


El proyecto educativo institucional: procedimiento para su elaboración (Original)**The institutional educational project: procedure for its elaboration (Original)**

Adrián Almaguer Martí. Licenciado en Educación en la especialidad de Geografía. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba.

almartí1517@gmail.com 

Eglisnelda Viltres Hernández. Licenciada en Ciencias de la Información. Especialista de posgrado en Dirección de Instituciones Educativas. Especialista Principal. Directora Escuela

Primaria Dagoberto Sanfiel. Holguín. Cuba. eglis0405@nauta.cu 

Marianny Arias Velázquez. Licenciada en Educación. Especialidad Biología. Especialista de posgrado en Dirección de Instituciones Educativas. Directora de Escuela Primaria Protesta de

Baraguá. Holguín. Cuba. mariannyarias93@gmail.com 

Arismendis Tamayo Pupo. Licenciado en Educación. Especialidad Biología. Doctor en Ciencias

Pedagógicas. Profesor Titular. Universidad de Holguín. Cuba. atamayop71@gmail.com 

Recibido: 12-03-2024/Aceptado: 18-04-2024

Resumen

El proyecto educativo institucional se utiliza en centros educativos de numerosos países y en Cuba, en el contexto del Tercer Perfeccionamiento Educacional, se ha establecido como una de las nuevas formas de trabajo; sin embargo, existe una preocupación latente en cuanto a la necesidad de ofrecer orientaciones sobre su elaboración. Como parte de la investigación realizada en la especialidad de posgrado en la Dirección de Instituciones Educativas, se plantea como objetivo proponer un procedimiento como herramienta metodológica, que facilite a los directores escolares las orientaciones para la elaboración de un proyecto educativo institucional.

Para ello se han utilizado como métodos: la encuesta, la entrevista, taller de socialización y estudio de casos, lo que ha permitido ofrecer como resultado práctico un procedimiento metodológico.

Palabras clave: proyecto educativo institucional; procesos educativos; procedimiento metodológico; instituciones educativas.

Abstract

The institutional educational project is used in educational centers in many countries and in Cuba, in the context of the Third Educational Improvement, it has been established as one of the new ways of working; however, there is a latent concern about the need to offer guidelines on its elaboration. As part of the research carried out in the postgraduate specialization in the Management of Educational Institutions, the objective is to propose a procedure as a methodological tool, which facilitates to school principals, the guidelines for the elaboration of an institutional educational project. For this purpose, the following methods have been used: survey, interview, socialization workshop and case study, which has allowed us to offer a methodological procedure as a practical result.

Keywords: institutional educational project; educational processes; methodological procedure; educational institutions.

Introducción

En el mundo contemporáneo, caracterizado por un proceso de complejos cambios en el orden político, el acelerado avance científico tecnológico, los nuevos patrones de producción y la constante internacionalización de las economías, plantean a la educación nuevos desafíos y esta se convierte cada vez más, en un factor clave del desarrollo de las naciones.

La complejidad y la naturaleza de los problemas en la educación cubana requieren de soluciones con un enfoque más integral y multifacético, pues demandan de una transformación en el funcionamiento de las instituciones y modalidades educativas en los diferentes niveles y tipos de educación.

Estas transformaciones, entendidas como procesos sociales complejos, se acometen en el marco del Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación (Navarro et al., 2021), donde las nuevas formas de trabajo de las instituciones educativas juegan un papel esencial en la conducción de los cambios dentro de ellas. Los mismos se ajustan al desarrollo actual de la sociedad cubana y a la búsqueda de mecanismos para elevar la calidad del proceso educativo como requiere la sociedad que se construye.

Al considerar estos aspectos y de acuerdo con los lineamientos formulados en el VI y VII congresos del Partido Comunista de Cuba (PCC), en los objetivos de la I Conferencia del mismo órgano, en la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y en el plan de desarrollo económico y social hasta 2030, el país se propone elevar la calidad de la educación a planos superiores. Estos empeños se llevan adelante en el contexto político-social de la puesta en práctica de la nueva Constitución, así como permiten darle cumplimiento a las metas y objetivos de la Agenda 2030.

