

## **El proyecto educativo institucional como proceso de transformación en la escuela pedagógica**

José Medel Pérez Cruz<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0003-3144-7692>

<sup>1</sup> Escuela Pedagógica “Manuel Ascunce Domenech”, Villa Clara, Cuba.

\* Correo electrónico: [jpcruz@uclv.cu](mailto:jpcruz@uclv.cu)

Recibido: 7 de junio de 2021

Aceptado: 23 de julio de 2021

Publicado: 10 de septiembre de 2021

### **RESUMEN**

Las transformaciones, que se realizan en el III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación constituyen un proceso de desarrollo de las instituciones las cuales son proyectadas en el Proyecto Educativo Institucional. En la actualidad se ha implementado nuevas formas de trabajo que permiten a los estudiantes ser protagonistas en el diseño y realización de las actividades que correspondan a sus intereses y necesidades. Los proyectos educativos institucionales tienen un carácter prospectivo e integrador que lo convierte en un instrumento de transformación y desarrollo. En este sentido, se realiza una fundamentación del proyecto educativo institucional que se desarrolla en la Escuela Pedagógica “Manuel Ascunce Domenech”. En la investigación se consultaron diferentes fuentes que abordan las definiciones y su evolución desde un enfoque de instrumento orientado a la organización del centro y el currículo, un documento que planifica las actividades hasta una propuesta integral que orienta los procesos de gestión educativa hacia un modelo de escuela definido. El diseño del proyecto educativo institucional tiene como componentes la identidad, el proceso de diagnóstico y las propuestas pedagógicas y de gestión que tienen su reflejo en la estructura que se adopta en las etapas de construcción, diseño, ejecución y evaluación. En función de ello, se realiza un análisis de los principales fundamentos que comprende



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

el proyecto educativo institucional donde participaron todos los agentes educativos entre ellos la familia, la escuela y la comunidad.

**Palabras Claves:** proyecto educativo institucional, componentes, etapas

## **ABSTRACT**

The transformations, which are carried out in the III Improvement of the National Education System, constitute a process of development of the institutions which are projected in the Institutional Educational Project. In this sense, the work aims to characterize the institutional educational project that takes place in the Pedagogical School "Manuel Ascunce Domenech". In the research, different sources were consulted that address the definitions and their evolution from an instrument approach oriented to the organization of the center and the curriculum, a document that plans the activities to a comprehensive proposal that guides the educational management processes towards a model of school defined. The methodological design was formed from a descriptive study; focused on reflecting empirical methods such as interview and observation aimed at identifying two types of information: the evaluations and opinions of the participants and the group interaction that demonstrates the attitudes and behaviors of the focus group discussion. It also made it possible to prepare the matrix of the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the Institutional Educational Project, strengthening the quality of the processes and results in pedagogical training. The results of the opinions and evaluations demonstrated the need to promote spaces for dissemination, control and monitoring of activities, positive attitudes were also manifested, no tension or conflicts were generated and the behavior was friendly, respectful, participatory and committed.

**Keywords:** Institutional educational project, growth, improvement.

## **INTRODUCCIÓN**

El objetivo global sobre educación planteada en la Declaración de Incheon (2015) refiere “garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos” (p.29), apoyado por enfoques estratégicos que buscan mejorar



las políticas educativas con recursos para financiar la educación y garantizar sistemas educativos altamente equitativos, inclusivos y de calidad para todos.

En medio de estas circunstancias tienen lugar los esfuerzos y logros reconocidos de Cuba en materia de educación. En la actualidad se encuentra en el III Perfeccionamiento para dar respuesta a las necesidades de transformación y el cumplimiento de nuevos objetivos que fortalezcan la calidad de los procesos educativos y la formación integral de los estudiantes. Las nuevas formas de trabajo como el Proyecto Educativo Institucional (PEI) son concertadas y aprobadas con la participación de todos los agentes educativos.

La actividad investigativa del tema en el contexto internacional es abordada por Cohen y March (1972); Antúnez (1987); Cohen y Franco (1992); Montero (1994) que ofrecen las primeras ideas sobre los proyectos en el ámbito educativo del pasado siglo. Los investigadores coinciden que el PEI es la planificación de actividades integradoras donde los componentes responden a la solución de problemas específicos para satisfacer la necesidad de transformación educativa.

Los investigadores internacionales Rimari (2001); Chávez (2002); Yupanqui (2004); Neyra (2010); Santana y Chango (2012); Mena, Bugueño y Romagnoli (2016) abordan la conceptualización del PEI como un instrumento orientado a la organización del centro. Un documento que planifica las actividades hasta una propuesta integral que orienta los procesos de gestión educativa hacia objetivos que aspiran a un modelo de escuela definido.

En el contexto nacional existen una serie de experiencias sobre el PEI que se ejecutan en el III Perfeccionamiento y forman parte del proceso investigativo que es gestionado por el Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (2017) y el Ministerio de Educación de Cuba (2019). Las experiencias en las instituciones educativas han demostrado que el proceso de planificación, diseño, seguimiento y evaluación son un componente importante del PEI.

