

## La gestión del proyecto educativo institucional de la zona escolar rural: resultados de un estudio diagnóstico (Original).



### The Management of the Educative Institutional Project in the school rural area: results of a diagnostic study (Original).

Suárez Suárez, Heriberto; Maturell Aguilera., Araíz; Velázquez Fombellida, Niurka

**Heriberto Suárez Suárez**

hsuarez8897@gmail.com

Poder Popular Calixto García. Holguín. Cuba., Cuba

**Araíz Maturell Aguilera.**

araiz@ho.rimed.cu

Dirección Municipal de Educación. Calixto García.

Holguín. Cuba., Cuba

**Niurka Velázquez Fombellida**

niurkavf2016@gmail.com

Universidad de Holguín. Holguín. 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: 06 Junio 2022

Aprobación: 26 Noviembre 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/440/4403729005/>

**Resumen:** El estudio diagnóstico que se presenta caracteriza el proceso de la gestión del proyecto educativo institucional de la zona escolar rural a cargo de las estructuras de dirección de las zonas escolares rurales del municipio Calixto García de la provincia Holguín; para su realización se consideraron dos dimensiones: la preparación de los directores escolares zonales del sector rural para la gestión del proyecto educativo institucional, y la ejecución de dicho proceso. Las dimensiones se operacionalizaron en nueve indicadores para la obtención de información sobre el dominio de conocimientos generales que exige la realización del proceso y sus particularidades en dichas instituciones educativas. El procesamiento de los datos acopiados mediante encuestas, entrevistas y la revisión de documentos permitieron identificar las principales limitaciones prácticas presentes en el proceso y las causas que las condicionan, elementos indispensables conocer para el mejoramiento de la gestión del mencionado proceso y para la propuesta ofrecida una vez concluida la investigación que sustenta el presente artículo científico.

**Palabras clave:** proyecto educativo institucional, zona escolar rural, directores escolares.

**Abstract:** The diagnostic study that presents itself characterizes the process of the educational institutional project management of the school rural zone in charge of the management structures of the school rural zones of the municipality Calixto García of the province Holguín, the one they considered for two dimensions related with the preparation of the school zonal directors of the rural sector for the educational institutional project management and with the execution of the aforementioned process. The dimensions himself operacionalizaron in nine indicators for the obtaining of information that the realization of the process and his particularities at the aforementioned educational institutions demands on the command of broad knowledge's. The processing of the data stored up by means of opinion polls, interviews and the revision of documents allowed identifying the principal practical present limitations in the mentioned process and the causes that they prepare them, indispensable elements knowing for the improvement of the step of the mentioned process and

for proposal that one toast once the thesis that you hold was concluded present it investigation.

**Keywords:** educative institutional project, school rural area and school directors.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad constituye una preocupación de los gobiernos y de sus Sistemas Nacionales de Educación el mejoramiento de la calidad educacional, teniendo un importante papel en ello los modelos educativos vigentes y los cambios que frecuentemente se producen con este fin. Para guiar estos cambios se plantea entre las condiciones necesarias lograr una conducción eficiente y una gestión institucional comprometida con el referido propósito.

Ante esta realidad, el Ministerio de Educación de Cuba (MINED) enfrenta nuevos retos, como resultado de las transformaciones y exigencias que se plantean en la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y en los lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución para el período 2021-2026. En el caso de la Educación, el lineamiento 91 plantea la necesidad de:

Preservar y elevar los índices de calidad alcanzados en el proceso docente educativo y en la formación de valores en niños, adolescentes y jóvenes, a partir de una mejor integración con la familia en particular, en medio de las condiciones generadas por la COVID-19 (Partido Comunista de Cuba, 2021, p.69).

Para satisfacer esta demanda social, se lleva a cabo en el país, desde el año 2014, el Tercer perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación (SNE), donde se proponen cambios que centran la atención no solo en aspectos generales del SNE y en lo curricular, sino en las formas de trabajo de las instituciones y modalidades educativas. En este sentido, recobra relevancia para la investigación la aplicación como nueva forma de trabajo de la institución educativa: el proyecto educativo institucional, con el propósito de facilitar y mejorar el proceso de toma de decisiones para lograr cambios ordenados y planificados que posibiliten la participación de todos los agentes educativos y agencias comunitarias que interactúan con la institución, de manera que se logre una educación que atienda la diversidad del colectivo pedagógico, educandos, familias y comunidad.

