muestra	17

3.6. Muestreo	17
3.7. Instrumentación	17
3.8. Validez y Confiabilidad.....	18
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	19
4.1. Procedimiento de recolección de datos	19
4.2. Análisis e interpretación	20
4.2.1 Continuidad del programa.....	20
4.2.2 Gobernanza y coordinación interinstitucional	20
4.2.3 Marco normativo y protocolos	20
4.2.4 Seguimiento y evaluación.....	21
4.2.5 Riesgos y sostenibilidad.....	21
4.2.6 Propuesta de intervención como categoría integradora.....	22
4.2.7 Triangulación con actores clave institucionales.....	22
4.3. Discusión de hallazgos	24
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	26
5.1. Fundamentación de la propuesta	26
5.2. Objetivo de la intervención.....	26
5.3. Descripción del Plan Integral de Gestión.....	27
5.4. Componentes técnicos del plan.....	29
5.5. Sistema de Seguimiento y Evaluación (KPIs)	29
5.6. Sistema de indicadores	30
5.6. Validación técnica de la propuesta	30
5.6.1 Fundamentación de la validación.....	30
5.6.2 Selección de expertos.....	31
5.6.3 Instrumento de validación.....	31
5.6.4 Criterio de aceptación	32
5.6.5 Incorporación de mejoras (falta).....	32
5.7. Validación financiera de la propuesta.....	33
5.7.1. Enfoque de análisis financiero	33
5.7.2. Identificación de recursos necesarios.....	34
5.7.3. Análisis de factibilidad	34
5.7.4 Sostenibilidad económica	35
Conclusiones	36

Recomendaciones.....	37
Referencias	38

Lista de Tablas

<i>Tabla 1 Problemas del programa de educación superior para PPL</i>	4
<i>Tabla 2 Matriz Operativa – Gestión Académica</i>	28
<i>Tabla 3 Matriz Operativa – Gestión Administrativa y gobernanza</i>	28
<i>Tabla 4 Matriz Operativa – Gestión Logística y Tecnológica</i>	29
<i>Tabla 5 Matriz Operativa – Gestión de riesgos</i>	29
<i>Tabla 6 Tabla de indicadores KPIs</i>	30
<i>Tabla 7 Resultados de la validación por juicio de expertos</i>	32
<i>Tabla 8 Identificación de recursos necesarios</i>	34

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta de intervención basada en un plan integral de gestión de proyectos para optimizar el programa educativo dirigido a personas privadas de libertad en el Centro de Rehabilitación Social Guayas No. 5, en articulación con la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. El estudio adoptó un enfoque cualitativo de carácter descriptivo y propositivo, sustentado en entrevistas semiestructuradas aplicadas a expertos en gestión de proyectos, gestión educativa y administración pública, así como a actores clave vinculados al programa. La información fue analizada mediante codificación categorial, permitiendo identificar debilidades relacionadas con la planificación estratégica, la coordinación interinstitucional, el seguimiento académico y la gestión de riesgos. Los hallazgos evidenciaron la necesidad de estructurar el programa bajo un modelo formal de gestión que garantice continuidad, sostenibilidad y evaluación sistemática. En respuesta, se diseñó una propuesta que integra fundamentos pedagógicos, herramientas de gestión de proyectos y un sistema de indicadores para fortalecer la gobernanza y el monitoreo del programa educativo. Se concluye que la incorporación de un enfoque técnico y estructurado puede contribuir significativamente a la calidad y sostenibilidad de la educación en contextos de privación de libertad.

Palabras claves: Educación penitenciaria; gestión de proyectos; rehabilitación social; evaluación de programas; intervención educativa.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Que las personas en situación de cárcel puedan acceder a estudiar una carrera universitaria representa, en gran medida, una mejora para la sociedad aportando a su plan de vida, aumentando las destrezas, y disminuyendo las oportunidades de reincidir. En países donde existen programas de estudio coordinados entre el gobierno e instituciones de educación superior, como Ecuador, las actividades educativas se deben coordinar operativa y administrativamente con el fin de lograr el acceso a la educación de los privados de libertad dentro de las limitaciones propias de los centros carcelarios por motivos de seguridad.

Para ello, se suscribió un convenio tripartito entre la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT), el Servicio Nacional de Atención Integral a Personas Privadas de Libertad (SNAI), y la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG), en el cual se otorgaron becas a personas privadas de libertad (PPL) que desean obtener un título universitario.

Para llevar a cabo actividades de educación superior con los PPL del Centro de Rehabilitación Social Guayas No. 5, existen grandes retos como: problemas con la red, limitaciones tecnológicas, de infraestructura y de logística, procesos no cumplidos, falta de respuesta a comunicaciones, suspensiones por seguridad que causan retrasos en el proceso tutorial, falta de indicadores para medir el avance de los estudiantes, inconvenientes que dificultan el acceso a la educación, haciendo que se replantee qué tan necesario es el estudio para la rehabilitación real de una persona privada de libertad. La evidencia internacional y regional respalda que la educación en prisión, cuando está bien diseñada y gestionada, aporta a la reducción de la reincidencia y mejora las condiciones de reinserción (Vacca, 2004).

Diseñar y poner en marcha un plan integral de gestión de proyectos que permita tener una organización estructurada con un cronograma específico en el que se prevea futuros

riesgos, y una comunicación efectiva entre los interesados permitirá coordinar gestores, recursos y acciones en un contexto en donde se deben cumplir las restricciones propias de un centro de privación de libertad. El PMBOK y estándares afines ofrecen principios y procesos adaptables a proyectos educativos complejos (PMI, 2021).

En Ecuador, los últimos estudios han demostrado que existen limitaciones propias que inciden directamente en el desarrollo de las actividades educativas de los PPL y su rendimiento (edad, género, estado de salud, hacinamiento, carencias tecnológicas) las cuales despiertan la necesidad urgente de implementar un plan de gestión que incluya paso a paso el trabajo operativo, las alternativas de sistemas digitales confiables (contenidos off line, disponibilidad de equipos de cómputo autorizados) y acciones de seguimiento, y retroalimentación entre los involucrados.

1.2 Definición del Problema

Los estudiantes privados de libertad del “Centro de Rehabilitación Social Guayas No. 5” que cuentan con una beca en la “Universidad Católica de Santiago de Guayaquil” enfrentan múltiples barreras que limitan su acceso efectivo y continuo a la educación, como es la falta de acceso a recursos tecnológicos, lo cual impacta negativamente en sus procesos de aprendizaje, dificultando la adquisición de competencias necesarias para culminar la carrera y graduarse.

Actualmente, no existe un plan integral de gestión de proyectos que articule de manera sistemática los procesos académicos, administrativos, logísticos y tecnológicos vinculados al seguimiento educativo de los PPL becados. Las actividades suelen ejecutarse de forma reactiva, fragmentada y sin mecanismos estandarizados de control, lo que genera:

- Acceso restringido a recursos digitales, pues las normativas de seguridad y la falta de infraestructura en el CRS Guayas No. 5 limitan el uso de internet y de dispositivos personales, impidiendo el acceso regular a plataformas virtuales, materiales multimedia y comunicación síncrona con docentes. Estudios sobre digitalización en entornos carcelarios

describen que esta brecha tecnológica constituye una limitación central para la inclusión educativa contemporánea.