La actualidad del tema y la vinculación directa con el III Perfeccionamiento del Sistema Educativo Nacional como investigador; específicamente en la función de orientación en el gabinete educativo y como miembro de la comisión en la elaboración, ejecución y evaluación del PEI en la Escuela Pedagógica, permitieron detectar las carencias conceptuales, constructivas, organizativas y metodológicas para la conformación del Proyecto Educativo Institucional.



Precisamente el objetivo del presente trabajo es fundamentar el proyecto educativo institucional como proceso de transformación en la Escuela Pedagógica “Manuel Ascunce Domenech” para fortalecer la calidad de los procesos educativos y la formación integral de los estudiantes.

## **DESARROLLO**

### *Antecedentes del Proyecto Educativo Institucional*

Los antecedentes del marco teórico de la investigación corresponden al condicionamiento de la educación como fenómeno por una visión del mundo reflejada por el hombre. Las principales ideas en la educación han estado asociada a “la filosofía que es la guía principal del pensamiento pedagógico” (Chávez; Deler; Suárez, 2007, p.1).

En el marco de la presente investigación no constituye un objetivo profundizar en las corrientes y tendencias pedagógicas. Sin embargo se hace imprescindible definir los antecedentes de las principales ideas que en el orden filosófico, económico, social y político han permitido el desarrollo de la concepción de los proyectos educativos institucionales como alternativa para privilegiar el protagonismo de los miembros de la institución educativa.

Un antecedente lo constituye la corriente social en la tendencia educación popular específicamente el proyecto alternativo de educación que postula la planificación participativa de toda la comunidad educativa, en un sistema flexible y alimentado permanentemente por la imaginación, la creatividad y el compromiso de los participantes.

Los elementos de la educación participativa son la comunicación dialogada, la participación democrática y la auto-gestión, así como formar un hombre nuevo, plenamente realizado, sin embargo una limitante es que no puede estar alienado políticamente, como lo está en la actualidad, en cualquiera de los sistemas sociales existentes. Este hombre nuevo, tiene que vivir en una sociedad nueva, cuyo modelo resulta actualmente utópico, porque aún no se ha logrado. (Cánovas y Chávez 2002, p. 22).

La crítica más aguda que hace el Proyecto Alternativo a la educación tradicional es remover la concepción verticalista, centralizada, autoritaria y antidialógica. La promoción el cambio implica concebir la dialéctica entre la sociedad y la educación, por tal motivo coincidimos con Francisco,



G (citado por Cánovas y Chávez, 2002) que “ni un hombre nuevo sin el cambio de estructuras sociales, ni el cambio de las estructuras sociales sin la formación del hombre que requiere esa nueva sociedad” (p. 21).

Existen otras tendencias educativas que han estado influenciadas por factores económicos, sociales y políticos; pero como afirma Chávez; Deler y Suárez (2007, p. 86) “esas tendencias en formación no admiten aún una clasificación correctamente perfilada”, por lo que enunciaremos las siguientes:

- ✚ La tendencia neoliberal y la tecnología educativa, que marcan el rumbo más generalizado de los acontecimientos educativos;
- ✚ Las tendencias democráticas, que posibilitan que se canalicen a través de ellas, diferentes temas de gran interés formativo a través de los llamados “ejes transversales;
- ✚ La educación extra-escolar y las teorías curriculares, que no son en sí mismas tendencias educativas, pero representan “campos” que posibilitan analizar diferentes corrientes en el interior de ellos;
- ✚ Las políticas de descentralización que potencian principios democráticos de gestión escolar, a través del traspaso de poder y la toma de decisiones al personal de dirección, los profesores, estudiantes, la familia y la comunidad.

Las políticas de descentralización que promueven el desarrollo de proyectos educativos en las escuelas, se aplican como parte de las reformas socioeconómicas neoliberales impuestas por los organismos internacionales acreedores como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. Estas reformas conducen a la disminución de la participación del Estado en garantizar el derecho a la educación.

En Cuba se mantiene la autoridad central con vistas a asegurar la unidad de nuestro sistema educativo y el logro de los fines y objetivos educativos. También se desconcentran diferentes funciones y decisiones hacia las estructuras intermedias. El presupuesto destinado a la educación sigue constituyendo una responsabilidad priorizada del Estado.

La influencia de estas corrientes y tendencias en lo que respecta a las ideas educativas en Cuba han tenido un recorrido histórico desde las teorías pedagógicas ilustrada, positivista, pragmáticas y marxista. En la actualidad se realiza, como afirma Chávez; Deler y Suárez (2007, p. 121) una “búsqueda de un camino teórico más acorde con nuestras necesidades históricas e idiosincrasia”.