En Cuba se concretan políticas, donde se concientiza la necesidad de la planificación, herramienta de vital importancia para el perfeccionamiento de la estructura y composición del Órgano Central del Ministerio de Educación. Dentro de las nuevas formas de trabajo establecidas, según la Resolución Ministerial 121 (2023), se encuentra el proyecto educativo institucional, que si bien se utiliza en numerosos países, en Cuba aún no se ha sistematizado esta experiencia, por lo que se ha convertido en un reto importante preparar a los directivos y

docentes para su elaboración. Por estas razones, el presente artículo se ha planteado como objetivo proponer un procedimiento metodológico para su elaboración, al considerarse dicho proyecto una herramienta metodológica de mucha utilidad para los directores escolares.

Materiales y métodos

La investigación se realizó como parte del trabajo final de la especialidad de posgrado en Dirección de Instituciones Educativas, que se desarrolla en el Centro de Estudios de Gestión Organizacional de la Universidad de Holguín y es coordinada por el profesor Titular Adrián Almaguer Martí. Para la realización del estudio se utilizaron como métodos la sistematización teórica, la entrevista, la encuesta, la observación de diversos procesos, la revisión de documentos, los talleres de socialización y la consulta a especialistas. Como población para la investigación se definieron las 40 instituciones educativas del nivel de primaria en el municipio de Holguín y como muestra, las ocho instituciones del Consejo Popular de Pueblo Nuevo, que representan el 20 %.

Análisis y discusión de los resultados

La elaboración de los procedimientos se enmarca dentro de las concepciones de la gestión por procesos, la cual ha ganado muchos seguidores en los momentos actuales pues: "los procesos toman mayor relevancia para implementar nuevos sistemas de mejora que impacten en la calidad de los servicios públicos" (Flores & Núñez, 2021, p. 140).

Varias son las definiciones de proceso que se destacan en la revisión bibliográfica; dentro de ellas, los autores asumen, por su importancia para la presente investigación, la planteada por González (2006) que lo define como:

(...) un conjunto de recursos (equipos, materiales, finanzas, personas, etc.) y actividades (productivas, de servicios, de dirección, etc.), interrelacionadas en una secuencia lineal o

no lineal, de fases e interfases, que transforman o actúan, según objetivos deliberados, sobre los elementos o sujetos que constituyen sus entradas, para obtener determinadas salidas que responden a su propósito esencial. Se concibe que todo proceso incluya una realimentación que lo ajusta en función de las salidas que debe lograr. La dimensión del proceso guarda dependencia con el plano de análisis adoptado, pero en todos los casos ha de precisarse su inicio y final. (p.16)

Los procedimientos tienen como intención describir la forma de realizar una actividad, más que las operaciones específicas de un trabajo en particular; por esta razón, las recomendaciones de técnicas que presentará la propuesta que se hace, serán puestas a discreción de aquellos que aplicarán en otra ocasión este procedimiento pues se limitan a describir los aspectos generales de cómo son procesadas todas las tareas que permiten alcanzar el objetivo para el cual se diseñó.

Para proponer el procedimiento sobre la elaboración del proyecto educativo institucional se tuvo en cuenta: "(...) su carácter participativo y articulador de todas las potencialidades de las redes y modalidades educativas para la organización y ejecución de la labor educativa en la comunidad. Se elabora con el colectivo, educandos, familias y otros factores de la comunidad" (Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP), 2016, citado por Jiménez & Verdecia, 2020, p.8).

En sentido general, se recomienda atender a los aspectos siguientes para la conformación de un proyecto educativo institucional (PEI) o de grupo: reflexión con los colectivos de sujetos sobre: ¿Qué tenemos? (diagnóstico), ¿qué queremos? (proyección según el fin y los objetivos) y ¿qué debemos hacer? (acciones a realizar) (Navarro et al., 2021).

