

El proyecto educativo institucional: su novedad en Cuba (Revisión).



The educational institutional project: his new thing in Cuban (Review).

Maturell Aguilera, Araíz; Del Toro Prada, José Javier; Valiente Sandó,
Pedro; Tamayo Pupo, Arismendis

Araíz Maturell Aguilera

araiz@ho.rimed.cu

Dirección Municipal de Educación. Calixto García.

Holguín. Cuba., Cuba

José Javier Del Toro Prada

jdeltoro@uho.edu.cu

Universidad de Holguín. Cuba, Cuba

Pedro Valiente Sandó

pvaliente@uho.edu.cu

Universidad de Holguín. Cuba., Cuba

Arismendis Tamayo Pupo

atamayop@udg.cu

Universidad de Granma. Cuba., Cuba

**ROCA. Revista Científico-Educacional de la
provincia Granma**

Universidad de Granma, Cuba

ISSN-e: 2074-0735

Periodicidad: Frecuencia continua

vol. 19, núm. 1, 2023

roca@udg.co.cu

Recepción: 11 Junio 2022

Aprobación: 30 Noviembre 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/440/4403729004/>

Resumen: Desarrollar una sistematización teórica sobre las experiencias que en algunos de los países de América Latina existe sobre el Proyecto educativo institucional da la posibilidad de realizar una interpretación crítica, que enriquezca, perfeccione y valore la experiencia que en estos momentos se desarrolla en el sector educativo cubano, como parte de las nuevas formas de trabajo de las instituciones y modalidades educativas propuestas en el Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, constituyó el objetivo del presente trabajo. La investigación es uno de los resultados del proyecto de investigación “Dirección escolar y perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación”, asociado al Programa Nacional gestionado por el Instituto de Central Ciencias Pedagógicas “Problemas actuales del sistema educativo cubano. Perspectiva de desarrollo”. Se atiende así la solución al problema científico relacionado con insuficiencias en el conocimiento conceptual y metodológico sobre el Proyecto educativo institucional que limitan su implementación efectiva en la práctica directiva de las instituciones de educación; para su investigación se utilizaron métodos empíricos y teóricos en estrecha unidad y correlación.

Palabras clave: proyecto educativo institucional, instituciones educativas y sistematización.

Abstract: Developing a theoretic systematization on the experiences than in some you exist on the educational institutional Project of the countries of Latin America, give the possibility to accomplish a critical interpretation, that you enrich, make perfect and appraise the experience than in these moments the Cuban, as part of the new forms of work of the institutions and educational modes proposed in the Third Perfecting of Educación's National System develops herself in Education, constituted the objective of the present work. Investigation is one of the results of the project of investigation School Management and perfecting of Educación's National System, once the National Program tried to obtain by Central Ciencias's Institute Pedagogic was associated to “Present Problems of the educational system Cuban. Perspective of development”. The solution of the scientific problem pertaining to insufficiencies in the conceptual knowledge and methodological on the educational institutional Project are attended that way they limit his effective implementation in

the directive practice of the educational institutions for his investigation, they utilized empiric methods and theoreticians in narrow unit and correlation.

Keywords: educational institutional project, educational institutions and systematization.

INTRODUCCIÓN

El tema de la calidad de la educación y su necesidad de democratizarla ha ocupado un lugar central en la agenda de varios organismos internacionales que tienen la educación entre sus encargos, como es el caso de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la ciencia y el deporte (UNESCO). En estos se debate como tema central el papel que le corresponde a la educación en el desarrollo de las naciones, en un contexto en el que el conocimiento adquiere cada vez más relevancia.