- Procesos administrativos fragmentados, ya que no existen flujos estandarizados para la entrega de contenidos, aplicación de evaluaciones ni protocolos de comunicación entre la universidad y la coordinación penitenciaria; muchas acciones son reactivas.
- Restricciones horarias y logísticas, al encontrar que las actividades académicas quedan supeditadas a horarios rígidos, permisos y movilizaciones judiciales; provocando retrasos en entregas, desarticulación de cronogramas y pérdida de continuidad pedagógica.
- Falta de indicadores y monitoreo, ya que no existe un sistema de KPIs (retención, avance curricular, cumplimiento de actividades, desempeño por asignatura) que permita tomar decisiones oportunas y basadas en evidencia.

Las barreras antes señaladas afectan la continuidad educativa provocando un alto riesgo de deserción y fracaso académico, pues aumenta la probabilidad de abandono reduciendo el impacto positivo que se espera del programa de becas como herramienta de reinserción. La literatura indica que la continuidad y calidad educativa en prisión están asociadas a mejores resultados post - liberación (Vacca, 2004).

Todos los inconvenientes antes mencionados, promueven ineficiencia institucional, ya que la duplicación de esfuerzos, la falta de protocolos y la ausencia de un responsable de gestión integrada implican pérdida de recursos y oportunidades de escala y replicabilidad.

Finalmente existe desigualdad digital y social debido a la carencia de medidas específicas de inclusión tecnológica (p. ej. dispositivos seguros, contenidos offline) lo cual profundiza la exclusión educativa de un grupo que ya arrastra vulneraciones de derechos. Estudios recientes sobre el contexto ecuatoriano muestran que factores estructurales (hacinamiento, condiciones institucionales) modulan la participación educativa y requieren respuestas diferenciadas por género y condiciones.

El análisis luego de la revisión documental nos permite evidenciar que el problema del programa de educación superior para personas privadas de libertad (PPL) becadas por la UCSG no es tecnológico ni pedagógico, sino más bien sistémico al carecer de un modelo de gestión de proyectos aplicado al programa de educación superior penitenciario pues responde a un conjunto de factores resumidos a continuación en cuatro dimensiones:

Tabla 1 Problemas del programa de educación superior para PPL

Dimensión	Problema
Académica	Baja continuidad (deserción y fracaso) – Falta de seguimiento
Tecnológica	Brecha digital – sin soluciones offline institucionalizadas
Organizacional	Protocolo / procesos no estandarizados – Ausencia de gobernanza
De gestión	Proyecto carece de ciclo de vida y de indicadores institucionalizados (KPIs)

Como resultado del diagnóstico realizado, se presenta una propuesta de intervención estructurada en forma de Plan Integral de Gestión de Proyectos, orientado a fortalecer la continuidad operativa y la sostenibilidad institucional del programa educativo.

La intervención permitirá un rediseño estructural del sistema de gestión del programa educativo penitenciario que garantice la continuidad académica del mismo, así como también la calidad formativa bajo eficiencia institucional de tal forma que sea sostenible y escalable.

1.3 Propósito de la Investigación

El propósito de esta investigación es analizar las causas estructurales que afectan la continuidad del programa educativo para personas privadas de libertad becadas por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil en el Centro de Rehabilitación Social Guayas No. 5 y, a partir de dicho diagnóstico, diseñar y validar técnicamente una propuesta de intervención materializada en un Plan Integral de Gestión de Proyectos que optimice los

procesos académicos, tecnológicos, administrativos y logísticos para fortalecer su sostenibilidad y eficiencia.

1.4 Objetivo General

Diseñar y validar técnicamente un plan integral de gestión de proyectos orientado a optimizar procesos académicos, tecnológicos, administrativos y logísticos para los PPL becados por la UCSG en el CRS Guayas No. 5.

1.5 Objetivos específicos

- Identificar las principales debilidades estructurales que afectan la continuidad del programa educativo.
- Analizar los riesgos asociados al contexto penitenciario que inciden en el desarrollo de las actividades académicas.
- Establecer mecanismos de gobernanza y comunicación que fortalezcan la coordinación interinstitucional.
- Diseñar un sistema de seguimiento y control basado en indicadores clave de desempeño (KPIs).
- Validar técnica y financieramente la viabilidad del plan propuesto.

1.6 Preguntas de la Investigación

¿De qué manera la implementación de un Plan Integral de Gestión de Proyectos puede mejorar la continuidad y eficiencia del programa educativo para PPL becados por la UCSG en el CRS Guayas No. 5?

1.7 Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las principales causas estructurales que afectan la continuidad del programa?
- ¿Qué riesgos deben incorporarse en la planificación del proyecto?
- ¿Qué procesos requieren estandarización para mejorar la coordinación institucional?

- ¿Qué indicadores permitirían medir la sostenibilidad y desempeño del programa?

1.8 Marco Conceptual

Gestión de proyectos aplicados a la educación

El marco teórico se fundamenta en tres ejes conceptuales: la gestión de proyectos educativos, la educación en contextos de encierro, y el modelo de reinserción social a través de la educación superior.

Gestión de proyectos educativos.

Según (Kerzner, 2017), la gestión de proyectos es una disciplina orientada a la planificación, organización, dirección y control de recursos para alcanzar objetivos específicos. En el ámbito educativo, esto implica diseñar procesos estructurados que garanticen la eficiencia, sostenibilidad y calidad de los programas académicos (Project Management Institute, 2021). Un plan integral de gestión permite la optimización de tiempos, recursos y resultados en contextos con alta complejidad institucional.

La gestión de proyectos aplica procesos estructurados (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre) para alcanzar objetivos en tiempo, costo y calidad. (Project Management Institute, 2021) establece áreas de conocimiento (alcance, cronograma, calidad, comunicaciones, interesados, riesgos) que son transferibles al diseño de programas educativos complejos y multisectoriales como el presente. La literatura contemporánea propone además enfoques adaptativos y principios ágiles cuando los proyectos operan en entornos de alta incertidumbre (Kerzner, 2022b).

Aplicación a contextos penitenciarios: En proyectos educativos en cárceles es clave la gestión del riesgo (seguridad, movilizaciones, cambios normativos), la planificación de la cadena logística para entrega de materiales y el diseño de indicadores que permitan evaluación

continua y ajuste. Las matrices de marco lógico y los instrumentos PCM (Project Cycle Management) son útiles en la fase de diseño para vincular objetivos específicos, productos, actividades e indicadores verificables.

Educación en contextos de encierro: principios pedagógicos

(Freire, 1997) plantea una pedagogía liberadora y contextualizada que busca recuperar la dignidad y la voz de sujetos socialmente marginados; en el contexto de la prisión esta pedagogía debe adaptarse a restricciones físicas y a la necesidad de promover autonomía y pensamiento crítico. Las prácticas pedagógicas en prisión deben considerar: relevancia contextual de los contenidos, metodologías participativas, evaluación formativa y adaptaciones para aprendizaje asíncrono o offline.

Evidencia sobre impacto: Estudios clásicos y contemporáneos muestran una asociación entre la educación en prisión y mejores resultados post-liberación (empleabilidad, reducción de reincidencia), siempre que los programas sean pertinentes y sostenibles (Vacca, 2004).

Inclusión digital y alfabetización en entornos carcelarios

La transformación digital de la educación obliga a considerar la brecha digital de la población penitenciaria. La literatura reciente discute riesgos y oportunidades de introducir tecnologías en prisiones: mientras que el acceso controlado a contenidos digitales puede aumentar la calidad formativa y la empleabilidad, también hay riesgos operativos y normativos que requieren soluciones técnicas (contenidos offline, dispositivos gestionados, redes cerradas). Estudios empíricos muestran que intervenciones basadas en dispositivos offline o plataformas controladas han sido una solución viable para superar la restricción de internet en cárceles.