Más recientemente el ICCP (2020), en sus propuestas de transformaciones de las instituciones educativas y modalidades educativas plantea:

El PEI es el sistema de acciones que traza la institución educativa con la implicación de los docentes, estudiantes, familias y factores de la comunidad, para dar cumplimiento al fin y objetivos generales del nivel en correspondencia con el encargo social. (p.8)

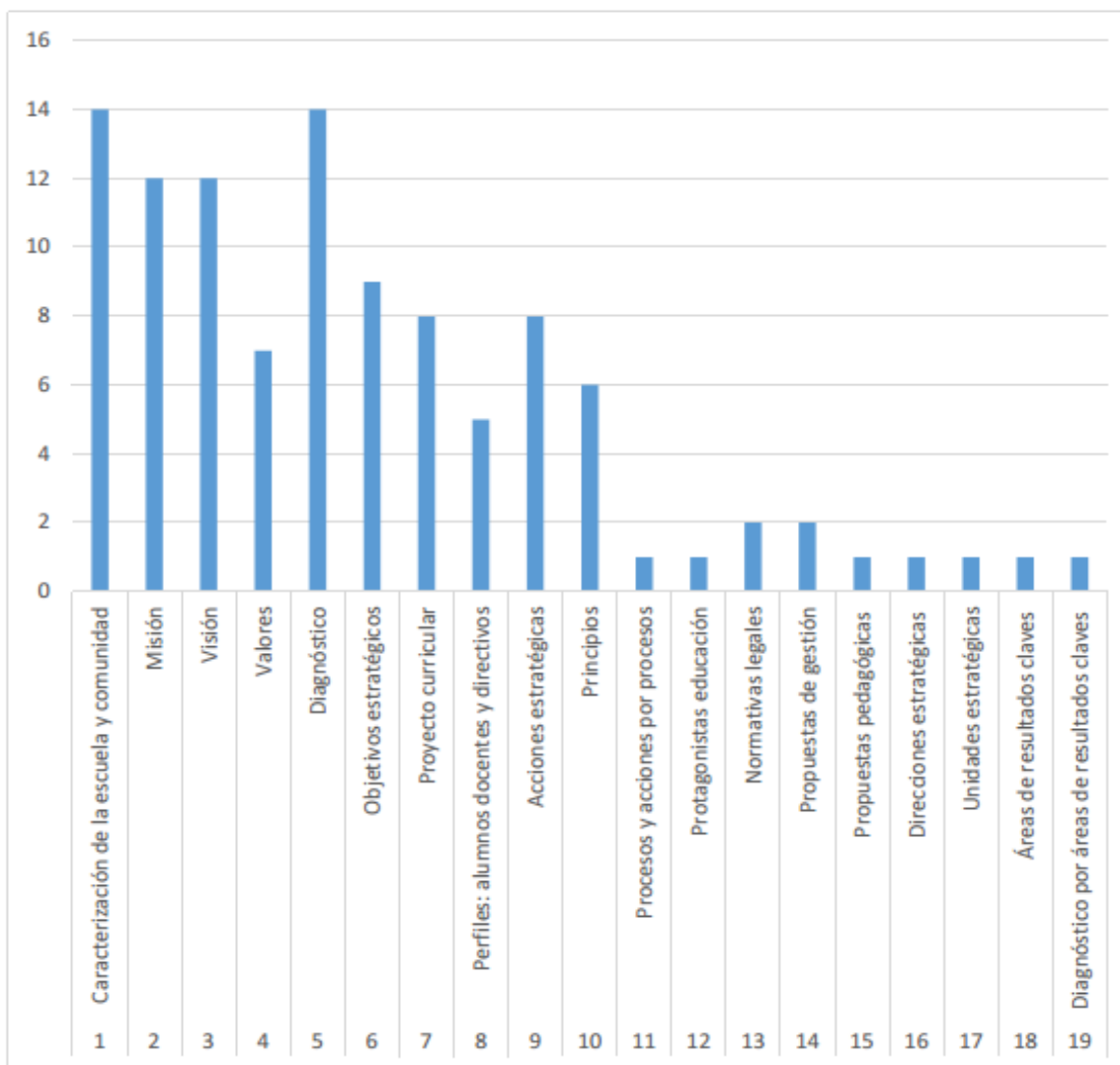
Los pasos que sugiere son:

- ¿Cómo sensibilizar a los colectivos de docentes, educandos, familia y comunidad?
- ¿Cómo prepararlos para el desarrollo del PEI?
- ¿Qué tenemos? ¿Qué queremos? ¿Cómo podemos lograrlo?
- ¿Cómo desarrollar las actividades acordadas y dónde concretarlas?
- ¿Cómo evaluar y autoevaluar sistemáticamente las actividades que se desarrollan?