Como señalan Valiente et al. (2019):

Desde las décadas finales del siglo pasado, la cuestión de la calidad educativa ha pasado a ser una directriz principal de las políticas educativas nacionales, y su mejoramiento continuo ha constituido el propósito esencial del cambio educativo, materializado en diversidad de experiencias, como han sido las reformas de los sistemas nacionales de educación (SNE) que han signado este período. (p.4)

En Cuba, el Ministerio de Educación (MINED) en su labor por elevar la calidad de la educación a planos superiores, dar cumplimiento a las metas y objetivos de la Agenda 2030 y a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (Partido Comunista de Cuba, 2021), implementa desde el 2014 el Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación, guiado por el Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP), proceso que implica un reto importante para docentes y directivos por el papel que estos últimos juegan en la conducción de los cambios que han de producirse en las instituciones educativas. Estos cambios están encaminadas a la remodelación de los planes y programas de estudio, las modificaciones tanto curriculares como en el funcionamiento de las instituciones y modalidades educativas, y la implementación de nuevas formas de trabajo.

El Proyecto educativo institucional (PEI) es una de las nuevas formas de trabajo (NFT), que debe contribuir al perfeccionamiento del proceso de dirección de las instituciones y modalidades educativas, experiencia que en el contexto de la Educación General cubana es novedoso, aunque las primeras ideas sobre ello aparecen en la época de los años 90 del pasado siglo, no obstante, su implementación en un nuevo contexto ha presentado un grupo de limitaciones relativas a su conocimiento, elaboración, implementación y control, lo que ha requerido de mucha indagación, estudio y sistematización de experiencias de otros países.

Según Jara (2001), "en la sistematización de experiencias, se parte de hacer una reconstrucción de lo sucedido y un ordenamiento de los elementos objetivos y subjetivos que han intervenido en el proceso, para comprenderlo, interpretarlo y así aprender de nuestra propia práctica" (p.2). Por lo que, desarrollar una sistematización sobre las experiencias que en otros países existe sobre el PEI, da la posibilidad de realizar una interpretación crítica, que enriquezca y perfeccione la que en estos momentos se desarrolla en Cuba.

El trabajo expone uno de los resultados del proyecto de investigación "Dirección de instituciones educativas y perfeccionamiento de la Educación", asociado al Programa Sectorial de Ciencia Tecnología e Innovación "Sistema educativo cubano. Perspectivas de desarrollo". Los investigadores de dicho proyecto tienen como encargo actual (2022) del ICCP el monitoreo de nuevas formas del trabajo a distancia en el nuevo contexto de pandemia y el funcionamiento de las estructuras para su atención. Se atiende así la solución del problema científico relacionado con insuficiencias en el conocimiento conceptual y metodológico sobre el PEI que limitan su implementación efectiva en la práctica directiva de las instituciones educativas, a partir de lo cual la investigación se encaminó a analizar varias concepciones teóricas y experiencias prácticas sobre

la implementación del PEI en otros contextos y en Cuba, con vista a favorecer la práctica directiva de este proceso en las instituciones educativas cubanas, lo que constituyó su objetivo.

El marco teórico referencial del estudio exigió la búsqueda y revisión de alrededor de 30 trabajos para el análisis documental y de contenido, entre los que se encuentran artículos, tesis de maestrías y doctorados (Augier, 2000; Molero; 2017; Pariona, 2015; Rivera, 2014; Ramos y Pla, 2009); así como de documentos emitidos por el ICCP entre los años 2012-2021. Además, Leyes de educación de diferentes países del área de América Latina en las que se recogen aspectos relacionados con el PEI, todo lo que se apoyó en métodos teóricos como el análisis-síntesis, la inducción-deducción y el histórico-lógico y, empleados en estrecha unidad y correlación.

DESARROLLO

En la actualidad existe consenso entre varios investigadores, instituciones internacionales como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la UNESCO y autoridades gubernamentales (Ministerio de Educación con la Ley General de educación) de varios países de la región, acerca de la utilidad e importancia de realizar la gestión institucional a través del PEI, al considerar que este se transforma en un recurso sustancial que permite establecer las bases para el perfeccionamiento continuo de los procesos fundamentales del presente y el futuro de la organización, en aras de elevar la calidad de la educación. Objetivos, entre otros, que también persigue la propuesta del ICCP, los que se ven limitados a partir de la forma en que se gestiona en las instituciones educativas.