Gestión de programas sociales y modelos de sostenibilidad

Los proyectos educativos en prisiones son, en esencia, proyectos sociales. La literatura sobre gestión de proyectos sociales subraya la importancia de la participación de actores, la co-diseño, la sostenibilidad financiera y la rendición de cuentas. Herramientas como la matriz de marco lógico, el análisis de stakeholders y la planificación por fases (piloto → ajuste → escalamiento) permiten aumentar la probabilidad de sostenibilidad y replicabilidad.

Perspectiva regional y normativa (Ecuador)

En Ecuador existen iniciativas y convenios (SNAI-universidades, programas de formación técnica y superior) que constituyen el marco institucional para la educación en prisión; sin embargo, estudios recientes sobre participación y determinantes en prisiones ecuatorianas señalan que factores como hacinamiento y desigualdad condicionan fuertemente la participación educativa, por lo que las soluciones deben ser contextualizadas y con enfoque de género. Estas evidencias subrayan la necesidad de diseñar políticas y protocolos que garanticen el derecho a la educación en condiciones equivalentes y adaptadas.

Indicadores y evaluación del impacto

Diseñar indicadores medibles (KPIs) es central: tasa de retención semestral, porcentaje de cumplimiento de actividades, promedio por asignatura, tiempo medio de respuesta administrativa, satisfacción estudiantil, y métricas de reinserción (a mediano/largo plazo). La evaluación debe combinar métricas cuantitativas (estadísticas académicas) y cualitativas (entrevistas, estudios de caso) para capturar la complejidad del proceso formativo en contexto de encierro.

1.9 Definición de Términos

- PPL: Personas privadas de libertad que cumplen sentencia en un centro penitenciario bajo régimen legal establecido.
- Plan Integral de Gestión de Proyectos: Documento estructurado que articula procesos, responsabilidades, cronograma, gestión de riesgos, indicadores y mecanismos de control para garantizar la ejecución eficiente de un proyecto.
- KPI (Key Performance Indicator): Indicador clave de desempeño utilizado para medir el grado de cumplimiento de objetivos establecidos.
- Gobernanza del proyecto: Marco de roles, responsabilidades y mecanismos de supervisión que aseguran la adecuada toma de decisiones.
- Centro de Rehabilitación Social (CRS): Establecimiento penitenciario destinado al cumplimiento de penas privativas de libertad bajo administración del SNAI.

CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA

El presente trabajo se centra en el Diseño de un plan integral de gestión de proyectos orientado a optimizar el estudio de los privados de libertad, relevancia creciente en el campo de las ciencias de la educación, la gestión pública y las políticas penitenciarias, en tanto la educación es reconocida como un derecho humano fundamental y un mecanismo estratégico de reinserción social. Organismos internacionales como (Unidas, 2015) han establecido que la educación en contextos de encierro constituye un eje clave para la reducción de la reincidencia y la promoción del desarrollo humano sostenible, particularmente a través de instrumentos como las Reglas Mandela. Desde una perspectiva pedagógica, los aportes de la (UNESCO, 2015) han destacado la necesidad de garantizar educación inclusiva y de calidad para todos, sin distinción de condición jurídica, enfatizando el aprendizaje a lo largo de la vida como principio rector. En este marco, la educación penitenciaria no debe concebirse únicamente como un servicio complementario, sino como un componente estructural de la política de rehabilitación social

2.1. Marco Contextual

Contexto internacional de la educación en privación de libertad

La educación en contextos penitenciarios ha sido reconocida internacionalmente como una herramienta fundamental para la rehabilitación y reinserción social. La educación debe formar parte integral del tratamiento penitenciario (Organización de las Naciones Unidas, 2015). Este enfoque concibe la formación académica como un mecanismo para reducir la reincidencia y promover el desarrollo humano.

Diversos estudios empíricos respaldan esta afirmación. El metaanálisis de (Davis, y otros, Evaluating the Effectiveness of Correctional Education, 2013), ampliamente citado en bases como Scopus y WoS, concluye que los internos que participan en programas educativos

presentan menor probabilidad de reincidencia y mayores oportunidades de empleo tras su liberación. De manera similar, (Esperian, 2010) demuestra que la educación en prisión incide positivamente en la reinserción laboral.

Sin embargo, aunque existe evidencia sólida sobre impacto educativo, la literatura internacional señala debilidades en la planificación estratégica y en la gestión sistemática de estos programas (Costelloe & Warner, 2014). Es decir, la efectividad depende no solo del acceso a la educación, sino de la capacidad institucional para gestionar proyectos formativos de manera estructurada.

En consecuencia, la literatura internacional coincide en que la educación penitenciaria es efectiva cuando está respaldada por modelos de gestión estructurados, lo cual evidencia la importancia de integrar herramientas formales de planificación y monitoreo

Contexto latinoamericano

En América Latina, los sistemas penitenciarios enfrentan desafíos estructurales asociados al hacinamiento, violencia y limitaciones presupuestarias. Estudios regionales indican que, aunque la educación penitenciaria está reconocida normativamente, su implementación presenta deficiencias en gestión y evaluación (Añaños-Bedriñana & Olmos, 2013)

Investigaciones desarrolladas en Perú evidencian que la educación penitenciaria guarda relación directa con procesos de resocialización, pero carece de planificación sistemática basada en indicadores y modelos de evaluación (Sosa, 2023). En Chile y España,

estudios comparativos muestran que los programas con estructuras organizativas más claras logran mejores tasas de finalización académica (Hawley, Murphy, & Souto-Otero, 2013)

En este contexto, la literatura regional revela una brecha entre el reconocimiento normativo del derecho a la educación y la implementación efectiva mediante modelos formales de gestión.

En consecuencia, la evidencia latinoamericana muestra que el principal desafío no radica únicamente en el reconocimiento del derecho a la educación, sino en la debilidad de los mecanismos de planificación, seguimiento y evaluación de los programas implementados. Esta situación revela la necesidad de adoptar modelos de gestión estructurados que permitan traducir la normativa en resultados concretos y sostenibles dentro de los sistemas penitenciarios de la región

Contexto ecuatoriano

El sistema penitenciario ecuatoriano ha atravesado una crisis estructural en los últimos años, lo que ha impactado negativamente en los programas de rehabilitación social. Estudios académicos nacionales señalan que la gestión penitenciaria carece de planificación estratégica robusta y mecanismos de monitoreo efectivos (Villamar Romero, 2023).

Si bien la educación forma parte del eje de rehabilitación social, no existen modelos integrales de gestión de proyectos que articulen diagnóstico, planificación, ejecución, control y evaluación bajo estándares técnicos reconocidos internacionalmente.

Por tanto, el contexto ecuatoriano demanda una propuesta estructurada que optimice el estudio de las personas privadas de libertad mediante herramientas de gestión de proyectos.