En Cuba las transformaciones educativas han tenido diferentes modelos como el movimiento de escuelas modelos; las escuelas anexas; los centros experimentales; el movimiento de la escuela autorregulada; el entrenamiento metodológico conjunto y los centros de referencia. El investigador Valle (2002) refiere que los modelos:

Fueron bien concebidos, pero que en la práctica, no todos tuvieron la efectividad deseada. Sobre todo porque en su implementación las estructuras superiores e intermedias cometieron errores al tratar de extrapolar soluciones particulares de una escuela o zona a otras sin la debida adecuación o análisis de factibilidad. No obstante, se ha de decir, que todas estas variantes realizaron una contribución importante al desarrollo del sistema educativo cubano. (p. 340)

El investigador Valle (2002) realiza una propuesta de un modelo participativo para transformar la escuela “coloca en el centro de los cambios al maestro y a los colectivos de maestros, y porque ellas se logran en la actividad, en la propia interacción de los maestros con otros y con el medio” (p. 344). En la transformación de las instituciones educativas deben determinarse los agentes principales del cambio.

### Figura 1

*.Agentes Principales de Cambio*



Fuente: Valle (2002, p.346)

En la estrategia para la transformación de la escuela según los investigadores Valle; García; Castro; García; Gómez y Ferrer (2002, p. 40) se han de considerar tres momentos importantes que son:

- ✚ La transformación de los colectivos de docentes
- ✚ Involucrar a todos los sujetos que interactúan en la institución o con ella (alumnos, padres, familia, factores de la comunidad).
- ✚ El trabajo con el proyecto educativo.



La transformación de los colectivos de sujetos que interactúan en la institución o con ella se puede lograr por dos vías. La primera con la “propia participación en la construcción, realización, control y evaluación del Proyecto Educativo del centro”. La segunda “mediante acciones externas que se podrían realizar como un sistema de superación teniendo en cuenta las necesidades de los sujetos en el propio trabajo de construcción” (Valle, 2002, p.345).

En consecuente con los principios y fines de la política educacional cubana, en cuyo contexto se desarrollan actualmente procesos de transformación dirigidos a elevar la calidad educativa con vistas a alcanzar los objetivos formativos generales de cada grado y de los distintos niveles del sistema. En el marco del tercer perfeccionamiento del sistema nacional de educación adquieren gran importancia las nuevas formas de trabajo educativo como el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

#### *Referentes conceptuales del Proyecto Educativo Institucional*

El término proyecto tiene varias acepciones, de las cuales se precisará algunas de ellas. En la constitución de este, hay que partir de la base del concepto de "proyecto", proviene del latín “proiectum”, el cual se compone del prefijo “pro”, que significa “hacia adelante”, e “iectum”, que se traduce por “lanzar”, y se entendería como “lanzar hacia adelante”.

Un enfoque social y empresarial define "el proyecto como conjunto de actividades de una empresa planificada que consiste en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas para alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un período dados" (Cohen y Franco 1992, p.45).

De forma general, se entiende que un proyecto es “un plan de acción de carácter prospectivo e integrador, donde se anticipan y articulan tareas, recursos y tiempos en función del logro de resultados y objetivos específicos que producen determinados beneficios y contribuyen a la solución de problemas del desarrollo en diferentes esferas” (Castellanos, 1998, p. 55).

El proyecto también se define como "ordenación de un conjunto de actividades que, combinando recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, se realizan con el propósito de conseguir un determinado objetivo o resultado" (Cairo, 2008, p. 44). Se destaca la importancia en los proyectos de los resultados e impacto en los beneficiarios.



El proyecto es considerado la unidad del proceso de planificación del desarrollo en determinadas esfera de la vida social. Los proyectos poseen carácter prospectivo ya que anticipan ¿Por qué?; ¿Para qué?; ¿Qué?; ¿Cómo?; ¿Dónde?; ¿Cuándo?; ¿Quiénes? y ¿Con qué? poseen además carácter integrador por lo hace que sea un instrumento de transformación y desarrollo.

Lo particular de los proyectos educativos radica en el fenómeno de la educación con su carácter social, histórico y clasista. También su carácter desarrollador ya que al plantearse una propuesta de acciones educativas generan el cambio y la transformación en los conocimientos, actitudes y valores en los estudiantes, propiciando el acercamiento de la comunidad educativa a una educación desarrolladora, democrática e inclusiva.

El proyecto educativo es una propuesta educativa innovadora, construida e implementada con la participación de la comunidad educativa, donde se anticipan e integran determinadas tareas, recursos y tiempos, con vistas a alcanzar resultados y objetivos que contribuyan a los procesos de cambio educativo, potenciando una educación desarrolladora, contextualizada según las necesidades de cada escuela, y en correspondencia con el encargo de la sociedad cubana a la educación. (Castellanos, 1998, p.65)

El proyecto educativo es una “forma de organización del aprendizaje en la que maestros, maestras, estudiantes y familia buscan, en conjunto, solución a un problema de su interés, preferiblemente con relevancia social, mediante un proceso activo y participativo” (Delfino, 2014, p.42).

El proyecto educativo al constituir una propuesta orientadora general debe diseñarse teniendo en cuenta su carácter flexible, en continuo desarrollo, abierto y sistémico. Se contempla la posibilidad de ir replanteando las acciones educativas a partir de nuevas necesidades y demandas a través de espacios para la participación, atendiendo a la diversidad de intereses.