Tomando como punto de partida lo anterior, los autores han organizado el trabajo a partir del análisis de cuatro elementos que consideran deben ser tenidos en cuenta en el tratamiento a la problemática objeto de estudio, relativos a: perspectivas de análisis sobre el PEI, enfoque estratégico en la gestión del PEI, principales características del PEI en la región de América Latina y proceso de elaboración del PEI.

Respecto a las perspectivas de análisis sobre el PEI, desde la sistematización sobre las concepciones más importantes que en la región y otros países existen sobre el PEI, se advierte que este es considerado una nueva forma de organizar el trabajo en las instituciones educativas, que ha tomado fuerza desde la última década siglo XX e inicios del XXI. (Herrera, 1996, como se citó, en Augier, 2000). Idea que es compartida en la propuesta del ICCP.

En la Ley General de Educación de la mayoría de los países de América Latina (Perú, Colombia, Chile, Ecuador y México), aparece legislado la obligatoriedad de las instituciones educativas (pública y privadas) con respecto a elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el PEI para un desarrollo eficiente de su gestión; asimismo, se precisan los elementos que debe contener o abarcar y su marcado carácter participativo. En la revisión también se aprecia la variedad de denominaciones para designar al PEI: en Chile, Venezuela, México, Ecuador, España, Guatemala y Cuba se les denomina PEI; en Brasil, Proyecto Político Pedagógico (PPP); en Honduras, Proyecto Educativo de Centro (PEC), y en Inglaterra se llama Plan de Desarrollo Institucional.

Cuando se busca en las concepciones y experiencias (extranjeras y nacionales) desarrolladas sobre el PEI, se constata que en el tratamiento dado se pueden extraer, al menos, dos perspectivas de análisis. La primera donde el PEI es considerado, por la mayoría de los autores consultados (De la Cruz, 2013; Estrada et al., 2012; Molero, 2017; Rivera, 2014 y Pariona, 2015), un documento de identidad del centro, normativo e independiente, en el que se planifica, organiza y regulan los objetivos y estrategias de la institución, que es diseñado tomando en cuenta el contexto y las necesidades, intereses y expectativas de los alumnos y otros actores involucrados.

La segunda perspectiva de análisis es en la que se especifica el alcance estratégico del PEI como herramienta que guía la gestión educativa de la institución, que permite visualizar y anticipar la situación deseada, proponer objetivos factibles a corto, mediano y largo plazo, y planificar el proceso de una institución educativa hacia el futuro.

Por otra parte, también se analiza, como un elemento indispensable para alcanzar el éxito en la ejecución del PEI, que “los integrantes deben estar motivados y comprometidos con la transformación y el cambio paulatino de la institución, con el desarrollo de procesos educativos de calidad y con el trabajo en equipos constante” (Molero, 2017, p.16).

En torno al enfoque estratégico en la gestión del PEI, como se apreció en el análisis anterior, el PEI tiene un marcado carácter estratégico; según Mintzberg (1994), “Las estrategias más exitosas son visiones, no planes. El resultado del pensamiento estratégico es una perspectiva integrada, una visión de dirección” (p.1-2). Por lo que, es en él donde se definen todos los aspectos a tomar en cuenta para que la gestión de la institución sea un conjunto armónico en el cual participe la totalidad de los actores involucrados en el proceso enseñanza-aprendizaje. (Cuadernos Interculturales, 2003 p. 9)

Un elemento que se distingue en el análisis de autores antes analizados - De la Cruz (2013), Rivera (2014) y Pariona (2015) -es la relación entre la planeación estratégica y el PEI, en este sentido, según los autores, el PEI forma parte del proceso de planificación estratégica de la institución educativa, esta se materializa mediante él y su ámbito de acción se sitúa en el mediano y largo plazo. Al respecto Calero (2000, como se citó, en Pariona, 2015, p.12), plantea “la diferencia de fondo que existe entre el PEI y el Plan Anual de Trabajo (PAT), es que el primero es un instrumento netamente orientador de mediano o largo plazo. Mientras que el PAT es un instrumento completamente operativo de corto plazo, es el que ejecuta y concretiza la visión, así como los objetivos y metas establecidas en el PEI”.