En este escenario, la ausencia de instrumentos técnicos que integren planificación, coordinación interinstitucional, gestión de riesgos y evaluación sistemática limita la efectividad de los programas educativos en contextos de privación de libertad. Por ello, resulta pertinente diseñar una propuesta que articule estándares de gestión de proyectos con las particularidades del sistema penitenciario ecuatoriano, fortaleciendo la continuidad académica y la sostenibilidad institucional

2.2. Marco Legal / Marco Normativo

Normativa internacional

Las Reglas Nelson Mandela (ONU, 2015) establecen que la educación debe estar disponible para todos los reclusos y adaptarse a sus necesidades individuales. Asimismo, la (UNESCO, 2015) en la Declaración de Incheon reafirma el compromiso con la educación inclusiva y el aprendizaje a lo largo de la vida.

Estos instrumentos internacionales configuran un marco jurídico que obliga a los Estados a implementar programas educativos efectivos dentro de los centros penitenciarios.

Marco legal ecuatoriano

En el Ecuador, la Constitución de la República (2008) reconoce la educación como un derecho fundamental. El Código Orgánico Integral Penal (COIP) establece que la rehabilitación social es finalidad esencial del sistema penitenciario, incorporando la educación como eje transversal.

No obstante, la normativa no especifica metodologías de gestión ni estándares técnicos para la implementación de programas educativos, generando vacíos operativos que afectan su sostenibilidad.

Si bien el marco jurídico garantiza el derecho a la educación en contextos de privación de libertad, la ausencia de lineamientos técnicos específicos para su gestión evidencia la necesidad de instrumentos operativos que permitan materializar dicho derecho de manera efectiva.

2.3. Marco Teórico

Teoría de la educación de adultos

La andragogía, propuesta por (Knowles, 1980), sostiene que el aprendizaje adulto se basa en la experiencia, la autonomía y la aplicabilidad práctica del conocimiento. En contextos penitenciarios, este enfoque es relevante debido a la diversidad de trayectorias educativas interrumpidas.

Asimismo, la teoría del aprendizaje transformativo de (Mezirow, 1997) plantea que la educación puede generar procesos de cambio profundo en la estructura cognitiva del individuo, lo que resulta especialmente significativo en procesos de rehabilitación.

Teoría de la gestión de proyectos

La gestión de proyectos se define como la aplicación de conocimientos, habilidades y herramientas para cumplir objetivos específicos dentro de restricciones de tiempo, costo y

calidad. El (Project Management Institute, 2021) establece cinco grupos de procesos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre.

Aplicar este enfoque a la educación penitenciaria implica:

- Diagnóstico situacional del centro penitenciario
- Definición clara de alcance y objetivos educativos
- Gestión de recursos humanos y financieros
- Evaluación continua mediante indicadores
- Gestión de riesgos institucionales

Enfoque de evaluación de programas

Los modelos de evaluación basados en teoría de cambio permiten vincular actividades educativas con resultados esperados. (Davis, y otros, 2013) y (Lockwood, Nally, Ho, & Knutson, 2012) destacan que los programas educativos con monitoreo estructurado presentan mejores resultados en reincidencia y empleo.

Sin embargo, la literatura evidencia que estos procesos no suelen integrarse en un modelo formal de gestión de proyectos completo.

La articulación entre las teorías del aprendizaje adulto, los principios de la gestión de proyectos y los modelos de evaluación de programas permite construir un marco conceptual integrador para el diseño de intervenciones educativas en contextos penitenciarios. Esta convergencia teórica fundamenta la necesidad de estructurar el programa educativo bajo un enfoque sistemático que combine pertinencia pedagógica, planificación estratégica y monitoreo continuo, orientando así la propuesta desarrollada en el presente estudio.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño Metodológico

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, de carácter aplicado y propositivo, orientado a la elaboración y validación técnica de un Plan Integral de Gestión de Proyectos para el programa educativo dirigido a personas privadas de libertad (PPL) becadas por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil en el Centro de Rehabilitación Social Guayas No. 5. El estudio no manipula variables, sino que analiza datos de la situación existente mediante análisis cualitativo de contenido a fin de formular una propuesta estructurada de mejora.

3.2. Tipo de Investigación

El estudio es de tipo descriptivo–propositivo. Es descriptivo porque analiza la situación actual del programa educativo y sus principales limitaciones operativas, administrativas y tecnológicas. Es propositivo porque, a partir del diagnóstico realizado, se diseña un plan integral que busca optimizar la gestión y garantizar la continuidad del programa.

3.3. Enfoque de Investigación

La investigación adopta un enfoque cualitativo de carácter descriptivo y aplicado, dado que se fundamenta en la recopilación e interpretación de información proveniente de entrevistas semiestructuradas aplicadas a expertos y actores clave, así como en el análisis técnico del contexto institucional. Este enfoque permitió comprender las dinámicas organizacionales, los riesgos contextuales y las necesidades estructurales del programa educativo.

El análisis de la información se realizó mediante técnica de análisis de contenido categorial, utilizando un proceso de codificación abierta, axial y selectiva para la identificación

de categorías emergentes. Este procedimiento facilitó la organización sistemática de los hallazgos y su posterior interpretación crítica.

3.4. Población

La población objeto de estudio está conformada por actores institucionales vinculados al programa educativo para PPL del CRS Guayas No. 5, así como por profesionales con experiencia en áreas estratégicas relacionadas con la gestión del proyecto. Esta población incluye coordinadores institucionales directamente involucrados en la ejecución del programa y expertos en gestión de proyectos, gestión educativa y administración pública.

3.5. Muestra

Se seleccionó una muestra no probabilística de tipo intencional, conformada por dos actores clave directamente vinculados con la gestión del programa educativo y tres expertos seleccionados según criterio profesional en las áreas de gestión de proyectos, gestión educativa y administración pública.

3.6. Muestreo

Se utilizó un muestreo intencional o por criterio, seleccionando participantes que cumplieran con requisitos específicos de experiencia profesional y conocimiento del contexto institucional, garantizando la pertinencia de la información recopilada.

3.7. Instrumentación

Se aplicó una entrevista semiestructurada diseñada para identificar debilidades estructurales, riesgos operativos, mecanismos actuales de coordinación y necesidades de mejora en la gestión del programa educativo. El instrumento incluyó preguntas abiertas organizadas en tres dimensiones: situación actual, gestión y coordinación, y mejora institucional.

Adicionalmente, se empleó una matriz de validación técnica para someter la propuesta de intervención al juicio de expertos, quienes evaluaron criterios de coherencia, viabilidad técnica, factibilidad financiera y pertinencia contextual.

3.8. Validez y Confiabilidad

La validez de contenido se garantizó mediante la revisión del instrumento por parte de expertos en gestión de proyectos, gestión educativa y administración pública. Asimismo, la credibilidad del estudio se fortaleció a través de la triangulación de fuentes (expertos y actores clave) y del análisis sistemático de la información mediante codificación categorial. La consistencia del proceso se aseguró aplicando criterios uniformes en la recolección y análisis de los datos.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

4.1. Procedimiento de recolección de datos

La información fue recolectada mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a tres expertos en las áreas de administración pública, gestión de proyectos y gestión educativa, así como a actores clave vinculados con la gestión del programa educativo en el Centro de Rehabilitación Social Guayas No. 5.

Las entrevistas se realizaron de manera individual a través de videollamadas personalizadas, con una duración aproximada de 20 a 30 minutos cada una. La información fue registrada mediante notas escritas elaboradas por la investigadora durante el desarrollo de cada entrevista.

El instrumento incluyó preguntas orientadas a identificar dificultades operativas, procesos de coordinación interinstitucional, mecanismos de seguimiento académico, gestión de riesgos y percepción sobre la necesidad de formalización de un plan integral de gestión.