El investigador Cancio (2008) coincide en afirmar que los proyectos educativos se clasifican en “tres tipos y se encuentran estrechamente interrelacionados estos son el Proyecto Educativo Curricular, el Proyecto Educativo de Mejoramiento Humano y el Proyecto Educativo Institucional” (p.26).

Es necesario puntualizar que el proyecto de una escuela, siempre será educativo porque esa es la función principal que desempeña y es Institucional, porque la institución enseña a través de sus diferentes planos de organización, dirección y gestión educativa. Por lo que es una necesidad lograr



el protagonismo de los agentes educativos promoviendo así una educación democrática, activa, transformadora y participativa.

El proyecto educativo institucional en lo adelante PEI es definido de diferentes maneras y esto obedece múltiples factores, los cuales van a ser determinantes a la hora de constituir la base ideológica y de gestión educativa de la institución. Siendo vital su concepción varios autores han asumido una posición, lo cual permite realizar un análisis más integral del tema de investigación.

Los investigadores Castillo; Ferrer y Estévez (2000) el PEI es definido como:

El modelo que sintetiza la planeación estratégica, sobre el que se diseñan (...) todos aquellos componentes de los procesos pedagógicos y administrativos (...) El proyecto es síntesis de los objetivos, las metas y la misión de la institución, del aseguramiento técnico material para hacer efectiva la visión de la institución. (p.7)

El investigador Rimari (2001) ofrece un enfoque de herramienta institucional dirigido al logro de los resultados, el PEI constituye un:

Instrumento técnico y político que orienta el quehacer del establecimiento escolar, explicitando su propuesta educacional y especificando los medios que se pondrán en marcha para realizarla. Ella contiene en forma explícita principios y objetivos de orden filosófico, político, y técnico que permiten programar la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración. (p.62)

Se coincide con los investigadores que el PEI tiene como finalidad el mejoramiento progresivo de los procesos de aprendizaje en el estudiante. En este sentido parte de un conocimiento de la realidad institucional, considerando las demandas de su entorno y contando con una visión adecuada de futuro, proyectando una estrategia de cambio.

El investigador Chávez (2002) en otro sentido lo define como:

Instrumento de planificación estratégica de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del Proyecto Educativo Nacional, Regional y Local (...) que ayuda a orientar, conducir, y definir la vida institucional. Las autoridades locales contribuyen en la formulación y evaluación del PEI y en la ejecución de las actividades del Plan anual de Trabajo de la Institución Educativa. (p.45)



Es interesante como Chávez (2002) lo concibe como un “proceso que contribuye en la toma de decisiones del director, para transformar la realidad de la Institución Educativa (IE) en una comunidad de aprendizaje y lograr la formación integral de los estudiantes” (p.45). Esta concepción orienta que el PEI es un instrumento de gestión autónoma, participativa y transformadora de la escuela. También concibe la participación de los agentes educativos, en función de la solución de los problemas y el desarrollo de las potencialidades.

En otro sentido el investigador Yupanqui (2004) coincide con Rimari (2001) al afirmar que es:

Un instrumento de planeamiento de desarrollo educacional a nivel de base, define la función de la institución en el ámbito concreto que es la institución educativa (IE) y su entorno, sintetiza las necesidades, problemas e intereses de la comunidad, así como sus grandes aspiraciones en concordancia con el desarrollo humano de la sociedad. (p.95)

El PEI según la investigadora Neyra (2010) “es la formulación clara y precisa de las aspiraciones de la comunidad educativa acerca del modelo de escuela que se necesita para atender a las demandas de desarrollo de nuestros estudiantes” (p.20). Es importante concebir en su elaboración los deseos y aspiraciones de la familia, la comunidad y los estudiantes sobre la proyección del proceso educativo.

En esta misma línea los investigadores Santana y Chango (2012) conciben al PEI como un:

Instrumento curricular que fortalece la intención pedagógica y apoya el logro de los objetivos institucionales; de la misma manera favorece la construcción de ambientes favorables de trabajo pues sirve para dar direccionalidad al quehacer educativo, ya que todo debe estar planeado organizado, normado y dirigido para que se cumpla el propósito de lograr el ciudadano que queremos. (p. 55)

El PEI se constituye un elemento importante para la gestión educativa, en relación al aprendizaje y la dimensión formativa. Los investigadores Mena, Bugueño, y Romagnoli (2016) afirman que “orienta el quehacer y los procesos que se desarrollan en un establecimiento educacional, dota de sentido a los actores hacia el logro de las metas de mejoramiento y ordena la gestión institucional, curricular y pedagógica” (p. 2).