Dándole continuidad a esta idea, Pariona, (2015) analiza que el PAT centra su atención en lo táctico, es un instrumento de gestión que se practica año tras año, pero los proyectos de innovación, las actividades de mejoramiento se encuentran dentro del PEI. Por lo que, desde esta perspectiva de análisis, aunque ambos documentos (PEI y PAT) constituyen instrumentos para la gestión de las instituciones educativas, es importante que existan de forma independiente para que cada uno cumpla su cometido, el PEI como documento primario, estratégico, visionario y futurista y el PAT como el documento táctico que concreta los objetivos estratégicos y aspiraciones del PEI en el corto plazo. En el caso de la educación cubana, estos elementos tienen particularidades que hacen más compleja la gestión del PEI.

Para los autores cubanos García et al. (1996, p.53 como se citó en Ramos y Pla, 2009), el PEI:

Modela cómo debe ser la escuela al cabo de un período de tiempo (...) para cumplir su función social; se elabora por el colectivo de alumnos, de padres y de otros factores de la comunidad, bajo la convocatoria y el estímulo del colectivo de docentes (...) integra todas sus aspiraciones en cuanto a la educación de los estudiantes y las actividades para lograrlas (p. 5).

Por su parte, Ramos y Pla (2009), analizan el Proyecto Educativo Integral como:

La integración de las acciones educativas a corto, mediano y largo plazo, fundamentadas en la teoría y práctica pedagógica cubana, que se diseñan, ejecutan y evalúan desde una institución o grupo escolar, bajo la dirección científica de docentes y directivos, encaminadas a elevar la calidad de la educación para la formación integral de los alumnos (p.3).

El análisis anterior, de autores cubanos, permite evaluar como en Cuba han existido propuestas en las que se reconoce el papel que juega el PEI en la calidad de la educación en una institución educativa; asimismo, que este modela cómo debe ser la escuela al cabo de un período de tiempo, lo que alude a su carácter estratégico y que debe ser elaborado de forma participativa, aunque no se declara como un documento en sí.

En la propuesta actual del ICCP (2020), se advierte que:

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

En lo citado se alude a su enfoque estratégico al verlo como sistema de acciones, sin embargo, es criterio de los autores que la manera en que se plantea su proyección y planificación limita su implementación y resultados.

Lo antes planteado se aprecia cuando se precisa que:

El Proyecto educativo no constituye un documento en sí mismo, sino que las acciones que se trace la institución en el corto, mediano y largo plazo se concretan en algunos documentos establecidos para la planificación y ejecución de su trabajo; estos son: el plan anual, el plan mensual, el plan de actividades del grupo y los convenios de trabajo con instituciones de la comunidad. (ICCP, 2020 p.8).

Es criterio de los autores que esta precisión además de limitar el carácter rector, orientador y estratégico que debe identificar al PEI como herramienta para la gestión de la institución educativa, disgrega el contenido de sus acciones en un grupo de planes.

El Plan anual de actividades es el documento rector de la planeación de las instituciones y organizaciones cubanas, por lo que las acciones del PEI al ser incluidas en este y otros planes, toman sus mismos formatos; se dispersa su esencia y concreción en un grupo de documentos que lo hace menos viable y no propicia que tenga identidad propia, todo lo cual provoca dificultades en el proceso de gestión que al respecto deben realizar los directivos de las instituciones educativas.

Otro elemento que restringe el carácter estratégico del PEI es el relativo al alcance de las acciones, estas se trazan para el corto, mediano y largo plazo, uniendo así lo táctico con lo estratégico, elemento que es difícil de evaluar ya que el PAT se elabora todos los años, lo que implica que el PEI también, todo ello limita su carácter estratégico.