Otros elementos utilizados como referencia fueron los estudios sobre los PEI de varias instituciones educativas de países como Argentina, Colombia, Chile, España, México y Perú, así como artículos y dos tesis de maestrías de Cuba, donde se han realizado propuestas al respecto, para un total 14; de ellos, 12 pertenecientes a los últimos cinco años.

En la figura 1 se muestran los principales resultados del análisis realizado sobre el contenido, que conforman su estructura, de cada uno de estos PEI. Como se puede apreciar los elementos del contenido que coinciden en más de un 50 % de los PEI revisados son: caracterización de la escuela y la comunidad, misión, visión, diagnóstico, objetivos estratégicos, proyecto curricular y acciones estratégicas. También se tuvieron en cuenta las consideraciones de Maturell et al. (2023).

Figura1. Representación de la coincidencia de los diferentes elementos que conforman el contenido del PEI



Fuente: elaboración propia.

Se propone asumir la organización del contenido del PEI por los procesos que se desarrollan en la escuela, los cuales fueron enunciados como parte del resultado de la investigación: Fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión por procesos en las instituciones educativas del Proyecto de investigación y Dirección de instituciones educativas y perfeccionamiento de la Educación del ICCP, ambos elaborados por un colectivo de investigadores del Centro de Estudios de Gestión Organizacional de la Universidad de Holguín.

- A. La planificación del trabajo de la escuela.
- B. El proceso educativo: el proceso de enseñanza-aprendizaje, el currículo institucional, las actividades educativas (docentes, extradocentes y extraescolares).
- C. La organización escolar.
- D. El trabajo metodológico y la superación de los docentes.
- E. La gestión de la actividad científica educacional.
- F. El trabajo con las organizaciones políticas y de masas que hacen vida en la institución educativa.
- G. La relación escuela-familia-comunidad. El trabajo en red.
- H. Gestión de los recursos humanos.
- I. Aseguramiento de los recursos materiales, financieros e informacionales y de los servicios que requieren las actividades docentes.

Alcance del procedimiento

Como herramienta de carácter metodológico es aplicable al proceso de dirección escolar en general y al proceso de planificación institucional en particular. Puede ser contextualizado a la actividad de otros directivos y funcionarios que desempeñen labores de dirección en las instituciones educativas. En su empleo, las principales limitaciones pudieran estar relacionadas con la preparación que posean los directivos para ejecutar secuencialmente los pasos y acciones que forman parte de su contenido y con la no previsión de alternativas para el ajuste ante situaciones coyunturales (Velázquez & Valiente, 2017).

Responsables de su aplicación

La aplicación del procedimiento es responsabilidad tanto de los directores de las instituciones educativas como de los demás cuadros y funcionarios encargados de la orientación

a las instituciones educativas. Las direcciones de las instancias superiores, encargadas de la atención a la escuela primaria, pueden ejercer la supervisión (control, asesoramiento y evaluación) de la aplicación del procedimiento, con lo que se debe favorecer la sistematización de las buenas prácticas y contribuir a la mejora del proceso de planificación institucional.

Marco temporal: para su aplicación es variable, estará en dependencia del programa que se elabore para su realización.

Estructura del procedimiento: Considerar la estructura del procedimiento en fases, pasos y acciones:

Primera fase. De sensibilización y preparación inicial

En esta etapa desempeña un papel esencial la preparación de los docentes, directivos, familias, educandos y miembros de la comunidad en relación con el fin, los objetivos, la nueva concepción curricular y los procesos que se desarrollan en la escuela.

En el caso de los estudiantes, los intercambios más provechosos serán mediante talleres, asambleas del destacamento, reuniones con los colectivos de la comunidad escolar, así como con los jefes de destacamento, dirigentes y presidentes de las organizaciones (guía base, guía de exploración y campismo, Unión de Jóvenes Comunistas) para sensibilizarlos acerca de la necesidad de comprender la esencia de los cambios que se proponen. Se debe discutir la proyección de los fines y los objetivos según el nivel educativo de los educandos y evaluar qué se puede lograr en el grupo según sus características y posibilidades. Para el intercambio con las familias y con los integrantes de la comunidad, se pueden organizar talleres, ya sean actividades específicas citadas con los padres de los diferentes grupos, sesiones de las escuelas de Educación Familiar o sesiones del Consejo de Escuela. Se sugiere realizar:

- Intercambios individuales con padres o familiares.
- Visitas a los hogares.
- Intercambios con factores de la comunidad y grupos de trabajo preventivo a nivel de Consejo Popular.
- Intercambios con trabajadoras sociales de la zona.

