

Importancia del proyecto educativo en la gestión de las instituciones educativas

Importance of the educational project in the management of educational institutions

*Lucía Chávez-Saavedra, lucialchs@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-5998-601X>;
Simón Hernán Ludeña-Torres, hludenat@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9924-1474>*

Dirección Regional de Educación Apurímac, Abancay, Perú

Resumen

El objetivo es sistematizar rutas teóricas y metodológicas sobre los proyectos educativos en la gestión escolar. Se utilizó el método de análisis-síntesis desde un paradigma hermenéutico. Los resultados constatan que el proyecto educativo permite optimizar los medios y recursos, el desempeño, la responsabilidad y el trabajo en equipo en la gestión escolar, para desarrollar de manera planificada los objetivos institucionales. Se concluye que existe una relación entre proyecto educativo y gestión escolar, siendo un instrumento de planeación estratégica que requiere un enfoque interdisciplinar para abarcar un sistema de dimensiones en los ámbitos docente, investigación laboral y extensión escolar. Finalmente se comprueba que los proyectos educativos tienen un impacto positivo para la formación integral de los estudiantes.

Palabras clave: Proyecto educativo, gestión educativa, liderazgo del director, clima organizacional y servicio educativo.

Abstract

The objective is to systematize theoretical and methodological routes on educational projects in school management. The analysis-synthesis method was used from a hermeneutical paradigm. The results confirm that the educational project allows optimizing means and resources, performance, responsibility and teamwork in school management, to develop institutional objectives in a planned manner. It is concluded that there is a relationship between educational project and school management, being a strategic planning instrument that requires an interdisciplinary approach to encompass a system of dimensions in the fields of teaching, labor research and school extension. Finally, it is found that educational projects have a positive impact on the comprehensive training of students.

Keywords: Educational project, educational management, director's leadership, organizational climate and educational service.

Introducción

Los instrumentos de gestión son estrategias decisivas y valiosas para la organización y dirección de las instituciones educativas. Así la gestión debe ser un instrumento para construir el sentido de las prácticas educativas desde una participación más protagónica de los implicados. Esta gestión es importante para el funcionamiento de todas las organizaciones porque permite identificar objetivos que se buscan alcanzar y lograr mediante el trabajo cooperativo de los integrantes de la institución para luego evaluar y tomar decisiones concretas.

En el Perú se genera cambios a nivel estructural para la calidad educativa, posibilita la modificación de la gestión educativa, de esta manera en la Guía del Minedu (2016) señala que, para elaborar el proyecto educativo, se debe considerar la nueva concepción que está relacionada con la gestión escolar, el cual se sustenta en los aprendizajes, los procesos de participación y de gestión; por ello, una planificación adecuada permitirá mejorar el desempeño de los estudiantes y de la gestión.

En este sentido, el proyecto educativo, debe ser parte prioritaria de la gestión, proponiendo estrategias que permitan obtener mejores resultados y buenos servicios educativos; la buena planificación contribuye a la mejora y mantenimiento del servicio educativo; por lo que se trata de una herramienta a mediano plazo que brinda orientaciones para la concreción de otros documentos de gestión como el Proyecto Curricular Institucional, el Plan Anual de Trabajo y el Reglamento interno y otros.

El Minedu (2019) informa que los resultados de la prueba PISA 2018, realizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) destacan que el Perú ocupó el puesto 64 de 77 países. En la revista INCORE en Instituto Peruano de Economía (2019) señala que los progresos del desarrollo educativo son pocos e insuficientes; el promedio de años de estudio de la población en Apurímac aumentó de 8.1 en 2008 a 8.5 en 2018, cifra aún por debajo del promedio nacional (10.0), por los cuales indican que la región de Apurímac se encuentra entre los últimos lugares en las evaluaciones internacionales y el crecimiento poco significativo de los logros educativos.

Esto señala que el servicio de educación que se brinda es poco relevante para las características de la población atendida, que por muchas décadas buscan pretextos para justificar con aspectos de pobreza, desnutrición, falta de atención del estado hacia la localidad. Al respecto; poco es la reflexión de la labor de los directos comprometidos con

la mejora de la calidad educativa, que muchas veces se encuentra en manos de la gestión escolar y la organización institucional.

Estas realidades, exigen el cumplimiento de la elaboración e implementación del Proyecto educativo en la institución para realizar un diagnóstico y reconocer la situación real en todos sus componentes, para planificar y poder mejorar las dificultades encontradas y estas conlleven a un mejor servicio educativo, donde el primer cliente “el estudiante” se encuentre satisfecho con el servicio brindado. Al respecto Hoffman y Bateson, (2005) manifiestan “el servicio más que una actividad es una actitud, es un comportamiento de todos, es nuestra actitud hacia el cliente para satisfacer su interés, expectativa y necesidad” (p. 23).