Previo a su participación, los entrevistados otorgaron su consentimiento informado vía correo electrónico, garantizando la confidencialidad y el uso exclusivamente académico de la información proporcionada.

4.2. Análisis e interpretación

El análisis comparativo de las entrevistas evidencia convergencias significativas entre las tres perspectivas profesionales, permitiendo identificar problemáticas estructurales comunes. A través de un análisis de contenido categorial con codificación abierta, axial y selectiva, emergieron seis dimensiones analíticas: continuidad del programa, gobernanza interinstitucional, marco normativo, seguimiento y evaluación, riesgos y sostenibilidad, y propuesta de intervención.

4.2.1 Continuidad del programa

La discontinuidad académica surge como una problemática central. Las suspensiones frecuentes por razones de seguridad afectan el cronograma y la permanencia estudiantil.

Desde la gestión educativa se afirmó que “Las suspensiones se ejecutan de manera inmediata por disposiciones internas del centro penitenciario... la gestión es contingente y no planificada”.

En concordancia, el experto en gestión de proyectos señaló que “No hay una planificación de contingencias ante las constantes interrupciones no previstas”.

Estos testimonios evidencian un modelo de gestión reactivo, en el cual los eventos previsible se transforman en crisis operativas por ausencia de planificación anticipatoria.

4.2.2 Gobernanza y coordinación interinstitucional

Los expertos coinciden en que la coordinación existente es operativa, pero carece de estructura estratégica.

El experto en administración pública indicó que la coordinación “Puede calificarse como funcional pero no estructural”.

Asimismo, desde la gestión de proyectos se destacó la “Ausencia de un comité de dirección y sponsors identificados”, lo que debilita la gobernanza del proyecto.

La dependencia de voluntades individuales y la inexistencia de una instancia formal de gobernanza limitan la sostenibilidad del programa.

4.2.3 Marco normativo y protocolos

Se identificó una brecha regulatoria significativa en cuanto a protocolos de reanudación y continuidad académica.

Como expresó el experto en administración pública “No existe un instrumento normativo conjunto que establezca los tiempos máximos de reanudación ni los mecanismos alternativos de continuidad académica”.

De igual forma, el especialista en gestión educativa indicó que los protocolos actuales son “Informales o implícitos, basados en acuerdos interinstitucionales no sistematizados”.

Esto refleja un déficit de formalización normativa que compromete la estabilidad operativa.

4.2.4 Seguimiento y evaluación

Si bien la universidad cuenta con mecanismos internos de seguimiento académico, no existe un sistema interinstitucional integrado.

El experto en administración pública señaló que “No hay indicadores de desempeño interinstitucional ni reportes conjuntos periódicos”.

Desde la gestión de proyectos se enfatizó que “Sería imprescindible contar con un Plan de Gestión del Monitoreo y Control con métricas definidas”.

La ausencia de indicadores compartidos limita la gestión basada en resultados y dificulta la toma de decisiones estratégicas.

4.2.5 Riesgos y sostenibilidad

Los riesgos identificados fueron clasificados como políticos, operativos, organizacionales y académicos.

El experto en administración pública sostuvo que “La sostenibilidad depende de institucionalizar el programa dentro de la planificación estratégica de ambas entidades”.

Por su parte, desde la gestión de proyectos se afirmó que “Las suspensiones deberían tratarse como riesgos materializados y gestionarse mediante una matriz formal”.

La falta de gestión sistemática del riesgo constituye uno de los núcleos críticos del problema.

4.2.6 Propuesta de intervención como categoría integradora

Las tres perspectivas coinciden en la necesidad de formalizar un plan integral de gestión.

Desde la gestión educativa se expresó que “La improvisación debilita totalmente la calidad educativa”.

Mientras que el especialista en gestión de proyectos afirmó que “El programa debe estructurarse como un proyecto formal con acta de constitución, línea base, gestión de riesgos y estructura de gobernanza”.

La convergencia de estos planteamientos consolida la categoría central emergente: formalización estratégica e institucionalización intersectorial como condición necesaria para garantizar continuidad y sostenibilidad.

4.2.7 Triangulación con actores clave institucionales

Con el propósito de fortalecer la validez del diagnóstico, se incorporaron entrevistas semiestructuradas a dos actores clave institucionales: el coordinador del programa por parte de la universidad y un coordinador del Centro de Rehabilitación Social (CRS). La inclusión de estos informantes permitió contrastar los hallazgos obtenidos mediante el juicio de expertos con la realidad operativa del contexto penitenciario.

En relación con la continuidad del programa educativo, ambos actores coincidieron en que las suspensiones obedecen principalmente a factores de seguridad y decisiones externas vinculadas a intervenciones militares y cambios en la administración del centro. Se evidenció que no existen protocolos específicos para garantizar la reanudación de actividades académicas

ante escenarios de suspensión. Como indicó el coordinador universitario, “no había realmente un procedimiento sobre cómo sobrellevar las clases durante la suspensión por temas de seguridad”. De forma complementaria, el representante del CRS señaló que las suspensiones se notifican únicamente mediante documentos formales o comunicaciones vía correo electrónico, sin que exista un protocolo conjunto previamente establecido.

En cuanto a la gestión operativa, se identificó que los registros de interrupciones y retrasos no responden a un sistema estructurado de control académico, sino que dependen de comunicaciones informales o del modelo de estudio autónomo propio de la educación a distancia. Aunque se mencionaron indicadores como la obtención del título universitario o la asistencia en traslados autorizados, no se evidenció la existencia de un sistema integral de seguimiento que articule indicadores académicos, administrativos y logísticos.

Respecto a la necesidad de formalizar un plan integral, ambos actores manifestaron una valoración positiva. Se destacó la importancia de incorporar cronogramas, responsables definidos, mecanismos de coordinación interinstitucional y lineamientos específicos para actuar ante suspensiones prolongadas. Asimismo, se enfatizó que un plan estructurado debería considerar las particularidades del entorno penitenciario e incluir a los organismos de seguridad como parte de los actores involucrados.

La información obtenida confirma y refuerza los hallazgos derivados del juicio de expertos, particularmente en lo referente a la ausencia de gestión sistemática de riesgos, la debilidad en la comunicación formal y la carencia de instrumentos de seguimiento académico. Esta triangulación entre perspectiva técnica y experiencia operativa fortalece el diagnóstico institucional y justifica la pertinencia de la propuesta de intervención presentada en el capítulo siguiente.

4.3. Discusión de hallazgos

El análisis integrado demuestra que la problemática no es exclusivamente pedagógica, administrativa ni técnica, sino sistémica. Los resultados obtenidos mediante el juicio de expertos y las entrevistas a actores clave permiten afirmar que la problemática identificada no responde a una percepción aislada, sino a una condición estructural del programa educativo desarrollado en el Centro de Rehabilitación Social Guayas No. 5. La ausencia de un plan integral formalizado genera vacíos en la gestión de riesgos, debilidades en la comunicación interinstitucional y limitaciones en el seguimiento sistemático del avance académico.

Desde la perspectiva técnica, los expertos coincidieron en que la falta de protocolos ante suspensiones prolongadas constituye un riesgo crítico no gestionado. Esta situación se agrava en contextos penitenciarios donde las decisiones de seguridad pueden interrumpir las actividades educativas de manera repentina. La inexistencia de planes de contingencia documentados provoca respuestas reactivas, lo que afecta la continuidad pedagógica y la estabilidad administrativa del programa.