En el caso de la comunidad, los espacios pueden ser:

- En las reuniones para la elaboración del convenio colectivo.
- Actividades del Consejo de Escuela.
- Reuniones con los integrantes de la Asociación de Combatientes de la Revolución (ACR) y figuras destacadas de la comunidad.
- Contactos individuales que se realicen con instituciones y miembros de organizaciones de masas y políticas.
- También se deben realizar debates e intercambios sobre lo que se espera de la institución.

Primer paso. Realización de la convocatoria a la elaboración del proyecto.

Se elabora la convocatoria a la realización del PEI, donde se definen las orientaciones generales.

Segundo paso. Divulgar en qué consiste el PEI y las razones que lo justifican.

Es la herramienta que tiene la institución escolar para explicitar su propuesta general.

Debe entenderse como un proceso que siempre se está construyendo colectivamente, donde la institución perdura fortaleciendo su identidad y no como la formulación de un documento que exige la burocracia y demanda cualquier autoridad competente (...) El PEI es la propuesta que cada institución educativa elabora para dar cumplimiento a los

propósitos establecidos. Se crea desde la propia identidad de cada institución (Piñeyro, 2005, p.1).

Razones que lo justifican: fortalecer la identidad institucional; orientar a la institución para alcanzar su misión, visión, valores, orientación ocupacional y desarrollo de competencias tanto para el desempeño profesional como básicas para la vida; promover la planificación para la mejora de la comunidad educativa y orientar el trabajo en equipo en la toma de decisiones.

Tercer paso 3. Estudio de los documentos normativos que conforman el marco regulatorio del PEI.

En este sentido se identifican las normativas (leyes, decretos y resoluciones) que apoyan, avalan y orientan la conceptualización global del PEI. Además de los documentos legales que tiene la institución donde se registran antecedentes cuantitativos y cualitativos, acuerdos y otros datos que se utilizan de orientación para su elaboración (Villaruel, 2002).

También se puede decir que en el PEI se concretan algunos documentos establecidos para la planificación y ejecución de su trabajo, como el plan anual, el plan mensual, el plan de actividades del grupo y los convenios de trabajo con instituciones de la comunidad y la integración de estas acciones desde el plan anual.

Cuarto paso. Realizar un proceso de intercambio y socialización con todos los factores de la escuela y la comunidad.

En este paso se socializan todas las orientaciones emitidas y las principales ideas en que se sustentará la elaboración del PEI.

Segunda fase. De planificación y organización de la elaboración del PEI

Planificar un proyecto educativo significa alcanzar una meta educativa, darle cumplimiento a los objetivos de aprendizaje. Esto implica desde la selección del problema

surgido en un contexto educativo particular y su tratamiento hasta la presentación del informe (Méndez, 2007).

En esta fase, el Consejo de Dirección aglutina a los representantes de los distintos sectores de la comunidad educativa (director, padres, madres, familiares, estudiantes y profesores). Este equipo tiene el compromiso de elaborar, implementar, socializar y dar seguimiento al proyecto educativo institucional. El director desempeña un rol fundamental pues le corresponde organizar y coordinar las acciones.

Primer paso. Crear los grupos de trabajo por procesos generales que se desarrollan en la escuela.

Consiste en la organización de comisiones de trabajo, las que responderán en número y en tema a las necesidades e intereses de la institución educativa. A continuación se hace una propuesta de cómo podrían organizarse los grupos. Cada institución educativa lo puede adaptar a sus condiciones y contexto.

- Grupo A. Puede dedicarse a la planificación del trabajo de la escuela.
- Grupo B. Atenderá el proceso educativo: el proceso de enseñanza-aprendizaje; el currículo institucional; las actividades educativas docentes, extradocentes y extraescolares; así como la organización escolar.
- Grupo C. El trabajo metodológico, la superación de los docentes y la gestión de la actividad científica educacional.
- Grupo D. Trabajo con las organizaciones políticas y de masas que hacen vida en la institución educativa. Trabajo escuela-familia-comunidad. El trabajo en red.
- Grupo E. Gestión de los recursos humanos. Aseguramiento de los recursos materiales, financieros, informacionales y los servicios que requieran las actividades docentes.