En tal sentido, el proyecto educativo institucional, en lo adelante PEI, según el ICCP (2020):

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 los objetivos generales del nivel y del grado, en correspondencia con el encargo social (p.8).

Lo planteado presupone para la gestión del PEI de la zona escolar rural como institución educativa, teniendo en cuenta las particularidades de esta, se deben elevar las exigencias a su proceso de dirección. Tales exigencias implican, a su vez, requerimientos específicos al desempeño profesional de sus directivos, y demandan que, en su gestión, desplieguen un accionar diferente para potenciar el mejoramiento continuo de dichas instituciones.

En este artículo se expone uno de los resultados de una investigación dirigida a la solución de un problema científico, para lo cual resulta necesario responder a la siguiente interrogante científica: ¿cómo mejorar la efectividad de la gestión del proyecto educativo institucional de la zona escolar rural, a partir de considerar sus especificidades? El resultado aludido es un estudio diagnóstico, realizado al iniciar el curso escolar 2021-2022, que tuvo como objetivo caracterizar el estado actual de la gestión del proyecto educativo institucional de la zona escolar rural, del municipio Calixto García en la provincia de Holguín, el cual aportó importantes elementos para la fundamentación empírica del problema de investigación.

La conformación del marco teórico referencial del estudio exigió la sistematización de trabajos investigativos precedentes: Buendía (2015), Ferrer (2015), Molero (2017), Pariona, (2015) y Rivera (2014), referidos especialmente al PEI como herramienta estratégica en la gestión educativa, y a la gestión del PEI y su

relación directa y significativa con la calidad del servicio educativo de las instituciones educativas. Asimismo, se analizaron documentos emitidos por el ICCP del Ministerio de Educación (MINED) entre los años 2012-2020), referidos al perfeccionamiento del SNE, específicamente a las nuevas formas de trabajo de las instituciones y modalidades educativas.

A los efectos de estudio, se plantea por los autores que la gestión del PEI de la zona escolar rural se define como el proceso que tiene como contenido la proyección, implementación, control y evaluación del PEI de la zona escolar rural, a partir de considerar las especificidades del proceso directivo y la integración sistémica de los procesos que convergen en su realización efectiva, para dar cumplimiento al fin y los objetivos generales del nivel y del grado, con la participación de la comunidad educativa.

## MATERIALES Y MÉTODOS

En consonancia con el objetivo expuesto, para la realización del estudio se consideraron dos dimensiones. La primera, relativa a la preparación de los directores escolares rurales para la gestión del proyecto educativo institucional de la zona escolar rural (en lo adelante GPEIZER), se operacionalizaron cuatro indicadores: 1.1) Dominio de los postulados principales de la política educacional cubana y de sus especificidades para el nivel educativo primaria, 1.2) Dominio de las particularidades del modelo curricular del nivel educativo primaria (Modelo de Escuela Primaria) y de las zonas escolares rurales, 1.3) Conocimiento de elementos teóricos-conceptuales sobre el proyecto educativo institucional y 1.4) Dominio sobre el contenido de la GPEIZER y de las vías para su concreción. La segunda dimensión estuvo referida a la ejecución del proceso de planeación e implementación del proyecto educativo institucional de la zona escolar rural (en lo adelante PEIZER) que comprendió otros cinco indicadores: 2.1) El diagnóstico que sirve de base a la planeación del PEIZER; 2.2) La planeación del PEIZER; 2.3) La organización del PEIZER; 2.4) La ejecución del PEIZER y 2.5) El control y evaluación del PEIZER.