Asimismo, el proyecto debe partir de un análisis y diagnóstico en el que participen la comunidad educativa: estudiantes, padres de familia, directivos, docentes, sociedad civil y administrativos, para que esté plasmado de acuerdo a la demandas y necesidades del estudiantado y la sociedad; de esta manera se estimula la identificación, motivación de los sujetos y la participación activa que permita la concretización de los objetivos estratégicos planificados, los que repercuten en los buenos servicios educativos. Así los proyectos educativos no serán únicamente aspectos desarrollados desde la dirección de las instituciones sino que deben participar los actores educativos del aula como los docentes y estudiantes (Deroncele et al., 2021a).

A nivel del contexto peruano la aplicación del Proyecto Educativo (PE), se viene realizando, pero aun de manera insuficiente debido a que varias instituciones solo lo tienen como un documento más y no como un instrumento de gestión; tampoco se realiza en equipo institucional, en ocasiones son pocos los que conocen de su contenido y objetivos estratégicos, pese a que existen los esfuerzos de las instancias superiores por capacitar y exigir su cumplimiento más no su puesta en práctica, en este entender, es muy relevante identificar los factores que complican la ejecución de este documento y se logre el mejoramiento del servicio educativo, para ello se requiere promover un balance de las políticas educativas y su contextualización en la realidad peruana (Alemán et al., 2021).

Las instituciones educativas secundarias no son ajenas a esta realidad, durante los años de experiencia como docentes se observó en forma minuciosa la elaboración de este documento que fue de manera improvisada, generalmente en reuniones de fin de año o en algunos casos a inicios de la apertura del año escolar, se denominan grupos de trabajo, en este caso son dos o tres docentes, los que, por cumplir su trabajo en un tiempo

determinado, son los encargados de elaborar el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Para tal efecto, recurren a la copia fiel de otras Instituciones con otras realidades o en reunión de trabajo de unas horas se pretende elaborar un documento de vital importancia, se percibe que este cumplimiento hace que no se solucionen los problemas de la institución y menos aún se satisfaga bienamente a los principales clientes que son los estudiantes.

El Minedu (2012), en el Marco del Buen Desempeño Docente reconocido con la Resolución Ministerial N° 0547-2012-ED, señala que:

En la gestión escolar el director y el consejo escolar ejercen liderazgo pedagógico y responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes y la calidad de los procesos pedagógicos. Existe una organización escolar en la que participan distintos actores educativos (directivos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia y líderes comunitarios), que funciona democráticamente y que centra su accionar en los aprendizajes (p. 9).

En este artículo de revisión de literatura el objetivo es sistematizar rutas teóricas y metodológicas para el desarrollo del proyecto educativo en relación a la gestión escolar en diferentes contextos de aplicación.

Materiales y métodos

En esta investigación de revisión de literatura, se procedió a verificar la categoría “proyecto educativo”, seguidamente; se realizó la problematización reconociendo la necesidad y el objetivo de la investigación, verificado que esta sea válida para la actualidad del tema propuesto en la educación. Se hizo una revisión documental en Scopus, Scielo, Redalyc, y otros sobre artículos relacionados con el tema; asimismo, se emplearon descriptores como “*educational Project*” y “*educational service*”, “*principal's leadership*”, así como “*organizational climate*”, “*teaching performance*” y “*Customer satisfaction*”, desde una planificación que tenga la visión de un servicio educativo de calidad, seguidamente; se utilizó el método hermenéutico donde es necesario analizar e interpretar los conceptos utilizados y las propuestas de los autores en relación al proyecto educativo.

Sobre utilizó el paradigma hermenéutico y el método teórico de análisis-síntesis considerados para el mapeo epistémico del investigador (Deroncele, 2020 a, b; Deroncele et al., 2021b), rescatando lo señalado por Cárcamo (2005) de hacer énfasis en el proceso

Resultados

¿Qué se entiende por proyecto educativo en la literatura científica y marcos normativo?

Con relación a las concepciones de proyecto educativo, no se encuentran muchas definiciones, con mayor preponderancia solo se utiliza el concepto de proyecto y se le agrega el factor educativo para realizar el estudio o investigación sobre el proyecto educativo; al respecto, Vera y Parra (1990), indican que el proyecto educativo es “la secuencia de tareas planificadas, como una intencionalidad práctica y productiva que debe lograrse a través del trabajo cooperativo”. Significa que su realización implica reflexión y análisis del problema y se desarrolla a través de trabajo colaborativo y apoyo mutuo. De la misma manera, Romero, citado por Muñoz (1995), formula que proyecto educativo es “un proceso dinamizador orientado hacia un propósito común que permite articular lo educativo, lo económico y lo social” (p. 7). Es decir; el proyecto educativo no solo se encamina al logro de los aprendizajes, sino engloba todos los aspectos involucrados para mejora la calidad educativa en la satisfacción del estudiante, los padres de familia y la comunidad entera.