En estas comisiones serán analizadas las preguntas siguientes: ¿Qué tenemos? ¿Qué queremos? ¿Cómo podemos lograrlo?

Segundo paso. Preparación del diagnóstico sobre cada uno de los procesos generales que se desarrollan en las instituciones educativas.

En este paso se parte de la elaboración del diseño del diagnóstico institucional, donde se plantea el objetivo, se determina el contenido; se establecen los indicadores sobre los cuales se van a recabar los datos necesarios para generar la información que sirva de orientación para formular las acciones del PEI.

En el proceso de diagnóstico es importante involucrar a la comunidad educativa, con el propósito de generar la reflexión acerca de la realidad de la institución, para posteriormente establecer planes de mejora. Es en el proceso de diagnóstico donde se determinan los problemas generales, locales e institucionales que afectan a la institución educativa.

En esta etapa desempeña un papel esencial la preparación de los docentes, los directivos, los familiares y los miembros de la comunidad sobre los objetivos, la nueva concepción curricular, el currículo institucional y las potencialidades de la comunidad para el trabajo en red.

Para el intercambio con las familias y con los integrantes de la comunidad, se pueden organizar talleres, ya sean actividades específicas citadas con los padres del grupo, sesiones de las escuelas de Educación Familiar o sesiones del Consejo de Escuela. Es conveniente realizar intercambios individuales con los padres o familiares, visitas a los hogares e intercambios con factores de la comunidad. En el caso de los estudiantes, los intercambios más provechosos serán mediante talleres, en especial las asambleas de grupo y otras actividades de la organización estudiantil. En el caso del personal no docente, los espacios pudieran ser las asambleas de trabajadores, mediante entrevistas grupales e individuales.

Tercera fase. De ejecución, aprobación y divulgación del PEI

En esta fase se pone en práctica lo planeado, se somete a consideración del colectivo y se realiza el proceso de divulgación en la comunidad.

Primer paso. Realización del diagnóstico institucional. En este paso se aplican los métodos acordados y los instrumentos elaborados para recabar los datos necesarios sobre el estado actual del proceso general de la escuela. Debe ser un proceso dinámico, de mucho intercambio y participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

Segundo paso. Análisis de los resultados del diagnóstico. En este paso se analizan los resultados obtenidos y se resumen en fortalezas y debilidades de cada uno de los procesos objeto de análisis. Se realiza la socialización de los resultados del diagnóstico, sometiéndolo a consideración del colectivo y el resumen del diagnóstico que cada comisión ha elaborado para que puedan ser enriquecidos con la opinión de todos.

Tercer paso. Elaboración de las acciones en el seno de cada equipo de trabajo, a partir de las fortalezas y debilidades de cada uno de los procesos objeto de análisis; se identifican los principales problemas e insuficiencias que prevalecen en la institución educativa y se proponen las acciones para su mejoramiento.

Cuarto paso. Socialización de las acciones propuestas en el seno del colectivo de trabajadores con la participación de todos los factores. Estas se analizan y se aprueban.

Quinto paso. Confección del documento final contentivo del PEI. Con todas las propuestas realizadas, se elabora el documento final del PEI, el cual se conforma a partir de la estructura que haya acordado el colectivo.

Sexto paso. Consulta del proyecto elaborado para su conocimiento en el seno de los órganos técnicos y de dirección del centro, así como en las organizaciones de la escuela y la comunidad.

Séptimo paso. Divulgación del PEI y establecimiento de los compromisos para su cumplimiento. Se realiza un amplio proceso de divulgación, con el protagonismo fundamental de las organizaciones, así como se establecen los compromisos individuales y colectivos para su cumplimiento.

Octavo paso. Poner las acciones en el plan de trabajo anual, para precisar fechas de realización y responsables. En este paso corresponde, después de aprobadas las acciones que conforman la estrategia diseñada en el PEI, deben establecerse los espacios temporales en que se enmarcará su cumplimiento; para ello es necesario incorporar en el plan de trabajo las acciones, convirtiéndolas en tareas con fechas de cumplimiento y con sus respectivos responsables.