La población considerada durante esta primera parte del estudio estuvo conformada por los directivos y funcionarios municipales de la Educación Primaria y directivos de zonas escolares rurales del municipio Calixto García, involucrados en el proceso estudiado, con el fin de obtener la mayor cantidad de información posible. En este sentido, de los 9 directivos y funcionarios municipales implicados en la GPEIZER, se tomaron como muestra los 9 (100%), a los cuales se les aplicó una encuesta para recabar información relacionada con las dimensiones e indicadores establecidos, al Jefe Departamento y al metodólogo que atiende el sector rural y a los 7 metodólogos restantes, una entrevista para contrastar la información derivada de la encuesta.

En cuanto a los directores de zonas escolares rurales, de la población existente (19 en Calixto García), se tomaron como muestra y fueron encuestados 15, para el 78,9%. Además, fueron tenidos en cuenta en el estudio otros directivos de zonas escolares rurales (coordinadores generales), donde de una población existente de 24 se tomó como muestra y fue entrevistado el 100% (24) con el propósito de obtener información adicional que permitiera contrastar la derivada de la encuesta aplicada a los directores.

En general, fueron encuestadas 17 personas que incluyen directores de zonas escolares rurales, y directivos y funcionarios de la estructura municipal, además de 7 entrevistados que se desempeñan como funcionarios de la estructura municipal y 24 coordinadores generales de zonas escolares rurales.

Para la recogida de datos relacionados con los indicadores definidos, se utilizaron variados métodos y técnicas, a saber: encuesta a directores de zonas escolares rurales y directivos y funcionarios de la estructura municipal de educación que atienden las zonas escolares rurales, entrevista a coordinadores generales de zonas escolares rurales y funcionarios de la Educación Primaria, y la revisión de documentos. El procesamiento y análisis de los datos se realizó mediante la utilización de métodos y procedimientos estadísticos (cálculo de medidas de tendencia central, como la media aritmética, la moda y la tabulación); así como, de métodos cualitativos (el análisis de contenido y la triangulación).

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Dimensión 1: preparación de los directores escolares zonales del sector rural para la gestión del proyecto educativo institucional de la zona escolar rural.

Indicador 1.1. Dominio de los postulados principales de la política educacional cubana y de sus especificidades para el nivel educativo Primaria.

La información relacionada con este indicador se obtuvo a partir de los datos aportados en las preguntas uno y dos de la encuesta aplicada a los 15 directores de zonas escolares rurales del municipio de Calixto García, en la que solo cuatro (26,6%) dieron una respuesta acertada a todas las interrogantes. Específicamente, en el caso de la pregunta uno, referida al conocimiento de los documentos rectores que orientan la política educacional cubana en la etapa actual, siete (46,6%) ofrecieron una respuesta correcta. Acerca de los objetivos de trabajo definidos por el MINED para la etapa actual y sus especificidades para el nivel educativo Primaria, pregunta dos, seis (40%) poseen dominio. Del análisis anterior se puede inferir que los directores de las zonas escolares rurales tienen un bajo dominio de los postulados principales de la política educacional cubana y de sus especificidades para los niveles educativos que dirigen.

Indicador 1.2. Dominio de las particularidades del modelo curricular del nivel educativo Primaria (Modelo de Escuela Primaria) y de las zonas escolares rurales.

La obtención de la información sobre este indicador se logró a partir de los datos ofrecidos por los directores de zonas escolares en la pregunta tres de la encuesta que se les aplicó, referente a los rasgos que precisan el fin de la Educación Primaria, donde solo cinco (33,3%) dieron respuestas acertadas; en la pregunta 3b), ocho (53,3%) refieren dominio sobre los objetivos formativos generales del nivel educativo Primaria, y en la pregunta 3c) relacionada con las particularidades de las zonas escolares rurales, tres (20%) poseen dominio pleno. Del análisis anterior se puede concluir que existe un bajo dominio por parte de los directores de zonas escolares rurales sobre el modelo de Escuela Primaria, y específicamente, sobre las particularidades de las zonas escolares rurales como un tipo particular de institución educativa.

Indicador 1.3. Conocimientos de los elementos teóricos-conceptuales sobre el proyecto educativo institucional.