Según Weinberg (citado por Urteaga, 2017) el PEI “es la propuesta integral con miras a coordinar las intervenciones educativas de cada establecimiento escolar y abarca todos los ámbitos y dimensiones de las prácticas institucionales y a todos los actores que se desempeñan en ella” (p.58). Los investigadores Cisneros (2017, p. 3); Zans (2018, p. 22) y el Ministerio de Educación de Cuba (2015, p.6) coinciden que la planificación del PEI se articula con el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Currículo Institucional (CI). El PEI y el PAT están claramente vinculados, en tanto el PAT concreta los objetivos estratégicos del PEI en actividades y tareas que se realizan durante el año escolar. El Currículo Institucional es el núcleo del PEI ya que ofrece un conjunto de orientaciones sobre el contenido del proceso de enseñanza-aprendizaje relativa a los procedimientos para evaluar el rendimiento de los alumnos.

Las definiciones ofrecidas por los investigadores refleja una evolución de la definición de PEI, desde un enfoque de instrumento orientado a la organización del centro, un documento que planifica las actividades hasta una propuesta integral que orienta los procesos de gestión educativa hacia objetivos que aspiran a un modelo de escuela definido.

Los investigadores coinciden en señalar que el PEI es la expresión de las aspiraciones de la comunidad educativa acerca del tipo de institución que se quiere para la formación de los estudiantes. El papel protagónico de los participantes permite orientar y diseñar la acción transformadora en decisiones y estrategias para evaluar la calidad de los procesos educativos y formativos en correspondencia con los deseos y aspiraciones de los estudiantes,

La investigación asume como definición de PEI la ofrecida por el Ministerio de Educación de Cuba (2015) donde refiere que:

Modela como debe ser y funcionar la institución educativa para cumplir su misión social; integra todas las aspiraciones en cuanto a la educación de los educando y las actividades para lograrlas. Establece lo que se desea lograr, las vías para lograrlo y para valorar su eficiencia y posibilita en su consecución un clima democrático, pues se propone hacerlo con un enfoque participativo y articulador de todas las potencialidades de las redes en las instituciones (...). Se elabora por el colectivo de educadores, educandos, familia y otros factores de la comunidad, bajo la convocatoria y estímulo del consejo de dirección y los consejos de escuela. (p. 6).



La definición refleja la estrategia fundamental para materializar los ideales de sociedad y de hombre que se quiere lograr; es por esto, que abarca un proceso de construcción colectiva, el cual está compuesto por un conjunto de acciones estratégicas de forma más flexible, más participativa, según las necesidades e intereses de los diferentes agentes educativos. El proceso de planificación y gestión del sistema de actividades educativas, el cual sustenta una misión, valores y principios consensuados requiere del compromiso de toda la comunidad escolar.

*Fundamentos del Proyecto Educativo Institucional en la Escuela Pedagógica*

En el proceso de experimentación que se acometen en el marco del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación la construcción, los componentes, la estructura y las etapas del PEI tienen diversidad de expresión según el contexto y nivel educativo. En la Escuela Pedagógica “Manuel Ascunce Domenech” se ha realizado diferentes preparaciones metodológicas, claustros con los docentes, así como materiales y procesos de investigación sobre los fundamentos del PEI. El trabajo educativo en la Escuela Pedagógica “Manuel Ascunce Domenech” se ha orientado al perfeccionamiento de la institución con nuevas formas de trabajo, dígame PEI el cual es reflejado en los documentos oficiales establecidos en el PAT, plan de actividades del grupo, actas de las asambleas de los Órganos Técnicos de Dirección (OTD), informe de validación de la institución, caracterización institucional, de los estudiantes y de la comunidad.

Los fundamentos en la construcción del PEI que se desarrolla en la Escuela Pedagógica son el resultado del análisis crítico, participativo y consensuado de la comunidad educativa.

**Figura 1**

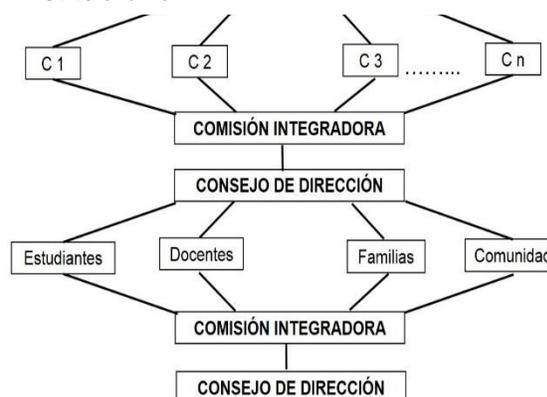
*Construcción del Proyecto Educativo Institucional*



I

**Figura 2**

*Organización de Comisiones para la Construcción del Proyecto Educativo Institucional*



Artículo de acceso abierto distribuido bajo Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

La primera vía en la construcción del PEI es a partir del Consejo de Dirección como máximo órgano de dirección de la institución y responsable de articular el resto de las estructuras. Las acciones deben partir de las aspiraciones, fortalezas y debilidades en las asambleas o reuniones, los que en un primer momento constituyen espacios de sensibilización y a la vez de diagnóstico.

El Consejo Técnico puede jugar un papel integrador y protagónico y debe organizar toda la información recibida del intercambio con todos los agentes, hasta conformar el PAT que posteriormente se aprueba en el Consejo de Dirección. Cada intercambio debe realizarse en torno a tres interrogantes de vital importancia: ¿Qué tenemos?, ¿Qué queremos?, ¿Cómo podemos lograrlo?