Implica que los proyectos requieren de fuerza activa que promueva acción en la consecución de los resultados para articular problemas de diferente índole y que permita realizar las indagaciones necesarias y resolver los problemas educativos. “La educación debe estar íntimamente vinculada a la sociedad” (Pérez Esclarín, 2004. p. 131). En ese sentido y teniendo en cuenta la situación actual en el que se producen grandes cambios en todos los campos y especialmente en la educación, es necesario no solo para generar aprendizajes significativos, productividad y riqueza, sino para para potenciar y satisfacer las necesidades humanas. En la Ley General de Educación N° 28044 se expresa que el “Proyecto Educativo Nacional es el conjunto de políticas que dan el marco estratégico a las decisiones que conducen al desarrollo de la educación” (Minedu, 2013).

El proyecto educativo no lo construye una sola persona o un grupo de profesionales, sino que requiere de la cooperación de los miembros de la institución educativa; esto es ratificado por (Morejón, 2011, p.34) quien propone que el proyecto educativo es un instrumento de planificación y gestión que posibilita la inclusión y la participación de los miembros de una comunidad educativa para hacer viable la visión y la misión de una escuela, utilizando una serie de estrategias desde la gestión escolar.

Rodríguez (2005) aborda que el PE “es un instrumento de planeación estratégica para la organización de la prestación del servicio educativo” (p. 100). En tal sentido, la elaboración del Proyecto Educativo es responsabilidad de cada institución, de acuerdo al contexto, el cual orienta, planea y ejecuta participativamente el desarrollo de los aprendizajes. Es decir, visiona su proyección a la mejora de la gestión en su propio contexto a mediano y largo plazo. La implementación del proyecto educativo, marcará no solo una ruta clara para el desarrollo e integración de los miembros, sino que permitirá el alcance de niveles óptimos de calidad.

Meza (2011) manifiesta que “El PEIC se concibe como un proceso en permanente construcción colectiva, es decir se trata de prolongar a través de él la vida de la institución que a partir de su identidad va construyendo continuamente su visión institucional” (p. 2). Esto significa que un proyecto educativo no termina solo en el plazo establecido, sino que se reformula y retroalimenta de manera continua para su actualización acordes a los cambios. Por lo mismo que el Ministerio de Educación (2006) señala que el Proyecto Educativo

Proporciona espacios que ayudan a explicar las intenciones e intereses de todas las personas comprometidas en la institución escolar y en el contexto donde se ubica dicha institución, negociando propuestas en función de los principios organizativos y de los objetivos en que coinciden para imprimirle identidad a la escuela y hacerla funcionar en forma coherente (p.5).

Lo citado permite manifestar que la construcción del proyecto educativo propicia momentos de evaluación analítica para reflexionar y tomar decisiones informadas para generar acciones colaborativas entre los miembros del sistema educativo. Es necesario destacar la participación del docente como protagonista del proceso, porque reivindica su labor en el contexto social y comunitario al poder identificar en el medio situaciones problemáticas y opciones para solucionarlos.

Mosquera y Rodríguez (2018) manifiestan que el Proyecto Educativo Institucional, se ha enmarcado en un documento de cumplimiento a un requisito de norma, como exigencia del Ministerio de Educación. Por tal razón, muchos gestores educativos han visto por conveniente copiar formatos preestablecidos sin atender a las verdaderas necesidades y problemáticas de la escuela para satisfacer a los clientes.

De este modo, consideran que la elaboración del Proyecto Educativo se da por cumplimiento de normas, sin atender las demandas y necesidades del contexto, generando

una serie de consecuencias de insatisfacción en los beneficiarios de la educación; el que depende del liderazgo directivo que conduce a la institución educativa.

En lo que respecta a las habilidades directivas dentro de la gestión escolar, al revisar a “Proquest” encontramos 273 resultados y en el contenido se manifiesta que “Las habilidades directivas son el conjunto de capacidades y conocimientos que una persona necesita para realizar las actividades de administración, de liderazgo y de coordinación en el rol de gerente de una determinada organización” (Cristancho y Rojas, 2012, p. 21). Las instituciones actuales demandan de un liderazgo pedagógico caracterizado por la proactividad, empatía, con capacidad de manejo de conflictos, resolución de problemas, con moral y solvencia ética para una organización y administración eficaz y eficiente.

El sistema educativo mediante el Ministerio de Educación invierte en la formación continua de directivos con liderazgo pedagógico y administrativo en busca de la mejora de las organizaciones educativas; en este entender, Rodríguez (2016) el "liderazgo directivo cobra mayor importancia, pues permite fomentar el diálogo y la búsqueda de consensos. Esta dinámica política guarda estrecha relación con la estructura macro de orden jerárquico, racional y lineal." (p.1). Esto supone que para el desarrollo de la vida institucional se requiere del diálogo horizontal y el consenso participativo de los actores educativos que encaminen a identificarse con la problemática y sus intereses y atender con liderazgo.

En “Liderazgo y responsabilidad educativa: El necesario liderazgo de directores y profesores en la educación” se manifiesta que “Hablar de liderazgo es hablar de aprendizaje mutuo, de construcción del significado y del conocimiento por la colectividad y en colaboración” (Coronel, 2005, p. 477). En ese sentido, se puede lograr que las instituciones educativas sean eficaces solo si sus directivos son auténticos y fomenten un liderazgo compartido y transformacional.