Por lo que la idea de mantener al PEI dentro del PTA y en otros documentos que forman parte del sistema de planeación de las instituciones educativas cubanas constituye una limitación importante que no ha permitido su protagonismo, así como su contribución a dinamizar en toda su magnitud el proceso de gestión de las instituciones educativas.

Por consiguiente, los autores de este trabajo consideran que si por problemas organizativos y de fuerza mayor que estipulan elementos similares para la homologación de la planeación a nivel de todas las organizaciones de la sociedad cubana, el PEI no puede constituir el documento rector del proceso de planificación de las instituciones educativas cubanas, un elemento que pudiera ayudar a que se convierta en la guía fundamental de la gestión de las instituciones educativas de cada nivel de dirección, pudiera estar asociado a la idea de que, aunque se mantenga dentro del Plan anual de actividades, en el nuevo diseño que sobre este se está consultando, se considere la posibilidad de incluir al PEI como uno de sus capítulos rectores.

El enfoque de la gestión escolar estratégica, según Vázquez et al. (2009), consiste en:

Las acciones que despliega la institución para direccionar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores, supone la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Considera además la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión (p. 9).

La esencia de este enfoque es compartida por los autores; al respecto consideran que esta pudiera estar recogida en la idea de lo que debe lograr la propuesta de PEI para las instituciones cubanas.

Para determinar las principales características del PEI en la región de América Latina se analizaron varias fuentes. los principales autores consultados (De la Cruz, 2013; Escobar, 2015; Estrada et al., 2012; Molero, 2017; Rivera, 2014, Pariona, 2015), coinciden al distinguir un grupo de elementos que, a juicio de los autores, caracterizan al PEI en la región tales como:

- a) una herramienta de gestión para el desarrollo de la planeación estratégica de la institución que permite visualizar y anticipar la situación deseada,
- b) propuesta singular (documento) para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos fundamentales de la institución,
- c) guía el hacer institucional a partir de su diagnóstico y del entorno,
- d) diseñado de manera participativa y de acuerdo con las necesidades, intereses y expectativas de la comunidad educativa,

e) producto de la participación activa y democrática de los agentes y agencias de la comunidad educativa, y
 f) define la identidad y autonomía de la institución, estableciendo la filosofía educativa de cada institución en el corto, mediano y largo plazo.

Estos elementos pueden ser tenidos en cuenta para enriquecer la concepción que la educación cubana implementa en estos momentos.

Otro elemento importante sobre el PEI está relacionado con su proceso de elaboración. Para un grupo de autores (De la Cruz, 2013, Escobar, 2015; Estrada et al., 2012; Molero, 2017 y Pariona (2015)), se deben seguir los siguientes elementos que constituyen etapas de su proceso de elaboración: 1ra. El análisis del contexto o diagnóstico, 2da. La identidad escolar, 3ra. Los objetivos u objetivo estratégicos, 4ta. Estilo de gestión y organización, 5ta. Formulación de la propuesta pedagógica y propuesta de gestión o elaboración de propuesta de acción y la 6ta. Evaluación. En la propuesta del ICCP se aprecian con fuerza la primera, quinta y sexta.

Asimismo, en su elaboración, deben contemplarse componentes o dimensiones que abarcan las áreas o ámbitos que componen la institución educativa. La propuesta de De la Cruz (2013), identifica los componentes educativos, instructivos y reguladores. Por su parte, Pariona (2015) los llama ámbitos, en ese sentido plantea tener presente los ámbitos pedagógico, administrativo, organizativo y comunicativo. Entre las dimensiones más identificadas están: administrativa, directiva, pedagógica y comunidad y convivencia (Estrada et al., 2012) y pedagógica- aprendizaje, administrativa-financiera, de convivencia, comunitaria y organizativa (Rivera, 2014). Elementos que a partir del diagnóstico institucional pudieran ser tenidos en cuenta en la propuesta de PEI para las instituciones cubanas con vista a su integridad y coherencia