Los proyectos de grupos los elabora el profesor guía, con la activa participación del colectivo pedagógico y de los estudiantes, a partir de la caracterización de los estudiantes y del conocimiento de sus intereses y necesidades. En estos proyectos se relacionan todas las acciones, iniciativas, planes y aspiraciones que se propone el grupo para el año escolar.

Valoración de la pertinencia y factibilidad del procedimiento propuesto

Para la valoración del procedimiento propuesto se realizó un taller de opinión crítica y construcción colectiva, donde participaron 50 alumnos de la especialidad en Dirección de Instituciones Educativas y dos profesores del Centro de Estudios de Gestión Organizacional (CEGO).

La composición de los participantes en el taller estuvo dada por tres metodólogos, 34 directores de instituciones educativas, tres subdirectores, cuatro jefes de ciclo o departamentos y

cinco docentes. Este taller se realizó en el salón de reuniones de la Dirección General de Educación de la provincia de Holguín.

Previo a la realización del taller, se circuló una síntesis de los aspectos que se tuvieron en cuenta para su elaboración y la estructuración del procedimiento en las fases, los pasos y las acciones que conforman su contenido. Los autores presentaron el procedimiento elaborado y se fundamentó cada uno de los aspectos que se tuvieron en cuenta. A continuación se les dio la palabra a los participantes, los cuales ofrecieron las siguientes opiniones:

Sobre las premisas o aspectos que se tuvieron en cuenta, se consideraron muy coherentes y orientadores. Se constituyen en bases para los intercambios y acciones conjuntas en la determinación de problemáticas, aspiraciones y vías de solución; así como en la planificación, ejecución, toma de decisiones y evaluación del sistema de actividades y de relaciones.

Que las sugerencias de los pasos a seguir por el ICCP (2020) en las propuestas de transformaciones de las instituciones educativas y modalidades educativas, resultan muy generales y no adquieren el grado de operabilidad que necesitan los directores escolares para materializarlas en las instituciones educativas.

El hecho de haber tenido en cuenta los criterios actualizados por Maturell et al. (2023) y el estudio realizado como parte de esta investigación de 14 PEI de diversos países, le concede un nivel de actualidad y científicidad considerable a la propuesta.

El haber llegado al consenso sobre la base del estudio realizado de 14 casos de PEI de diversas instituciones educativas de países como Argentina, Colombia, Chile, España, México, Perú e Inglaterra, así como los artículos y las dos tesis de maestría de Cuba, donde se han realizado propuestas al respecto, permite exponer un criterio suficiente y científicamente argumentado de la estructura que predomina en la elaboración de los PEI, específicamente sobre

la caracterización de la escuela y comunidad, su misión, la visión, los objetivos estratégicos (en correspondencia con los procesos asumidos en la escuela), el diagnóstico, las acciones estratégicas y el proyecto curricular.

El asumir los procesos generales de las instituciones educativas, que son resultados del proyecto de investigación realizado por el Centro de Estudios en Gestión Organizacional (CEGO), permitió separar la actividad científica, incluida dentro de la formación, de la superación y del trabajo metodológico con los docentes, como un proceso independiente, al considerar que rebasa las acciones del trabajo científico-metodológico.

Sobre la estructura del procedimiento, el 100 % de los participantes la consideró muy adecuada. En cuanto a la denominación de las fases propuestas, el 100 % coincidió en que era muy adecuada. Sobre la fase uno y sus pasos, todos los criterios fueron positivos. En la fase dos, paso cuatro, se propuso la posibilidad de eliminar el término plan de trabajo, el cual puede generar confusión. En la fase tres, consideraron que el paso 1 no debía denominarse divulgación, porque eso coincidía con el siguiente, sugirieron que se llamara aprobación.

En este aspecto hubo diferentes criterios porque se planteó que primero se divulga y luego se aprueba y ese es el sentido de la denominación del paso; para ello se planteó una solución alternativa, denominándolo circulación del proyecto elaborado para su conocimiento en el seno de los órganos de dirección y técnicos del centro, así como en las organizaciones de la escuela y la comunidad. Otra propuesta en este aspecto fue denominarlo: consulta del proyecto elaborado en el seno de los órganos de dirección y técnicos del centro, así como en las organizaciones de la escuela y la comunidad. Estos elementos permitieron su reformulación.