La categoría liderazgo directivo toma en cuenta el estilo de dirigir asertivamente una organización institucional a través de la aplicación la visión y misión institucional que se alcanzarán para encaminarse a lograr mejoras educativas.

Un elemento importante para el funcionamiento del proyecto educativo es el “Clima organizacional” lo cual se considera importante para que los trabajadores se perfeccionen, influyendo en su calidad de vida, donde se destaca la motivación, fortalecimiento de la amistad de manera espontánea y honesta; asimismo, contribuye a favorecer el logro de

los objetivos, y ayuda al trabajador a la adquisición de sus objetivos propios” (Reyes, 2017, p. 25; Deroncele et al., 2021c).

El clima organizacional es determinante e influye positivamente o negativamente en el desempeño de los integrantes de la organización educativa, el que permite avanzar o retroceder en los logros educativos desde una retroalimentación y creación de un clima armonioso. En una institución educativa es de suma importancia la organización armoniosa de sus integrantes tomando en consideración los factores emocionales que inciden en el accionar de sus miembros en el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos en su proyecto.

Pizarro (2019) define como clima organizacional, a las percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a “encontrarle sentido” a su labor. Hace referencia al involucramiento laboral, la autorrealización, a la comunicación, el grado de celeridad y coherencia entre las condiciones laborales y el logro de las actividades encargadas. (p. 99). Esta cita, hace mención que un buen clima organizacional involucra a los personajes a comprometerse y demostrar su compromiso proactivo con el equipo, apoyo al líder y las actividades son alcanzadas mediante la buena comunicación clara y coherente en favor del proyecto educativo.

Es importante observar que de la diversidad de definiciones presentadas por autores coinciden en mencionar la relación existente entre proyecto educativo y liderazgo del directivo. Un proyecto educativo busca resolver de manera planificada una serie de problemas diagnosticados en el campo educativo, que se convierten en logros de objetivos institucionales, que se implementan desde el liderazgo directivo.

Al verificar las normas establecidas en el Perú, el Minedu (2019, p. 4) mediante la *RVM N° 011-2019 – Minedu*, señala que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) “es el instrumento de planeación estratégica de mediano plazo que orienta la gestión escolar de la institución educativa dirigida al logro de los aprendizajes y asegura su permanencia en la escuela, producto de los resultados de la gestión escolar”; es decir, que depende de la labor del liderazgo directivo y docente para la buena planificación para la atención de los estudiantes.

Lo mismo que es corroborado por Rimari (2001, p. 62), al señalar que “es un instrumento técnico y político que orienta el quehacer del establecimiento escolar”, que explicita que su implementación asegura la puesta en marcha de lo planificado por lo que debe contener principios y objetivos de orden filosófico, político, y técnico, de tal forma que le brinde

carácter, dirección, sentido e integración, cuya finalidad sea el mejoramiento progresivo de los aprendizajes.

En este entender; elaborar el Proyecto Educativo Institucional es de vital importancia; así como manifiestan Batiston y Ferreyra (2005, p. 35), “es un proceso continuo de construcción compartida, por decisiones de previsión acordadas por la comunidad educativa, que explica la estrategia general de desarrollo institucional y su transformación, su direccionalidad práctica, operativa y variable, mediante actividades y procedimientos”. Este proceso encamina al uso óptimo de los medios y recursos, con el compromiso, desempeño y responsabilidad colectivos de la comunidad; entonces, el servicio educativo, implica el trabajo en equipo comprometido de los agentes involucrados con actitud positiva y en cumplimiento de las metas establecidas para la satisfacción producto de la gestión escolar.

¿Cuáles son las propuestas metodológicas desarrolladas en los proyectos educativos?

En el contexto, se han encontrado las siguientes propuestas:

Delfino, Terrero y Suzeta (2015) quien destaca el enfoque interdisciplinar en los proyectos educativos, reflejando la necesidad de proponer un enfoque que abarque un sistema de dimensiones que den soluciones a las demandas sociales en los ámbitos docente, investigación laboral y extensión universitaria. Por su parte Pineda Acero (2016, p. 480) considera al PE como un “instrumento de planificación y de carácter educativo, que contribuye a lograr diseños viables y óptimos que encaminen a su implementación exitosa con resultados esperados”. Así el logro de objetivos es contribuido con el compromiso de los directivos que revisan y encaminan a su implementación mediante el trabajo en equipo, es por ello que se reconoce la perspectiva de Alcaide (2002) quien indica la necesidad de aportar lineamientos para mejorar el estilo de gestión.

Este trabajo de investigación identifica la influencia la gestión de los directivos en el diseño del proyecto educativo, tomando en consideración los estilos de dirección y el comportamiento de los directivos y el liderazgo ejercido para la mejora de la calidad educativa para satisfacción del cliente.