Unido a este análisis se puntualiza que, aunque la mayoría de los autores coinciden en que la elaboración del PEI tiene como características su flexibilidad y singularidad, en no pocos países, el Ministerio de Educación (Chile, Colombia, Ecuador, Perú) ha elaborado y puesto a disposición de los directores escolares guías metodológicas para facilitar el proceso de conocimiento, elaboración, revisión y evaluación del PEI, con la intención de que este proceso fluya y se constituya en una práctica cotidiana y continua. Por lo general, estas guías proporcionan esquemas o un conjunto de preguntas que se relacionan con las etapas de su elaboración, las que abarcan elementos similares a la propuesta del ICCP, tales como:

- ¿Por qué es importante la construcción participativa del PEI? ¿Cómo se quiere que sea la institución educativa? ¿Cuál es la realidad de la institución educativa? ¿Cómo se planifica el cambio en esta institución educativa? y ¿Cómo se monitorea y evalúa la ejecución del PEI?
- ¿Quiénes somos? Lo que es (hace alusión a la identidad), ¿Qué se desea? "Lo que debe ser" (recoge la imagen, la visión), ¿Qué se pretende? (los objetivos de la institución), ¿Cómo y con qué se logra la organización? (refiere elementos de la estructura organizativa).
- ¿Cómo funciona la institución? (análisis situacional), ¿Qué se quiere alcanzar? (objetivos).

Estas preguntas, sin ser camisas de fuerzas, dejan un margen a la independencia y creatividad de los participantes pero, a su vez, no conducen por sí solas el proceso de construcción del PEI, quedando este proceso muy abierto, ellas no dicen el cómo hacer, siendo esta una de las principales dificultades que tienen los directivos en su proceso de elaboración si se tiene en cuenta que en el contexto educativo cubano existe muy poca experiencia sobre el tema, por lo que se impone la creación de propuestas que ayuden a los directores al cómo hacer.

El ICCP (2020), propone tres vías en las que es preciso que en su construcción, ejecución y evaluación participen todos los agentes educativos o grupos sociales: padres-familia; educandos y colectivos estudiantiles (organizaciones estudiantiles), colectivos de docentes y de otros trabajadores; la comunidad, organizaciones sociales, empresas, cooperativas y otras entidades, y estructuras de dirección superiores a la escuela, lo que también es válido para el proyecto de grupo. Todo lo cual le impregna al proceso un alto grado de participación, como es reconocido en la experiencia que existe en la región.

La primera vía es partiendo del Consejo de Dirección como máximo órgano de dirección de la institución y responsable de articular el resto de las estructuras. La segunda, parte de organizar comisiones de trabajo, a diferencia de la vía anterior, las que responderán en número y en tema a las necesidades e intereses de la institución educativa. Una tercera propuesta se centra esencialmente en la construcción de los Proyectos Educativos de Grupos (PEG), esta propuesta parte del Consejo de Dirección y luego de la preparación de los representantes de los diferentes agentes para la construcción de los PEG, se organizan también los análisis en la comunidad para su participación en el Proyecto de la Institución Educativa. En todos los espacios se deben hacer los análisis en torno a las tres preguntas señaladas con anterioridad.

Es criterio de los autores que aunque la propuesta del ICCP establece pasos y vías para la elaboración del PEI, no se definen dimensiones o ámbitos a tener en cuenta, por lo que se corre el riesgo que se queden procesos importantes que se desarrollan en la institución educativa sin incluir en la propuesta de actividades. La propuesta centra su atención en la elevación de la calidad del proceso educativo y la formación integral de niños, adolescentes y jóvenes como máxima aspiración de la educación cubana.