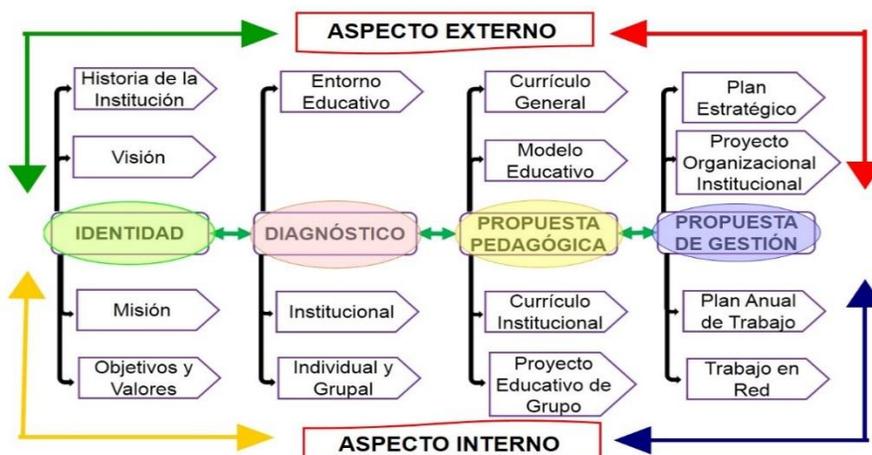
La segunda vía parte de la organización de comisiones de trabajo, que responderán en número y en tema a las necesidades e intereses de la institución educativa como trabajo educativo, metodológico o con la familia, etc. Las propuestas de cada comisión deberán ser integradas en un único documento por una Comisión Integradora que podrá estar conformada por los coordinadores de cada comisión inicial.

Los fundamentos de los componentes del PEI se sustentan en los procesos educativos más flexibles, participativos y según las necesidades e intereses de los educandos, las familias y los diferentes agentes educativos. Los componentes del PEI son su identidad, diagnóstico, propuesta pedagógica y de gestión, todos estrechamente vinculados a procesos, actividades y resultados que se desarrollan en la Escuela Pedagógica lo cual le ofrece un carácter transformador atendiendo al modelo de formación profesional.

### **Figura 3**

*Componentes del Proyecto Educativo Institucional*





Fuente: elaboración propia

La estructura del PEI si bien enmarca el sistema de acciones a seguir, no pretende ser un esquema rígido, sino un modelo flexible que permita revisar y enriquecer de manera constante e interactiva la intervención de desarrollo organizacional de la institución. En este sentido en la presente investigación el PEI cuenta con una representación y concepción de los componentes y etapas formuladas que caracterizan la estructura del PEI en la Escuela Pedagógica.

La representación de la estructura es el fruto de las principales ideas ofrecidas por los investigadores Castellanos (1998); Chávez, (2002); Valle (2002); Cisneros (2017); Urteaga (2017) e instituciones como el Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP) y el Ministerio de Educación de Cuba. Las cuatro etapas de los componentes del PEI aun cuando se separen para su estudio y exposición, constituyen un proceso integrado tan concatenado y recurrente, que es difícil precisar cuándo y dónde termina uno para dar lugar al siguiente

#### Figura 4

*Estructura del Proyecto Educativo Institucional*



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.



Fuente: elaboración propia

La estructura refleja que existe correspondencia entre la dinámica de las etapas, las interrogantes y los pasos a considerar en el PEI. Lo cual se explica por el hecho de que es precisamente en esta dinámica y como parte de ella, donde puede producirse el perfeccionamiento de la evaluación del PEI con el objetivo de tomar decisiones para transformar el proceso educativo elevando la calidad de la formación y desarrollo de los estudiantes.

La estructura tiene en cuenta en las etapas del PEI, la primera es la construcción una serie de acciones iniciales que se tienen que realizar, como la revisión de las orientaciones generales, dígase resoluciones, indicaciones e investigaciones científicas. También la sensibilización de los diferentes colectivos de docentes, directivos, familias, educandos, personal no docente y miembros de la comunidad sobre la necesidad del cambio en la institución.

La conformación de las comisiones de trabajo para la formulación del PEI constituye un elemento importante para responder en número y en tema a las necesidades e intereses de la institución educativa como trabajo educativo, metodológico o con la familia. Por ultimo realizar la elaboración de cronograma de formulación del PEI para establecer el tiempo, el cómo, las acciones y los responsables de su cumplimiento.

La segunda etapa que es el diseño del PEI responde a varios momentos importantes que es la identidad de la institución educativa ¿Qué queremos?, el proceso de diagnóstico ¿Quiénes somos? mediante el cual se identifican las debilidades y potencialidades del centro educativo. También el modelo pedagógico y la gestión educativa que responde a ¿Cómo debemos hacerlo?