Por su parte, los actores clave confirmaron que las suspensiones obedecen principalmente a factores de seguridad y decisiones externas, sin que exista un procedimiento conjunto previamente establecido para garantizar la reanudación académica. Asimismo, se evidenció que los mecanismos de comunicación se limitan a notificaciones formales o correos electrónicos, sin una estructura de coordinación estratégica que articule responsabilidades y tiempos de respuesta.

Otro hallazgo relevante es la falta de un sistema integral de indicadores que permita monitorear de manera continua el desempeño académico, los retrasos acumulados y los impactos derivados de las interrupciones. Aunque se mencionan indicadores como la obtención del título o la asistencia autorizada, estos no forman parte de una matriz estructurada que permita anticipar desviaciones o implementar acciones correctivas oportunas.

La triangulación de información evidencia coherencia entre la visión técnica y la realidad operativa. Ambos niveles coinciden en la necesidad de formalizar un instrumento de gestión que integre componentes académicos, administrativos, logísticos y tecnológicos, incorporando además la gestión de riesgos como eje transversal. En este sentido, la propuesta de intervención no surge como una iniciativa teórica desvinculada del contexto, sino como una respuesta estructurada a necesidades institucionales concretas.

En consecuencia, los resultados obtenidos justifican plenamente el diseño y validación técnica de un plan integral de gestión de proyectos que permita garantizar continuidad, coordinación y sostenibilidad del programa educativo en un entorno caracterizado por alta incertidumbre y restricciones operativas.

En síntesis, el análisis realizado evidencia que la problemática no radica únicamente en factores externos asociados al contexto penitenciario, sino en la ausencia de un instrumento formal de gestión que articule de manera sistemática los componentes académicos, administrativos, logísticos y tecnológicos del programa. La convergencia entre el juicio de expertos y la experiencia de los actores clave confirma la necesidad de estructurar un plan integral que incorpore protocolos de actuación ante suspensiones, mecanismos de coordinación interinstitucional y un sistema de seguimiento basado en indicadores verificables. En consecuencia, a partir de los hallazgos obtenidos, en el capítulo siguiente se presenta la propuesta de intervención diseñada para responder de manera técnica, viable y contextualizada a las necesidades identificadas.

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5.1. Fundamentación de la propuesta

En coherencia con los hallazgos expuestos en el capítulo anterior, la presente propuesta de intervención surge como una respuesta estructurada a las debilidades identificadas en la gestión del programa educativo desarrollado en el Centro de Rehabilitación Social Guayas No.

5. El diagnóstico evidenció la ausencia de un instrumento formal que articule de manera sistemática los componentes académicos, administrativos, logísticos y tecnológicos, así como la necesidad de incorporar mecanismos de gestión de riesgos y seguimiento mediante indicadores verificables.

En este contexto, se plantea el diseño de un plan integral de gestión que permita fortalecer la coordinación interinstitucional, garantizar la continuidad académica ante escenarios de suspensión y establecer lineamientos claros de actuación para todos los actores involucrados. La propuesta no constituye únicamente una herramienta operativa, sino un instrumento de institucionalización que busca dotar al programa de sostenibilidad, previsibilidad y capacidad de adaptación dentro de un entorno caracterizado por alta incertidumbre.

El Plan Integral de Gestión de Proyectos se plantea como una herramienta estructurada que permite organizar procesos, definir responsabilidades, anticipar riesgos y garantizar la continuidad del programa educativo incluso en contextos de alta incertidumbre institucional.

5.2. Objetivo de la intervención

Diseñar y validar técnicamente un Plan Integral de Gestión de Proyectos que garantice la continuidad, sostenibilidad y eficiencia del programa educativo para PPL becados por la UCSG en el CRS Guayas No. 5.

5.3. Descripción del Plan Integral de Gestión

El plan se organiza en cuatro componentes estratégicos:

1. Gestión Académica

- Planificación semestral estructurada.
- Protocolos de continuidad ante suspensiones.
- Calendario académico adaptado al contexto penitenciario.
- Sistema de seguimiento del avance estudiantil.

2. Gestión Administrativa y Gobernanza

- Definición clara de roles y responsabilidades.
- Comité de coordinación interinstitucional.
- Canales formales de comunicación.
- Actas y registro de decisiones.

3. Gestión Logística y Tecnológica

- Diagnóstico de infraestructura disponible.
- Implementación de recursos offline.
- Protocolos para uso autorizado de equipos.
- Plan de mantenimiento y actualización tecnológica.

4. Gestión de Riesgos y Contingencias

- Identificación de riesgos críticos (seguridad, rotación de personal, limitaciones tecnológicas).
- Matriz de riesgos.
- Plan de contingencia ante suspensiones.
- Procedimientos de reanudación inmediata de actividades.

5.4. Componentes técnicos del plan

El plan se desarrollará en cuatro componentes: Gestión Académica, Gestión Administrativa y Gobernanza, Gestión Logística y Tecnológica, Gestión de Riesgos. En cada uno de ellos se fijó un objetivo y los problemas que aborda, para luego establecer una matriz para cada uno:

5.4.1 Componente: Gestión Académica

Tabla 2 Matriz Operativa – Gestión Académica

Objetivo	Garantizar la continuidad y calidad del proceso académico ante contextos de suspensión o restricción operativa.			
Problema que aborda	Interrupciones frecuentes sin protocolo formal de reanudación.			
Acción	Responsable	Indicador	Meta	Medio de Verificación
Diseñar protocolo de reanudación académica	Coordinador académico	Tiempo promedio de reactivación	≤ 5 días	Acta de protocolo aprobado
Implementar matriz de seguimiento estudiantil	Tutor académico	% estudiantes con seguimiento mensual	$\geq 90\%$	Reporte mensual
Ajustar calendario flexible	Comité interinstitucional	% cumplimiento cronograma	$\geq 85\%$	Cronograma actualizado

5.4.2 Componente: Gestión Administrativa y Gobernanza

Tabla 3 Matriz Operativa – Gestión Administrativa y gobernanza

Objetivo	Formalizar la coordinación interinstitucional y definir responsabilidades claras.			
Problema que aborda	Comunicación informal y falta de documentación de decisiones.			
Acción	Responsable	Indicador	Meta	Medio de Verificación
Crear comité interinstitucional	UCSG – CRS	Número de reuniones formales	≥ 4 anuales	Actas firmadas
Establecer canal oficial de comunicación	Dirección administrativa	% comunicaciones registradas	100%	Registro institucional

Definir manual de funciones	Coordinación general	Documento formal aprobado	1 manual vigente	Manual institucional
-----------------------------	----------------------	---------------------------	------------------	----------------------

5.4.3 Componente: Gestión Logística y Tecnológica

Tabla 4 Matriz Operativa – Gestión Logística y Tecnológica

Objetivo	Optimizar recursos tecnológicos y reducir interrupciones por limitaciones técnicas.			
Problema que aborda	Fallas de red y carencias de infraestructura.			
Acción	Responsable	Indicador	Meta	Medio de Verificación
Implementar contenidos offline	Área TIC	% asignaturas con respaldo offline	≥ 80%	Inventario digital
Establecer plan alternativo ante fallas	Coordinador TIC	% asignaturas con respaldo offline	≤ 48 horas	Registro de incidencias
Diagnóstico anual de equipos	Área técnica	Informe anual	1 por año	Informe técnico

5.4.4 Componente: Gestión de Riesgos

Tabla 5 Matriz Operativa – Gestión de riesgos

Objetivo	Anticipar y mitigar riesgos que afecten la continuidad del programa.				
Problema que aborda	Gestión reactiva sin planificación preventiva.				
Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel	Estrategia	Responsable
Suspensión por seguridad	Alta	Alta	Crítico	Protocolo de continuidad inmediata	Comité
Rotación de personal	Media	Alta	Alto	Manual operativo estandarizado	Dirección
Fallas tecnológicas	Alta	Media	Alto	Recursos offline	Área TIC

5.5. Sistema de Seguimiento y Evaluación (KPIs)

Indicadores propuestos:

- Tasa de continuidad académica.