Las respuestas ofrecidas por los directores de zonas escolares rurales en la pregunta cuatro de la encuesta aplicada permitió la obtención de la información relacionada con este indicador. En cuanto a las propuestas realizadas, a partir de sus criterios y conocimientos que definen al PEI, solo cuatro (26,6%) realizaron una identificación correcta de más de una propuesta, y sobre el conocimiento que poseen de las etapas o momentos para la construcción del PEI, cuatro (26,6) suelen plantearlas de forma correcta. Del análisis anterior se infiere que existe un bajo conocimiento sobre la definición del PEI, asimismo, nótese además muy bajo dominio sobre las etapas para su construcción, lo que complejiza aún más dicho proceso, lo cual puede estar relacionado con la novedad de este proceso en las instituciones educativas.

Indicador 1.4. Dominio del contenido de la GPEIZER y de las vías para su concreción.

La información relacionada con este indicador se constató mediante la pregunta seis de la encuesta aplicada a los directores de zonas escolares rurales relacionada con el contenido de la GPEIZER, la mayoría de los encuestados reconoce los procesos relacionados con el aseguramiento de las condiciones para el diseño y desarrollo del diagnóstico y la caracterización institucional, el logro de la sensibilización, integración y preparación de la comunidad educativa y su entorno con vistas a la proyección del PEI (86,6; 80 y 73,3% respectivamente). Una mediana parte identifica el análisis de la marcha y efectividad de la implementación de las acciones del PEI en los órganos técnicos y de dirección, en las asambleas de grupo y escuelas de educación familiar, así como el balance y evaluación de los procesos (60%); seis (40%) reconocen la materialización del currículo institucional, cinco (33,3%) selecciona el proceso de organización escolar, uno (6,6%) identifica el reconocimiento y estímulo y ninguno (0%) selecciona el desarrollo del proceso docente-educativo de acuerdo

con los requisitos establecidos para cada nivel educativo que confluye en la misma institución, siendo este último uno de los elementos que complejiza la GPEIZER.

En la encuesta aplicada a los directivos y funcionarios de la estructura municipal de la Educación Primaria, para contrastar la información sobre el nivel de preparación que los directores de zonas escolares rurales como colectivo tienen para la GPEIZER, específicamente en la pregunta uno se corroboró que el 50% se encuentra en las categorías de media, baja y muy baja preparación y que las limitaciones mayores se concentran en el dominio del contenido de la GPEIZER, específicamente en lo relacionado con el desarrollo del proceso docente-educativo de acuerdo con los requisitos establecidos para cada uno de los niveles educativos que confluyen en la misma institución, y la materialización del currículo institucional mediante el PEI.

Del análisis anterior se puede concluir que hay un bajo dominio por parte de los directores de zonas escolares rurales sobre el contenido de la GPEIZER y de las vías para su concreción.

Dimensión 2: la ejecución del proceso de planeación e implementación del proyecto educativo institucional de la zona escolar rural por los directores escolares zonales del sector rural

Indicador 2.1: El diagnóstico que sirve de base a la planeación del proyecto educativo institucional de la zona escolar rural.

El análisis de documentos, específicamente los planes anuales, mensuales e individuales de trabajo de los directores muestreados revelan que las actividades planificadas no siempre responden a las necesidades, intereses, motivos y aspiraciones específicas de los educandos, identificadas en el diagnóstico y la caracterización institucional, al tiempo que se carece del aprovechamiento de las potencialidades de las agencias comunitarias para su desarrollo. También se comprobó poca visualización de las actividades del proyecto educativo institucional. Se revisaron los horarios docentes y de vida y el reglamento escolar, en los que aún se aprecia la falta de organización de las actividades de forma más amena, variada y flexible, de manera que satisfaga los intereses, motivos y aspiraciones de los educandos.

Por otra parte, en la entrevista realizada a los coordinadores generales de las zonas escolares rurales se pudo conocer que no siempre, en el diseño del PEI de la zona escolar rural, son tenidas en cuenta las potencialidades y necesidades de los educandos, los docentes, la familia y la comunidad.