En la propuesta que implica la dinámica del procedimiento, al considerar el documento contentivo del PEI, como estrategia fundamental para la gestión de la institución educativa y

para su operacionalización, es una necesidad que se consignen las acciones con sus fechas y los responsables de su cumplimiento en el plan anual de la escuela. Como plantea el Ministerio de Educación en la Resolución Ministerial 121 (2023), artículo 10.4:

Las acciones del proyecto educativo institucional y de grupo se concretan en el sistema de documentos establecidos para la planificación y ejecución del trabajo, dentro de ellos el plan anual, el plan mensual, el plan de actividades del grupo, los convenios de trabajo, caracterización, horario y plan de trabajo de la organización estudiantil. (p.4)

Conclusiones

1. La gestión del proyecto educativo institucional en las instituciones educativas es esencial para elevar el nivel de preparación de los directivos con el objetivo de perfeccionar los métodos que se emplean en la dirección del proceso educativo, lo cual garantizará un sistema de influencias que permita el máximo desarrollo integral posible de cada educando.

2. El procedimiento elaborado es el resultado de la sistematización teórica y práctica de las principales fuentes revisadas y de la experiencia de los autores, lo que permitió determinar que los cuadros principales juegan un papel decisivo, ya que son los actores primordiales y tienen la responsabilidad de cumplir con las funciones de la dirección, teniendo en cuenta el diagnóstico de los directivos y docentes, sus potencialidades y necesidades, para de esta forma llevarlo a la práctica con coherencia, intencionalidad y, sobre todo, efectividad.

3. La valoración de los resultados de la aplicación en la práctica del procedimiento, se realizó a partir de la consulta con especialistas, mediante la cual se pudo evaluar la pertinencia de este. En dicha actividad los especialistas consideraron que resultaba un instrumento de dirección que servía como guía y que lograba el mejoramiento evidente de dicho proceso y, por

consiguiente, de los resultados del proceso educativo, que constituye el objetivo final de toda la labor desarrollada.

Referencias bibliográficas

Flores, S. P. & Núñez, L. A. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. *Alpha Centauri*, 2(3), 140-164.

<https://journalalphacentauri.com/index.php/revista/article/view/54>

González, L. (2006). *Gestión de Procesos*. Centro de Estudios de la Economía Cubana.

Universidad de La Habana.

Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. (ICCP). (2020). *Propuestas para la transformación de las instituciones y modalidades educativas*. Editorial Pueblo y Educación.

Jiménez, R. & Verdecia, E. (2020). La educación cubana desde un prisma renovador. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100007

Maturell, A., Del Toro, J. J., Valiente, P. & Tamayo, A. (2023) El proyecto educativo institucional: su novedad en Cuba. *Roca. Revista Científico-Educacional de la provincia Granma*, 19(1). <http://portal.amelica.org/ameli/journal/440/4403729004/html/>

Méndez, C. (2007). *Proyecto educativo*.

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24173w/Que_es_un_Proyecto_Educativo.pdf

Navarro, S. M., Valle, A., García, S. & Caballero, I. J. (2021). *La investigación sobre el III*

Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación en Cuba. Apuntes. Editorial

Pueblo y Educación. [https://www.mined.gob.cu/wp-](https://www.mined.gob.cu/wp-content/uploads/2021/10/investigacion_3_perfeccionamiento.pdf)

[content/uploads/2021/10/investigacion_3_perfeccionamiento.pdf](https://www.mined.gob.cu/wp-content/uploads/2021/10/investigacion_3_perfeccionamiento.pdf)

- Piñeyro, M. L. (2005). Planeamiento institucional: construcción del proyecto educativo institucional como proyecto integral participativo. *Revista Iberoamericana de Educación*. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/843Pineyro.pdf>
- Resolución Ministerial 121. (2023). *Nuevas formas de trabajo en las instituciones educativas*. Ministerio de Educación.
- Velázquez, N. & Valiente, P. (2017). Procedimiento para la gestión del director escolar en la dirección institucional del proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Conrado*, 14(62), 84-90. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v14n62/rc146218.pdf>
- Villarroel, S. (2002). *Proyecto educativo institucional. Marco legal y Estructura básica*. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/2123/mono-943.pdf?sequence=1&isAllowed=y>