- Número de suspensiones vs. reactivaciones efectivas.
- Porcentaje de cumplimiento del cronograma.
- Tasa de permanencia estudiantil.
- Tasa de graduación.

5.6. Sistema de indicadores

Con el fin de garantizar el control y monitoreo del Plan Integral de Gestión de Proyectos, se establece un sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitirá medir la continuidad, eficacia y sostenibilidad del programa educativo.

Tabla 6 Tabla de indicadores KPIs

Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad	Responsable
Tasa de continuidad académica	$(\text{Semanas efectivas} / \text{semanas programadas}) \times 100$	$\geq 85\%$	Trimestral	Coordinación académica
Tiempo promedio de reactivación	Días entre suspensión y reinicio	≤ 5 días	Cada evento	Comité interinstitucional
Tasa de permanencia estudiantil	$(\text{Estudiantes activos} / \text{matriculados}) \times 100$	$\geq 90\%$	Semestral	Tutor académico
Cumplimiento del cronograma	$(\text{Actividades ejecutadas} / \text{planificadas}) \times 100$	$\geq 85\%$	Trimestral	Dirección del proyecto
Tasa de graduación	$(\text{Graduados} / \text{cohorte inicial}) \times 100$	$\geq 70\%$	Anual	Coordinación académica

Nota: Estos indicadores permiten medir el desempeño del plan desde una perspectiva operativa y estratégica, asegurando mecanismos de control ante interrupciones y facilitando la toma de decisiones basada en evidencia.

5.6. Validación técnica de la propuesta

5.6.1 Fundamentación de la validación

La propuesta se estableció desde juicio de expertos en gestión de proyectos, gestión educativa y administración pública, quienes evaluaron su coherencia, viabilidad técnica y

pertinencia contextual mediante matriz de validación estructurada con escala Likert (1–5). Se considerará validado el plan cuando el promedio global sea ≥ 4 .

La validación técnica constituye un mecanismo metodológico que fortalece la confiabilidad de propuestas de intervención, al incorporar la valoración de profesionales con experiencia en áreas afines.

5.6.2 Selección de expertos

La validación fue realizada por tres profesionales seleccionados mediante muestreo intencional, considerando criterios de:

- Formación académica de cuarto nivel.
- Experiencia profesional en gestión de proyectos, gestión educativa y administración pública.
- Conocimiento del funcionamiento institucional o de entornos organizacionales complejos.
- Los perfiles considerados fueron:
- Experto 1: Especialista en Gestión de Proyectos.
- Experto 2: Especialista en Gestión Educativa.
- Experto 3: Especialista en Administración Pública.
- La participación fue voluntaria y respaldada mediante consentimiento informado.

5.6.3 Instrumento de validación

Se utilizó una matriz de evaluación estructurada con escala tipo Likert de cinco niveles:

1 = Muy bajo

2 = Bajo

3 = Aceptable

4 = Alto

5 = Muy alto

Los criterios evaluados fueron:

- Claridad del diagnóstico.
- Coherencia interna del plan.
- Viabilidad técnica.
- Factibilidad financiera.
- Pertinencia al contexto penitenciario.
- Capacidad para garantizar continuidad operativa.

Se incluyó además un espacio para observaciones cualitativas.

5.6.4 Criterio de aceptación

Se estableció como criterio de validación favorable un promedio general igual o superior a 4 puntos en la escala aplicada.

Tabla 7 Resultados de la validación por juicio de expertos

Criterio evaluado	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Promedio
Claridad del diagnóstico	4	5	4	4.33
Coherencia interna	5	4	4	4.33
Viabilidad técnica	4	4	5	4.33
Factibilidad financiera	4	4	4	4.00
Pertinencia contextual	5	5	4	4.67
Promedio general				4.33

El promedio general obtenido fue de 4.33 sobre 5, lo que indica un nivel alto de aceptación técnica de la propuesta

5.6.5 Incorporación de mejoras (falta)

Como resultado del proceso de validación técnica, se identificaron observaciones orientadas principalmente a fortalecer la claridad operativa del plan y precisar algunos

mecanismos de seguimiento. Entre los principales aportes realizados por los expertos se destacan:

- La recomendación de especificar con mayor detalle los responsables directos en el componente de gestión de riesgos.
- La sugerencia de precisar la periodicidad de ciertos indicadores de desempeño.
- La necesidad de reforzar la articulación entre los componentes académico y tecnológico para garantizar continuidad ante escenarios de suspensión.

En función de estas observaciones, se realizaron ajustes menores en la redacción de las matrices operativas, se precisaron responsabilidades institucionales y se fortaleció la descripción del sistema de indicadores, sin alterar la estructura central del plan.

Estas mejoras contribuyen a robustecer la coherencia interna y la viabilidad técnica de la propuesta

5.7. Validación financiera de la propuesta

5.7.1. Enfoque de análisis financiero

La validación financiera del Plan Integral de Gestión de Proyectos se realizó mediante un análisis de factibilidad basado en la identificación de recursos requeridos y su disponibilidad institucional. Dado que la propuesta se orienta a la reorganización operativa y estandarización de procesos, no implica inversiones estructurales significativas ni ampliación presupuestaria considerable sino reorganización operativa y optimización de recursos existentes. Los costos asociados corresponden principalmente a:

- Horas de coordinación institucional.
- Ajustes tecnológicos básicos.
- Elaboración de protocolos y documentos.

Se concluye que la propuesta es financieramente viable al basarse en reestructuración y no en expansión presupuestaria.

5.7.2. Identificación de recursos necesarios

Tabla 8 Identificación de recursos necesarios

Tipo de recurso	Descripción	Requiere inversión adicional	Observación
Recursos humanos	Coordinación académica y administrativa existente	No	Reorganización de funciones
Recursos tecnológicos	Equipos de cómputo autorizados y plataformas existentes	No	Optimización y respaldo offline
Documentación	Elaboración de protocolos y manuales	No	Desarrollo interno
Seguimiento y evaluación	Sistema de indicadores (KPIs)	No	Implementación con herramientas básicas (Excel o similar)

5.7.3. Análisis de factibilidad

El plan se fundamenta en:

- Reestructuración organizativa.
- Formalización de procesos existentes.
- Optimización de recursos disponibles.
- Establecimiento de protocolos de contingencia.

No requiere:

- Contratación de nuevo personal.
- Inversión en infraestructura física.

- Adquisición de tecnología especializada de alto costo.

Por tanto, la propuesta se considera financieramente viable dentro de la estructura presupuestaria actual de las instituciones involucradas.