Del análisis anterior se puede inferir que los elementos aportados por el diagnóstico: potencialidades, necesidades, intereses, motivos de la comunidad educativa, como base para la planeación del PEI de la zona escolar rural no siempre son tenidos en cuenta, lo cual limita su carácter integral y contextualizado y, en consecuencia, el logro de mejores resultados en la institución educativa.

Indicador 2.2. La planeación del proyecto educativo institucional de la zona escolar rural.

La tabulación de la pregunta cinco de la encuesta, dirigida a conocer cómo los directores de zonas escolares rurales conciben el PEI de la zona escolar rural, permitió verificar que la mayoría de los directores consideran como elementos a tener en cuenta para planificarlo: los relacionados con el diagnóstico y la caracterización institucional, la influencia que ejercen los factores comunitarios en la zona escolar rural y las particularidades de cada uno de los niveles educativos que confluyen en la zona escolar rural (66,6% los dos primeros y 60% el último). Una minoría seleccionó las necesidades de superación de los docentes, atendiendo a las diferencias que existen en las familias rurales en los modos de vida, costumbres, tradiciones y la cultura (40%), cuatro (26%) atendiendo a las exigencias del plan anual de actividades y dos (13,3%) teniendo en cuenta la mejora en la organización y planificación del trabajo. Solo 5 (33,3%) de los 15 encuestados identificaron correctamente tres o más de los cinco elementos a tener en cuenta para el diseño del PEI.

La pertinencia del PEI a partir de las cualidades que lo deben caracterizar fue constatada por los directores encuestados con los datos obtenidos en la pregunta 10 de la encuesta, en la cual 5 lo consideran el valor de mayor significación y 1, el de menor. Al respecto, la mayoría refiere que las cualidades: integral, concreta el currículo institucional y participativo son las ponderadas con el valor de mayor pertinencia, en detrimento del carácter contextualizado, democrático y flexible, con el valor de menor pertinencia.

Sin embargo, a partir de la triangulación de los datos aportados por los directivos y funcionarios de la estructura municipal de educación de Calixto García, en la pregunta dos de la encuesta realizada, la entrevista realizada a los coordinadores generales de zonas escolares rurales con la información aportada en la pregunta cuatro y la revisión de documentos, se pudo comprobar que es insuficiente el nivel de preparación de los directores para la planeación del PEI de la zona escolar rural; además, se conoció que no siempre los datos aportados en el diagnóstico y la caracterización de la zona escolar rural son tenidos en cuenta para la planeación del PEI de la zona escolar rural, siendo este el elemento clave para asegurar con éxito lo planificado y el cumplimiento de los objetivos y las metas trazadas por la institución. Lo anterior permite inferir que la planeación del PEI de la zona escolar rural que realizan los directores carece de objetividad, integridad y de contextualización al entorno, cualidades que lo deben caracterizar, así como a las particularidades del proceso directivo de las instituciones educativas.

Indicador 2.3. La organización del proyecto educativo institucional de la zona escolar rural.

La información relacionada con este indicador se obtuvo a partir de la triangulación de los datos aportados en la pregunta doce de la encuesta aplicada a los directores de zonas escolares rurales y la entrevista a coordinadores generales de las zonas escolares (24) y a funcionarios (9) de la estructura municipal de educación de Calixto García.

A partir de los datos obtenidos en la pregunta doce de la encuesta a directores de zonas escolares rurales, el 60% reconoce que poseedominio y organización, a partir de la correcta planificación y preparación para su implementación, el 53,3% plantea realizar de forma acertada la definición de métodos, procedimientos y recursos con que se ejecutará el PEI de la zona escolar rural y un 46,6% suele plantear el logro de la determinación de las relaciones de coordinación y subordinación que se establecerán entre los ejecutantes y participantes en la implementación del PEI, además del establecimiento de las vías adecuadas para el flujo de la información sobre el desarrollo de cada una de las acciones concebidas; un 33,3% reconoce otros elementos. Esto demuestra que persisten insuficiencias en el proceso de organización del PEI de la zona escolar rural.