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

El primer momento aporta los datos generales, estructura organizativa, la reseña histórica, el marco filosófico integrado por la misión, visión, valores y principios. Entonces la identidad que corresponde a ¿Qué queremos? es vista como el conjunto de características peculiares e idiosincrasia de una institución educativa, sus aspiraciones, metas y los agentes que la conforman. Así mismo, el proyecto educativo de cada institución es único e irrepetible lo cual le brinda identidad y autonomía.

El segundo momento constituye el diagnóstico ¿Quiénes somos?, como el reflejo de la realidad, a través del análisis situacional de un determinado contexto, en un determinado momento y a través de ello generar procesos de cambio. Este diagnóstico tendrá partes de análisis como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que la educación se denomina matriz (FODA).

En el diseño de ¿Cómo debemos hacerlo? corresponde las propuestas de actualización y organización de la gestión educativa, pedagógica, curricular, estructura administrativa y directiva. Las propuestas tiene como eje principal la concepción del hombre como sujeto al cambio y a las transformaciones propias del mundo moderno. Así como concebir en el trabajo colectivo, participativo y comprometido de los docentes y directivos que se concreta en PAT.

La tercera etapa se refiere a la ejecución del PEI a través del desarrollo de las acciones propuestas, corresponde a ¿Cómo desarrollar las actividades? En ella se hace una descripción genérica de las acciones que se realizarán para llevar a cabo el proceso de intervención, centrados en líneas de acción que se concreta en el PAT y el CI generando la posibilidad de la puesta en práctica del PEI. Los resultados del PEI responden a la cuarta etapa ¿Cómo evaluamos? y el esclarecimiento de la evaluación del diseño y el diseño de la evaluación del PEI. Ellos son orientados con los principales indicadores de gestión conformados por los principales procesos que corresponden a los componentes del PEI y los recursos que se disponen. También los indicadores de resultados integrados por los indicadores de actividad, impacto (índice de eficacia) y los indicadores de logros enmarcados en la efectividad del proyecto.

Los avances conseguidos son descritos de forma cualitativa y cuantitativa con un carácter estratégico que permite reflexionar acerca de la institución educativa estableciendo una comparación entre la situación previa ante la elaboración del PEI y la situación posterior a la



misma. También desarrolla las potencialidades y la forma de evaluar los resultados obtenidos partir de evaluación de diseño de PEI y el impacto en los estudiantes.

La importancia de fundamentar el PEI de la Escuela Pedagógica como proceso de cambio y transformación radica en el modelo de cómo debe ser la institución a mediano plazo donde se orienta, conduce y define la gestión educativa para desarrollar el currículo institucional. También visiona grandes resultados que transforman la institución educativa en la cual el centro de la gestión es la formación integral de los estudiantes porque en su construcción participan la comunidad de manera organizada,

El PEI también implica liderazgo transformacional educativo porque articula a los otros instrumentos de gestión: Plan Anual de Trabajo, Reglamento Interno, Informe de Gestión Anual y el Proyecto Curricular de Institucional. La institución educativa para lograr la visión, la misión, los objetivos estratégicos puede firmar convenios de trabajo en red para el intercambio académico y científico.

## **CONCLUSIONES**

Los fundamentos del proyecto educativo institucional demuestran un enfoque transformador para dar respuesta a las necesidades en la formación profesional pedagógica en el nivel medio superior con el cumplimiento de nuevos objetivos que fortalezcan la calidad de los procesos educativos, la formación integral de los estudiantes y la transformación de los modos de actuación de los estudiantes, que se manifiesta en una mejor preparación para la resolución de los problemas en el ejercicio de la profesión.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Cairo, D. (2008). *Proyecto educativo de mejoramiento humano para la formación de valores morales en estudiantes de Secundaria Básica a partir de la vida y la obra de Ernesto Che Guevara*. [Tesis de Maestría en Ciencias de la Educación, Instituto Superior Pedagógico “Félix Varela”].
- Cancio, L. (2008). *Proyecto Educativo de mejoramiento humano en el preuniversitario*.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.