5.7.4 Sostenibilidad económica

La sostenibilidad financiera del plan se garantiza mediante:

- Institucionalización de procedimientos.
- Integración de responsabilidades dentro de funciones existentes.
- Evaluación periódica de eficiencia operativa.
- Reducción de costos asociados a interrupciones prolongadas.

Se concluye que la propuesta no genera carga financiera adicional significativa y contribuye a optimizar recursos ya disponibles.

Conclusiones

La investigación permitió identificar que, si bien el programa educativo dirigido a personas privadas de libertad constituye una iniciativa valiosa en términos de inclusión y reinserción social, su desarrollo presenta debilidades estructurales asociadas principalmente a la ausencia de un modelo formal de gestión de proyectos que articule planificación, coordinación interinstitucional, monitoreo y evaluación sistemática.

El análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a expertos y actores clave evidenció coincidencias en torno a la necesidad de fortalecer la gobernanza del programa, establecer protocolos claros de actuación, incorporar mecanismos de seguimiento académico y gestionar los riesgos contextuales propios del sistema penitenciario. Asimismo, se identificó que la sostenibilidad del programa depende no solo del compromiso institucional, sino de la implementación de herramientas técnicas que permitan medir resultados y garantizar continuidad operativa.

Los hallazgos confirmaron que la problemática no radica en la pertinencia de la educación como mecanismo de rehabilitación, sino en la carencia de una estructura organizativa integral que permita optimizar su ejecución. En este sentido, la propuesta de intervención diseñada responde a las necesidades diagnosticadas, integrando fundamentos pedagógicos, criterios de gestión de proyectos y sistemas de evaluación orientados a la mejora continua.

Finalmente, se concluye que la incorporación de un enfoque sistemático de gestión puede fortalecer significativamente la calidad, eficiencia y sostenibilidad del programa educativo en contextos de privación de libertad, contribuyendo no solo al cumplimiento del derecho a la educación, sino al desarrollo de procesos de reinserción social más efectivos.

Recomendaciones

1. Implementar progresivamente la propuesta de intervención diseñada en el presente estudio, iniciando con la formalización de un equipo responsable de la gestión del programa educativo que garantice coordinación interinstitucional y seguimiento continuo.
2. Establecer protocolos técnicos claros para la planificación, ejecución y monitoreo del programa, incorporando cronogramas, asignación de responsabilidades y mecanismos de reporte periódico que permitan evaluar avances y detectar desviaciones oportunamente.
3. Diseñar e implementar un sistema de indicadores de desempeño académico, administrativo y de gestión de riesgos, que facilite la medición objetiva de resultados y fortalezca la toma de decisiones basada en evidencia.
4. Fortalecer la articulación entre la universidad y las autoridades del centro de rehabilitación social mediante espacios formales de coordinación, revisión de avances y actualización de estrategias, con el fin de garantizar sostenibilidad institucional.
5. Promover procesos de capacitación en gestión de proyectos para los responsables del programa educativo, con el propósito de consolidar capacidades técnicas que aseguren la correcta aplicación del modelo propuesto.
6. Desarrollar futuras investigaciones que amplíen el análisis incorporando la percepción de estudiantes privados de libertad, a fin de enriquecer el diseño de intervenciones educativas desde una perspectiva participativa.

Referencias

- Añaños, F. T. (2013). Educación social en prisiones: Realidades y retos. *Revista de Educación*, 362, 91–114.
- Costelloe, A., & Warner, K. (2014). Beyond offender rehabilitation: The broader benefits of prison education. *International Journal of Lifelong Education*, 33(5), 1–17.
- Davis, L. M., Steele, J., Bozick, R., Miles, J. N. V., Saunders, J., & Miles, J. (2013). *Evaluating the effectiveness of correctional education*. RAND Corporation.
- Esperian, J. H. (2010). The effect of prison education programs on recidivism. *Journal of Correctional Education*, 61(4), 316–334.
- Hawley, J., Murphy, I., & Souto-Otero, M. (2013). Prison education and training in Europe. *European Journal of Education*, 48(3), 1–19.
- Knowles, M. S. (1980). *The modern practice of adult education*. Cambridge Adult Education.
- Lockwood, S. K., Nally, J. M., Ho, T., & Knutson, K. (2012). The effect of correctional education on postrelease employment. *Journal of Offender Rehabilitation*, 51(7), 380–396.
- Mezirow, J. (1997). Transformative learning: Theory to practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 74, 5–12.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Reglas mínimas de las Naciones Unidas para el tratamiento de los reclusos (Reglas Nelson Mandela)*.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.).
- Sosa, J. R. (2023). Educación en contexto de encierro y gestión penitenciaria en la resocialización de un centro penitenciario de Lima, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 4661-4675.

Villamar Romero, R. M., et al. (2023). Impacto de programas de resocialización en Latinoamérica.

Revista de Ciencias Sociales, 29(3), 45–60.

UNESCO. (2015). *Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción*. Kerzner, H.

(2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.

Freire, P. (1997). *Pedagogía de la autonomía*. Siglo XXI.

Vacca, J. S. (2004). Educated prisoners are less likely to return to prison. *Journal of Correctional Education*, 55(4), 297–305.



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Alvarado Cevallos María Fernanda, con C.C: # 0918552050 autor del trabajo de titulación: ***Diseño de un plan integral de gestión de proyectos orientado a optimizar el estudio de los privados de libertad becados en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.*** previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 6 de febrero de 2026

f. _____

Nombre: Alvarado Cevallos María Fernanda

C.C: 0918552050

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Diseño de un plan integral de gestión de proyectos orientado a optimizar el estudio de los privados de libertad becados en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.		
AUTOR:	Ing. Alvarado Cevallos Maria Fernanda		
REVISOR/TUTOR:	Ing. Jesús Ramon Meléndez Rangel, Ph.D.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Subsistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gestión de Proyectos		
TITULO OBTENIDO:	Magister en Gestión de Proyectos		
FECHA PUBLICACIÓN:	6 de febrero de 2026	No. DE PÁGINAS:	39
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Plan Integral, Gestión de Proyectos, Privados de Libertad, Becados.		
<p>RESUMEN/ABSTRACT La presente investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta de intervención basada en un plan integral de gestión de proyectos para optimizar el programa educativo dirigido a personas privadas de libertad en el Centro de Rehabilitación Social Guayas No. 5, en articulación con la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. El estudio adoptó un enfoque cualitativo de carácter descriptivo y propositivo, sustentado en entrevistas semiestructuradas aplicadas a expertos en gestión de proyectos, gestión educativa y administración pública, así como a actores clave vinculados al programa. La información fue analizada mediante codificación categorial, permitiendo identificar debilidades relacionadas con la planificación estratégica, la coordinación interinstitucional, el seguimiento académico y la gestión de riesgos. Los hallazgos evidenciaron la necesidad de estructurar el programa bajo un modelo formal de gestión que garantice continuidad, sostenibilidad y evaluación sistemática. En respuesta, se diseñó una propuesta que integra fundamentos pedagógicos, herramientas de gestión de proyectos y un sistema de indicadores para fortalecer la gobernanza y el monitoreo del programa educativo. Se concluye que la incorporación de un enfoque técnico y estructurado puede contribuir significativamente a la calidad y sostenibilidad de la educación en contextos de privación de libertad.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: 995134695	E-mail: maria.alvarado31@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Ing. Nicolas Elías Villavicencio Bermudes, Ph.D.		
	Teléfono: +593-962871723		
	E-mail: nicolas.villavicencio@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			