La investigación “Aplicación del proyecto educativo institucional (PEI) y la gestión pedagógica de las instituciones educativas estatales emblemáticas del nivel secundario de la UGEL N° 03” presentado por Pariona (2012, p. 63) manifiesta “la necesidad de establecer la manera en que las funciones de los directivos se relacionan con la

organización de la información en las instituciones educativas con el propósito de mejorar la gestión educativa”, es decir; que la formulación de un proyecto educativo tiene influencia directa en las funciones de los directivos, los docentes, los estudiantes y toda la comunidad educativa, porque en ella resalta la gestión escolar como efecto de una planificación de contexto.

La revisión de literatura muestra que, el Proyecto Educativo Integral Comunitario: un instrumento para la promoción de la participación del docente presentado por Meza (2009) señala en su objetivo, “Analizar la pertinencia de la planificación por proyecto, como vía para la promoción de la participación del docente y otros actores de la comunidad.” (p.4). El Proyecto Educativo, es un instrumento que estimula la participación del docente y de la comunidad educativa. Es un recurso importante porque orienta a la institución asuma un papel protagónico y pueda dar respuestas desde sus fortalezas como organización social.

Villaroel y Sánchez (2013) en “La gestión escolar desde los proyectos educativos” presenta en sus conclusiones que el proyecto educativo debe ser concebido como una “alternativa democrática de autogestión y de generación de políticas educativas, que permitan la integración de los actores escolares, con las herramientas conceptuales y metodológicas y sean capaces de elaborar el diagnóstico, definir estrategias, diseñar, construir y evaluar los procesos internos de cambio” (p. 16).

El “Proyecto educativo como fundamento para pensar la subjetividad política desde la cultura escolar” presentado por Mosquera y Rodríguez (2018, p.4) manifiesta que el PEI con sus 4 componentes es una herramienta de planeación educativa y de trabajo político que permite repensar la escuela más allá de su realidad actual, de las rejas de la siderurgia-empresa educativa”.

El proyecto educativo es la ruta que brinda orientación, ordenamiento y pertinencia al desempeño en las prácticas pedagógicas de los docentes y administrativos, en función de la propuesta educativa seleccionada en concordancia con los compromisos sociales. Se concibe que el PE es una herramienta de trabajo político porque ayuda a los maestros a crear con su desempeño una cultura escolar que permita orientar la práctica pedagógica.

Ruiz (2013) dice “la educación, como arquitectura social que es, reclama la intervención de múltiples líderes en un marco de responsabilidad colaborativa, en la que la interdependencia exige la actuación de liderazgo de cada uno en su ámbito específico de actuación”. (p.8). Lo que da a entender es que en la educación intervienen de manera

colaborativa todos los gestores de la formación de los estudiantes; de tal manera se hace necesario reforzar las funciones de la gestión, planificación y gestión del aprendizaje y cambiar la función de un liderazgo que garantice eficiencia y eficacia.

Del mismo modo; Ascón, García y Pedraza (2018) dan a conocer que “las habilidades directivas son cada vez más importantes en las instituciones de educación superior” (p.12). En este entender, el liderazgo directivo es imprescindible en la gestión escolar desde los objetivos del proyecto educativo, estas habilidades están asociadas con la eficacia de los directivos.

Discusión

¿En qué contextos se han aplicado y qué resultados se han obtenido?

De todas las definiciones de proyecto educativo encontrados, se rescata el de Vera y Parra (1990), que indican que el proyecto educativo es “la secuencia de tareas planificadas, como una intencionalidad práctica y productiva que debe lograrse a través del trabajo cooperativo”. Esto significa que su realización implica reflexión y análisis del problema y se desarrolla a través de trabajo colaborativo y apoyo mutuo entre los integrantes de la institución. De la misma manera, Romero, citado por Muñoz (1995, p. 7.), que conceptúa al proyecto educativo como un “proceso dinamizador orientado hacia un propósito común que permite articular lo educativo, económico y social”. Además, el mismo autor dice que “el proyecto debe tener un carácter de investigación-acción que es procedimiento metodológico que indaga la realidad con propósito de actuar sobre ella, es decir transformarla”.

De lo citado, se comprende que el prestigio de organización de una institución educativa dependerá de la interrelación de todos los aspectos que involucran el desarrollo integral; además se deduce que la gestión escolar es preponderante para que funcionen adecuadamente los propósitos establecidos en el proyecto educativo.

En la *Gestión Escolar desde los Proyectos Educativos* de Salamasi y Sánchez (2013) llegan a la conclusión:

La elaboración de proyectos educativos evidencia una variedad de factores convergentes asociados a la gestión escolar, en la búsqueda de autonomía y de una mayor pertinencia social. Entre los factores de logro más significativos destacan: la formulación de un propósito claro y explícito, además de una

estructura organizativa concebida como apoyo en la visión y un compromiso en el que se combinan responsabilidad, participación y trabajo en equipo (p.19).