La entrevista a coordinadores generales de zonas escolares rurales permitió conocer que no siempre se asegura adecuadamente el proceso de organización del PEI de la zona escolar rural a partir de establecer relaciones de coordinación y subordinación con los implicados en la ejecución de las acciones del PEI.

Asimismo, la entrevista a funcionarios de la estructura municipal de educación, específicamente del departamento de Educación Primaria posibilitó conocer que no se logra una correcta organización del PEI por falta de una adecuada preparación de los directores, de modo que se asegure la coordinación de las acciones a emprender por los agentes y agencias educativas y su objetiva planificación.

De este análisis se infiere que desde la organización del PEI existen dificultades, lo que limita que se implemente de forma adecuada.

Indicador 2.4. La ejecución del proyecto educativo de la zona escolar rural.

Los datos ofrecidos por los directores en la respuesta a la pregunta 9 de la encuesta que se les aplicó, en relación con el cumplimiento de las funciones y roles para la ejecución del PEI de la zona escolar rural, revelan que el 80% toma en cuenta las relaciones que se establecen durante el desarrollo de las acciones trazadas, un 66,6% reconoce el logro de la motivación hacia el cambio, el 60% emplea métodos y estilos de trabajo flexibles, participativos y democráticos, el 46,6% propicia la creación de un clima favorable de trabajo e integración entre las agencias y los agentes educativos y un 40% presta una debida atención al reconocimiento y estímulo constante de los participantes en la ejecución del PEI. Este análisis posibilita inferir que en el cumplimiento de las funciones y roles que deben desempeñar los directores durante el proceso de ejecución del PEI de la zona escolar rural existen limitaciones y, a la vez, no se logran los cambios deseados en la manera tradicional de dirigir dichas instituciones educativas.

Indicador 2.5. El control y evaluación del proyecto educativo institucional de la zona escolar rural.

La información relacionada con este indicador se obtuvo a partir de los datos aportados en la pregunta once de la encuesta aplicada a los directores de zonas escolares rurales y fue contrastada con la entrevista a directivos (uno) y funcionarios (ocho) de la estructura municipal de educación de Calixto García.

A partir de los datos aportados en la pregunta once de la encuesta a directores de zonas escolares rurales se evidenció que las vías más reconocidas para controlar y evaluar el proceso estudiado son: la preparación metodológica, la participación en las asambleas de las organizaciones estudiantiles y en las escuelas de educación familiar (que fueron identificadas por el 73,3; 66,6 y 60% respectivamente). Las menos reconocidas están relacionadas con la modelación de actividades y el intercambio con los docentes (que fueron seleccionadas por el 26,6% de los directores encuestados).

De igual forma, en relación con los métodos más usados, según el criterio de los encuestados, se destacan: la observación de procesos educativos, la observación de actividades con la familia y el análisis de documentos (identificados por el 60; 46,6 y el 40%), y los menos reconocidos resultaron la sistematización de experiencias, el intercambio de experiencias y la aplicación de entrevistas con (26,6 y el 20% para los dos últimos casos). El método menos reconocido (13,3%) fue la aplicación de encuestas.

La entrevista a directivos (1) y funcionarios (ocho) de la estructura municipal de educación de Calixto García permitió conocer que, la mayoría de las veces, las acciones de control y evaluación que se realizan sobre el proceso estudiado, no se intencionan elementos puntuales que afectan la GPEIZER, ni se diseñan de forma tal que permita realizar una valoración integral para la toma de decisiones y las propuestas de mejoras. Cuatro de los entrevistados (44,4%) plantean que las vías y métodos que más se utilizan para su control y evaluación resultan: los balances de trabajo mensuales, los despachos y las entrevistas, en detrimento de otras que resultan de mucho valor para la mejoría de la GPEIZER, como lo es el análisis y evaluación en los órganos técnicos y de dirección.

Este análisis posibilita plantear la conclusión de que el control y la evaluación que se desarrolla sobre el PEI de la zona escolar rural por los directores carece de intencionalidad, objetividad e integralidad, al tiempo que no se utilizan en función de la mejoría y el perfeccionamiento de la forma que está planteado en la actualidad.