- Experiencias de su aplicación en el IPUEC Capitán Roberto Rodríguez.* [Tesis de Maestría en Ciencias de la Educación, Instituto Superior Pedagógico “Félix Varela”].
- Cánovas, L. y Chávez, J. (2002). *Problemas contemporáneos de la pedagogía en América latina.* En Compendio de Pedagogía. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.  
<http://bida.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/4621/Compendio%20de%20pedagogia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrasco, A. y Gómez, M. (2018). *Evaluación del Proyecto Educativo Institucional y su efecto en el desempeño docente de la Institución Educativa N° 64058- Pucallpa.* [Tesis de Maestría en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo, Perú].  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/25729/carrasco\\_sa.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/25729/carrasco_sa.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Castellanos, B. (1998). *Investigación educativa. Nuevos escenarios, nuevos actores, nuevas estrategias.*  
<http://bida.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/8403/investig1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castillo, M; Ferrer, M. y Estévez, M. (2000). *El proyecto educativo institucional como eje integrador en la planeación estratégica.*  
[http://www.cubaeduca.cu/media/www.cubaeduca.cu/medias/evaluador/CAL004-Maria\\_M\\_Castillo\\_Rodriguez.pdf](http://www.cubaeduca.cu/media/www.cubaeduca.cu/medias/evaluador/CAL004-Maria_M_Castillo_Rodriguez.pdf)
- Castro, F. y Castro, J. (2013). *Manual para el diseño de proyectos de gestión educacional.*  
<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/378/MANUAL%20PARA%20EL%20DISE%20%20C3%91O%20DE%20PROYECTOS%20DE%20GESTI%20C3%93N%20EDUCACIONAL.compressed.pdf>
- Chávez, H. (2002). *Proyecto Educativo Institucional Avances de la Educación.* Lima, Perú: MINEDU. <https://es.scribd.com/doc/10111989/PEI-PROYECTO-EDUCATIVO-INSTITUCIONAL>
- Chávez, J; Deler, G. y Suárez, A. (2007). *Principales corrientes y tendencias a inicios del siglo XXI de la Pedagogía y la Didáctica.*  
[https://psicopedagogia.fcp.uclv.cu/materiales/disciplinas/Fundamentos%20pedagogicos%](https://psicopedagogia.fcp.uclv.cu/materiales/disciplinas/Fundamentos%20pedagogicos%20)



20de%20la%20educacion/Bibliografia/Tendencias%20pedagogicas%20contemporaneas/  
Basica/corrientesi.pdf

- Cisneros, E.V. (2017). *El proyecto educativo institucional y la gestión educativa*. [Tesis de Licenciado en Educación, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú]. <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.111818/1708/TRAB.SUF.PROF.%20CISNEROS%20MEL%20c3%29NDEZ%20c%20VICTORIA%20EUGENIA.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Delfino, A. (2014). El Proyecto Educativo: retos y perspectivas desde un enfoque interdisciplinar. *Revista Electrónica EduSol*, 15(50), 39-50. <http://edusol.cug.co.cu/index.php/EduSol/article/view/128/pdf>
- Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. (2011). *Bases generales para el perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación*. Documento de trabajo para la consulta.
- Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. (2017). *Proyecto educativo: un acercamiento a su construcción*. Documento de trabajo para la consulta.
- Mena, I; Bagueño, X. y Romagnoli, C. (2016). *Proyecto Educativo Institucional en su Dimensión Formativa*. <http://www.valorasuc.clhttp://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/equipo/GestionLliderazgoEInstrumentos/Fichas/Proyecto-educativo-PEI.pdf>
- Ministerio de Educación de Cuba. (2015). Resolución Ministerial No. 304. *Reglamento para el Experimento del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación (SNE)*. Publicado en el Ministerio de Educación de la República de Cuba.
- Ministerio de Educación de Cuba. (2019). *Seminario Nacional de Preparación para el curso escolar 2019-2020*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
- Neyra, C. (2010). *Guía de elaboración del proyecto educativo institucional articulado al proyecto educativo local de ventanilla*. [http://files.unicef.org/peru/spanish/Elaboracion\\_del\\_PEI.pdf](http://files.unicef.org/peru/spanish/Elaboracion_del_PEI.pdf)
- Rimari, M. (2001). *Planeamiento estratégico*. Callao, Perú: Editorial PAME.
- Santana, M. y Chango, L. (2012). *El proyecto educativo institucional: una estrategia de transformación escolar en el colegio Giovanni Antonio Farina*. [Tesis de Maestría, Instituto tecnológico y de estudios superiores de occidente, Guadalajara, México]. <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/4314/el+proyecto+educativo+institucional,+u>



na+estrategia+de+transformaci%3n+escolar.pdf;jsessionid=50de28ee5580a614c7fb586014af4c90?sequence=2

- Urteaga, S. (2017). *Programa de actualización del proyecto educativo institucional para mejorar la gestión institucional y pedagógica en la I.E. 80397 hermanos Allbujar y Manuel Guarniz de Guadalupe*. [Tesis de Maestría en Gerencia Educativa Estratégica, Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, Lambayeque].  
<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/6334>
- Valle, A. (2002). *Algunas consideraciones sobre la transformación de la escuela actual*. En: Compendio de Pedagogía. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.  
<http://bida.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/4621/Compendio%20de%20pedagogia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yupanqui, R. (2004). *Planeamiento educativo*. Lima, Perú: Editorial San Marcos de Aníbal Jesús Paredes Galván.
- Zans, M. (2018). *Proyecto Educativo Institucional y gestión educativa en las instituciones del nivel Inicial de la provincia de Urubamba, Cusco-2017*. [Tesis de Maestría en administración de la educación, Universidad César Vallejo, Cusco, Perú].  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/26097/zans\\_gm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/26097/zans_gm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

### **Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos**

El autor declara que este manuscrito es original y no se ha enviado a otra revista. El autor es responsable del contenido recogido en el artículo y en él no existen plagios ni conflictos de interés ni éticos.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), que permite su uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que el trabajo original se cite de la manera adecuada.