Este artículo da a entender que los procesos de gestión escolar se realizan de manera significativa y relevante cuando involucran a los actores con participación plena y trabajo en equipo para la satisfacción de los estudiantes que son los beneficiarios en su formación. El mismo autor, llama a Cantero et al. (1999) al decir que es importante observar críticamente a la gestión escolar desde la organización escolar, para atender las necesidades formativas, de conocimiento y la competencia para el trabajo, por lo que involucra la ética y estética de una educación para la autonomía.

Teniendo en cuenta las definiciones señaladas de proyecto educativo, se encuentra que se aplicaron en contextos diversos que tuvieron resultados positivos para la formación integral de los estudiantes. Así manifiesta Delfino, Terrero y Suzeta que la “participación activa de los estudiantes, es una condición importante en su proceso de formación y juega un papel primordial la coincidencia de los objetivos educativos que la sociedad demanda y las aspiraciones personales y profesionales”. En la misma línea Morejón (2011) resaltó que la práctica pedagógica con los estudiantes resulta productivo elaborar proyectos educativos dirigidos a la formación de los estudiantes que consideren actividades con un enfoque holístico; por esta razón Delfino et al (2015) llegaron a la conclusión siguiente:

Los proyectos educativos constituyen una vía eficaz de integración de los procesos sustantivos que se desarrollan en la universidad, para la formación integral de los estudiantes, y donde se materializa la responsabilidad social de cada uno de los agentes educativos, en las transformaciones sociales. (p. 49)

Tomando en referencia lo citado, se muestra la importancia de la formación integral de los estudiantes por lo que es imperante la labor de quienes conducen los cambios y transformaciones en las instituciones formadoras. De ella se surge la responsabilidad de los gestores educativos para realizar un trabajo integrado y en equipo para buscar un servicio educativo de calidad.

Sobre el tema, por Mosquera y Rodríguez (2018) dan a conocer la resignificación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) como “paradigma raíz, que le da fundamento a los procesos formativos y de esta manera pensar en la configuración de la subjetividad política desde una cultura escolar”. Lo que indican los autores, es que los docentes deben reconocer que siempre habrá diferencias de ideología entre sus compañeros, los que deben ser manifestados para compartir ideas que permitan interpretar y problematizar las demandas de los escolares y ser atendidas desde el PE.

Por último, Díaz y Alvarado (2012), expresan que en el PE “la praxis pedagógica debe guiarse por procesos “*serpenticantes*”; es decir, tomando la curvatura que la realidad le plantee, para tratar de subvertir esa misma realidad de ser necesario.” (p. 32)

De lo analizado y sintetizado, se coincide que la planificación estratégica de un proyecto educativo en la gestión escolar, cobra mucha importancia para el desarrollo y satisfacción de los beneficiarios porque induce al trabajo en equipo y busca el compromiso de todos los agentes intervinientes, de tal manera que se pone de manifiesto el liderazgo directivo, el desempeño docente, la satisfacción del cliente, el clima organizacional, el apoyo decidido de los agentes tanto internos como externos a la institución educativa.

Finalmente, el Proyecto Educativo debe considerarse como una propuesta de gestión y de lineamientos políticos de mejora educativa continua y el producto de un trabajo en equipo de todos en la institución educativa en el que utilizan herramientas conceptuales y metodológicas para definir el diagnóstico de contexto, las estrategias, el diseño, la construcción y la evaluación de lo que debe ser cambiado en busca de la calidad educativa. En esta línea, es importante potenciar el liderazgo directivo tanto en la gestión organizacional como en la construcción de los proyectos educativos porque de esta manera se podría mejorar la interrelación entre los que conforman una comunidad educativa y poder generar aprendizajes de calidad que orienten el camino de todas las personas.

Conclusiones

- 1. En cuanto al primer criterio de sistematización ¿Qué se entiende por proyecto educativo en la literatura científica y marco normativo? Es importante observar que de la diversidad de definiciones presentadas por autores coinciden en mencionar la relación existente entre proyecto educativo y gestión en las instituciones educativas. Un proyecto educativo busca resolver de manera planificada una serie de problemas diagnosticados en el campo educativo, que se convierten en logros de objetivos institucionales, que se implementan desde la gestión escolar. La normativa coincide en resaltar que Proyecto Educativo es el instrumento de planeación estratégica de mediano plazo que guía la gestión escolar de la institución educativa orientada al logro de los aprendizajes y asegura su permanencia en la escuela, producto de los resultados de la gestión escolar.*