Los resultados del estudio permitieron identificar elementos que limitan la efectividad de la gestión del proyecto educativo institucional de la zona escolar rural del municipio Calixto García, en la provincia Holguín. Asimismo, aporta importantes elementos para la fundamentación empírica del problema que se aborda en la investigación y, por consiguiente, confirman la necesidad de ofrecer una propuesta teórico-práctica que explique y viabilice la gestión del mencionado proceso.

## CONCLUSIONES

La caracterización del comportamiento de los indicadores considerados en las dos dimensiones determinadas para el estudio permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. La preparación de los directores escolares para la GPEIZER es insuficiente. Ello se refleja en el pobre conocimiento que posee de los postulados principales de la política educacional cubana y de sus especificidades para los niveles educativos que dirigen, el bajo dominio sobre el modelo de Escuela Primaria y, específicamente, sobre las particularidades de las zonas escolares rurales como un tipo particular de institución educativa.

2. Existe insuficiente conocimiento sobre los elementos teóricos-conceptuales relacionados con el proyecto educativo institucional, particularmente sobre la definición del PEI y las etapas o momentos para su construcción, así como sobre el contenido de la GPEIZER y de las vías para su concreción, atendiendo a las particularidades de estas instituciones educativas.

3. La ejecución del proceso de planeación e implementación del proyecto educativo institucional de la zona escolar rural por los directores escolares zonales del sector rural ha estado caracterizado por:

- La planeación del PEI de la zona escolar rural que realizan los directores carece de objetividad, integralidad y de contextualización al entorno y a las particularidades del proceso directivo de estas instituciones educativas y, en consecuencia, limita el logro de mejores resultados.
- En la organización del PEI existen dificultades que guardan relación con la definición de métodos y procedimientos con los que se ejecutarán las acciones del PEI, la coordinación entre los participantes y el adecuado flujo de información, lo que limita que se implemente de forma adecuada.
- En el cumplimiento de la funciones y roles que deben desempeñar los directores durante el proceso de ejecución del PEI de la zona escolar rural, existen limitaciones sobre todo en los métodos y estilos de trabajo que se utilizan, ello incide en que no siempre se logre los cambios deseados en la manera tradicional de dirigir dichas instituciones educativas.
- El control y la evaluación que desarrollan los directores sobre el PEI de la zona escolar rural, carece de intencionalidad, objetividad e integralidad, y no se utiliza en función del perfeccionamiento de la forma que está planteado en la actualidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Buendía, M.A. (2015). La gestión del proyecto educativo institucional y la calidad del servicio en las instituciones educativas de la Red N° 01 - Ugel N° 02 - 2014. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo. Perú. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/4446>
- Ferrer, M. (2015). El proyecto educativo institucional como eje integrador en la planeación estratégica. Experiencias de la universidad de ciencias pedagógicas Frank País García. [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)
- ICCP. (2012). Bases generales para el perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación. La Habana, Cuba. (Material digitalizado).
- ICCP. (2020). Propuestas para las transformación de las instituciones y modalidades educativas. La Habana: Pueblo y Educación.
- 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 de maestría). Universidad César Vallejo. Perú. [https://www.google.com/search?client=firefox-q=Molero%2C+\(2017\).+Proyecto+educativo+institucional+y+gesti%253Bn%20y%20Lineamientos%20actualizados%20%281%29.pdf](https://www.google.com/search?client=firefox-q=Molero%2C+(2017).+Proyecto+educativo+institucional+y+gesti%253Bn%20y%20Lineamientos%20actualizados%20%281%29.pdf)
- Partido Comunista de Cuba (2021). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. <https://www.tsp.gob.cu/sites/default/files/documentos/Conceptualizaci%C3%B3n%20y%20Lineamientos%20actualizados%20%281%29.pdf>
- 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. (Tesis doctoral). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima. Perú. [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/528/T024\\_09597152\\_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/528/T024_09597152_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rivera, D. (2014). El Proyecto Educativo de Centro (PEC) como herramienta estratégica en la Gestión Educativa y participación de los actores en su construcción.