CONCLUSIONES

1. La sistematización realizada a partir del estudio de varias experiencias que sobre la elaboración e implementación del PEI existe en la región de América Latina, permite concluir que el mismo es resultado del perfeccionamiento del pensamiento estratégico en aras de modernizar, democratizar y contextualizar el proceso de planificación de la institución educativa a las exigencias sociales y demandas de la práctica pedagógica, constituye una herramienta para su gestión con un enfoque estratégico que acentúa el carácter participativo en su diseño, ejecución y evaluación, con potencialidades para gestionar de manera efectiva la calidad de la educación.

2. En Cuba, con anterioridad a la propuesta del Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación (2014), han existido proposiciones en las que se reconoce el papel que juega el PEI en la elevación de la calidad de la educación; asimismo, su carácter estratégico y participativo, el que se ve limitado con la materialización del PEI a través del Plan anual de actividades. La indefinición de dimensiones o ámbitos a tener en cuenta en su elaboración, le imprimen un carácter espontáneo. Estos elementos obtenidos desde la revisión teórica y la experiencia práctica, a juicio de los autores, son factores que están limitando el desempeño de los directivos escolares en el proceso de gestión del PEI, así como una participación efectiva de los agentes y agencias comunitarias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Augier. A. (2000). *Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia escolar en la secundaria básica*. Tesis presentada en opción al título de máster en educación con mención en Dirección Educacional. (Material digitalizado).
- De la Cruz. M. (2013). *El proceso de elaboración del Proyecto educativo institucional de una institución de media superior*. Tesis para obtener el título de Licenciada en psicología. México DF. Disponible en: <http://200.23.113.51/pdf/29565.pdf>
- El Proyecto Educativo Institucional. *Cuadernos Interculturales, 1 (1)*, septiembre, 2003 Disponible en: <http://www.edalyc.org/articulo.oa?id=55210106>
- Estrada. K.; Martínez. D.C. y Salamanca, A.G. (2012). *Hacia la reconstrucción del proyecto educativo institucional del centro educativo amigos de la naturaleza*. (Material digitalizado).
- Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. (2020). *Propuestas para la transformación de las instituciones y modalidades educativas*. La Habana: Pueblo y Educación.

- Mintzberg, H. (1994). *La Caída y el ascenso de la planificación estratégica*. Disponible en: <http://www.mades.gov.py/wp-content/uploads/2018/06/PEI-Final.pdf>
- Molero, J. G. (2017). *Proyecto educativo institucional y gestión educativa de las instituciones educativas de la Red 10 de la Ugel 03, Lima 2016*. Tesis para optar el grado académico de: Maestra en Administración de la Educación. (Material digitalizado).
- Oscar Jara H. (2001). *Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias*. (Material digitalizado).
- Pariona, J.J. (2015). *Aplicación del proyecto educativo institucional (PEI) y la gestión pedagógica de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la Ugel n° 03*. (Material digitalizado).
- Partido Comunista de Cuba. (2021). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*. La Habana <https://www.tsp.gob.cu/sites/default/files/documentos/Conceptualizaci%C3%B3n%20y%20Lineamientos%20actualizados%20%281%29.pdf>
- Ramos, J y Pla, R. (2009). *Metodología para la elaboración de proyectos educativos integrales para elevar la calidad de la educación*. (Material digitalizado).
- Rivera, D.E. (2014). *El PEI como herramienta estratégica en la gestión educativa y participativa de actores educativos en su proceso de construcción*. (Material digitalizado).
- Valiente, P., Matos, Z., Justis, O., Borroto, M., Del Toro, J., Matos, C., Robas, F., Vinent, M y Cerezal, J. (2019). *Retos del tercer perfeccionamiento del sistema nacional de educación a la dirección de las instituciones educativas*. Congreso Internacional Pedagogía. La Habana, Cuba: Sello Editor Educación Cubana.
- Vázquez, J., González, J.F., Martínez, J.M y Ochoa, M. A. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Secretaría de Educación Pública SEB-DGDGIE-PEC. México