2. *En relación con el segundo criterio ¿Cuáles son las propuestas metodológicas desarrolladas en los proyectos educativos? Existe un criterio que busca reflejar la necesidad de proponer un enfoque interdisciplinar que abarque un sistema de dimensiones que den soluciones a las demandas sociales en los ámbitos docente, investigación laboral y extensión escolar, identifica la influencia la gestión de los directivos en el diseño del proyecto educativo, tomando en consideración los estilos de dirección y el comportamiento de los directivos y el liderazgo ejercido para la mejora de la calidad educativa para satisfacción del cliente. Convergen en manifestar que el proyecto educativo, es un instrumento que estimula la participación del docente y de la comunidad educativa. Es un recurso importante porque orienta a la institución asuma un papel protagónico y pueda dar respuestas desde sus fortalezas como organización social; por ello, constituye la orientación, ordenamiento y pertinencia al desempeño en las prácticas pedagógicas de los docentes y administrativos, en función de la propuesta educativa seleccionada en concordancia con los compromisos sociales.*
3. *En lo que respecta al tercer criterio de sistematización ¿En qué contextos se han aplicado y qué resultados se han obtenido? La revisión de literatura permitió reconocer que se aplicaron en contextos diversos y que tuvieron resultados positivos para la formación integral de los estudiantes. Así mismo, se deben elaborar proyectos educativos dirigidos a la formación de los estudiantes que involucren actividades desde un enfoque integrador, se coincide en señalar que la planificación estratégica de un proyecto educativo en la gestión escolar, cobra mucha importancia para el desarrollo y satisfacción de los beneficiarios porque induce al trabajo en equipo y busca el compromiso de todos los agentes intervinientes, de tal manera que se pone de manifiesto el liderazgo directivo, el desempeño docente, la satisfacción del cliente, el clima organizacional, el apoyo decidido de los agentes tanto internos como externos a la institución educativa.*
4. *El Proyecto Educativo debe ser una política educativa para liderar y planificar el proceso organizacional en todos los campos, que requiere el trabajo colaborativo y la participación comprometida de todos los miembros de la institución educativa en mérito a sus necesidades y expectativas de contexto; partiendo desde su realidad comunal, social, educativa, salubre, económica y*

cultural, así como las características propias de los estudiantes y el desempeño que es responsabilidad de los padres, profesores y estudiantes.

Referencias bibliográficas

1. Alcaide Aranda, L. (2002). Estilos de gestión según género en el diseño del Proyecto Educativo Institucional en Institutos Superiores. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
2. Alemán, A. C., Medina, P., Deroncele, A. (2020). La calidad docente en un marco de equidad: balance de las políticas educativas y su contextualización en la realidad peruana. *Revista Maestro y Sociedad*, 17(4), 762-782.
3. Ascón Villa, J. E., García González, M. y Pedraza Dubernal, C. I. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. *Revista Científica Ecociencia*, 5(2). <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.61>
4. Baeza, M. (2002). De las metodologías cualitativas en investigación científico social. Diseño y uso de instrumentos en la producción de sentido. Editorial de la Universidad de Concepción.
5. Batistón, V. y Ferreyra, H. A. (2005). Plan Educativo Institucional: diseño, ejecución, evaluación. (2ª reimpresión). Ed. Novedades Educativas.
6. Cantero, G. Celman, S. Equipo. 1999. Un análisis alternativo. Novedades Educativas. Nº 99: 12-13. Buenos Aires. Disponible en línea en: http://www.sepbcs.gob.mx/Carrera_Magisterial/Anto_Ges_Esc.pdf (Acceso 04.09.2013).
7. Cárcamo V., H. (2005). Hermenéutica y análisis cualitativo. *Revista de Epistemología de las Ciencias Sociales Cinta de Moebio*, (23), 204-216. <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/23/carcamo.htm>
8. Coronel, J. M. (2005). El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. *Revista Española de Pedagogía*, (232), 471-490.
9. Cristancho, B. y Rojas, A. M. (2012). El desarrollo eficiente de las habilidades gerenciales como herramienta de gestión. Universidad Militar Nueva Granada.
10. Delfino, A., Terrero, Y. & Suzeta, L. (2015). El Proyecto Educativo: retos y perspectivas desde un enfoque interdisciplinar. *EduSol*, 15(50), 39-50.
11. Deroncele Acosta, A. (2020). Paradigmas de investigación científica. Abordaje desde la competencia epistémica del investigador. *Revista Arrancada*, 20(37), 211-225. <https://revistarrancada.cujae.edu.cu/index.php/arrancada/article/view/331/233>
12. Deroncele Acosta, A., Anaya Lambert, Y., López Mustelier, R., & Santana González, Y. (2021). Motivación en empresas de servicios: Contribuciones desde la intervención psicosocial. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(94), 568-584. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.7>
13. Deroncele Acosta, A., Gross Tur, R., & Medina Zuta, P. (2021). El mapeo epistémico: herramienta esencial en la práctica investigativa. *Universidad Y Sociedad*, 13(3), 172-188. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2088>
14. Deroncele Acosta, A., Gross Tur, R., & Medina Zuta, P. (2021). La autonomía pedagógica como potencialidad formativa en los actores educativos del aula. *Revista Conrado*, 17(79), 225-233. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1717>
15. Deroncele, A. (2020). Competencia epistémica del investigador. En A. M. de Vicente Domínguez y N. Abuín Vences (Coords), *LA COMUNICACIÓN ESPECIALIZADA DEL SIGLO XXI* (pp. 53-77). Madrid, España: McGraw-Hill. ISBN: 978-84-486-2434-7. <https://bit.ly/3ANOWw>
16. Díaz, A. y Alvarado, J. V. (2012). Subjetividad política incorporada. Bogotá. *Revista Colombiana de Educación*, (63), 11-118.
17. Hoffman, K. y Bateson G., J. E. (2002). Fundamentos de Marketing de los Servicios. Ed. Thomson.
18. Instituto Peruano de Economía (2019). Apurímac: Indicadores educativos. <https://incoreperu.pe/portal/index.php/noticias/item/44-apurimac-indicadores-educativos>
19. Medina Zuta, P., Deroncele Acosta, A. (2019). La construcción científico-textual en el posgrado: el desafío de la transdisciplinariedad y la reflexividad. *Revista Maestro y Sociedad*, 16(4), 829-838. Recuperado de: <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5015>
20. Medina Zuta, P., Deroncele Acosta, A. (2020). La práctica investigativa dialógico-reflexiva para orientar la problematización como operador epistémico de la construcción científico-textual. *Revista Inclusiones*, 7(2), 160-174

21. Medina Zuta, P., y Deroncele Acosta, A. (2020). La práctica dialógico-reflexiva: una experiencia formativa en los procesos de construcción científico-textual en el postgrado. *Órbita Pedagógica*, 7(1), 37-46.
22. Meza, M. (2011). El proyecto educativo integral comunitario: un instrumento para la promoción de la participación del docente. *Investigación y Postgrado*, 26(1).
23. Minedu (2012). Resolución Ministerial N° 0547-2012-ED. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/167173-0547-2012-ed>
24. Minedu (2013). LEY GENERAL DE EDUCACIÓN. Ley Nro. 28044. http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
25. Minedu (2016) Guía para formular o implementar el Proyecto Educativo Institucional. Lima. Perú.
26. Minedu (2019). PISA: Perú sigue siendo el país de América Latina que muestra mayor crecimiento histórico en matemática, ciencia y lectura. <http://umc.minedu.gob.pe/pisa-peru-sigue-siendo-el-pais-de-america-latina-que-muestra-mayor-crecimiento-historico-en-matematica-ciencia-y-lectura/>
27. Minedu. (2001). Ley General de Educación No 23384 Ley del Profesorado No 24029. D.S. No 05-94-ED. D.S. No 023-2001-ED. Ministerio de Educación.
28. Minedu. (2019). Resolución viceministerial N° 011-2019. Ministerio de educación.
29. Morejón, N. (2011). Los proyectos educativos en las universidades. La inclusión del propio estudiante como centro de los proyectos educativos. (s.e.).
30. Mosquera Mosquera, C. E. y Rodríguez Lozano, M. N. (2018). Proyecto educativo como fundamento para pensar la subjetividad política desde la cultura escolar. *El Ágora USB*, 18(1), 255-267. <http://dx.doi.org/10.21500/16578031.2771>
31. Muñoz Fortich, J. (1995). Instructivos para presentar proyectos educativos. Impresora del Caribe, Sincelejo.
32. Pariona Martínez J. (2015). Aplicación del Proyecto Educativo Institucional y la Gestión Pedagógica de las Instituciones Educativas Estatales Emblemáticas del nivel secundario de la Ugel N° 03. Lima, Perú. (Tesis de doctorado). Universidad Inca Garcilaso de La Vega.
33. Pérez Esclarín, A. (2004). Educación para globalizar la esperanza y la solidaridad. Ed. Estudio.
34. Pineda Acero, J. A. (2016). Diseño de proyectos educativos mediados por TIC: un marco de referencia. *Opción*, 32(10), 479-499.
35. Pizarro, N. (2019). Clima laboral del servicio asistencial y desempeño laboral de los trabajadores del hospital regional Virgen de Fátima Chachapoyas – 2018. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/31301>
36. Reyes, A. (2017). Administración de Recursos Humano, su proceso organizacional. Editorial Universitaria UANL. <http://editorialuniversitaria.uanl.mx/index.php/2018/02/12/amadorsotomayor-administracion>
37. Rimari. M. (2001). Planeamiento estratégico. PAME.
38. Rodríguez, E (2017). Micropolítica escolar y el liderazgo directivo en la escuela. *Revista Educación*, 41(1), 1-14. <http://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v41n1/2215-2644-edu-41-01-00189.pdf>
39. Rodríguez, J. (2015). Veinte años de la Ley General de Educación: resultados y posibilidades. Ed. Magisterio.
40. Ruiz, M. (2013). Liderazgo y responsabilidad educativa: el necesario liderazgo de directores y profesores en la educación. *Revista Fuentes*, (14), 85-104.
41. Sánchez Carreño, J. (2002). Una Nueva Reconceptualización de la Calidad Educativa y la Gestión Escolar. En: Encrucijada Educativa. Memorias de II Congreso Mundial de Educación Inicial. (16-24). AELAC.
42. Vera G., C. y Parra Sandoval, F. (1990). Microcentros y formación docente. *Revista Colombiana de Educación*, 21(4). <http://www.pedagogica.edu.co/storage/rce/articulos/2122info.pdf>