

## UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, EJECUCIÓN Y VALORACIÓN DE UN PROYECTO EDUCATIVO

**Dr C. Maribel Ferrer Vicente.**

Profesora Titular y Emérito.  
Universidad de Oriente. Vicerrectora Docente.  
[maribel@uo.edu.cu](mailto:maribel@uo.edu.cu)

**Dr C. María Myrna Castillo Rodríguez.**

Profesor Titular.  
Universidad de Oriente. Metodóloga de la Vicerrectoría Docente.  
[myrnac@uo.edu.cu](mailto:myrnac@uo.edu.cu)

**Dr. C. Juana María Cubela González.**

Profesora Titular.  
Universidad de Oriente. Metodóloga de la Dirección de Formación del Profesional.  
[jmcubela@uo.edu.cu](mailto:jmcubela@uo.edu.cu)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Maribel Ferrer Vicente, María Myrna Castillo Rodríguez y Juana María Cubela González (2019): "Una guía metodológica para el diseño, implementación, ejecución y valoración de un proyecto educativo", Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO, n. 2 (mayo 2019). En línea:  
<https://www.eumed.net/rev/rilco/02/proyecto.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilco02proyecto>

### RESUMEN

La dirección educacional por proyectos educativos cobra cada vez mayor auge en las instituciones educativas, por cuanto, en este proceder se materializan la necesaria integración de los procesos que se desarrollan en estas, en pos del cumplimiento de su misión, objetivos y metas, la intersectorialidad como elemento aglutinador de todos los agentes socioeducativos que participan interna y externamente en el proceso formativo, a lo que se añade la planeación estratégica con una visión prospectiva que precisa las aspiraciones más trascendentes a lograr, qué hacer y cómo lograrlas.

En la ponencia se presenta una guía metodológica para el diseño implementación, ejecución y valoración de un proyecto educativo, lo cual es resultado de la experiencia de la dirección por proyectos educativos en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Frank País García entre el 2010 y el 2015 (a nivel de institución, carreras y años académicos) en la intención de integrar las exigencias del modelo de formación del profesional, el perfeccionamiento de la labor educativa en el eslabón de base y la contextualización a las particularidades del centro.

**Palabras clave:** guía metodológica, diseño, implementación, proyecto educativo

#### **ABSTRACT:**

The educational direction for educational projects is gaining increasing momentum in educational institutions, because, in this procedure, the necessary integration of the processes that are developed in these, in pursuit of the fulfillment of its mission, objectives and goals, intersectoral as a unifying element of all socio-educational agents that participate internally and externally in the training process, to which is added strategic planning with a prospective vision that specifies the most transcendent aspirations to achieve, what to do and how to achieve them.

The paper presents a methodological guide for the design, implementation, implementation and evaluation of an educational project, which is the result of the management experience of educational projects at the University of Pedagogical Sciences Frank País García between 2010 and 2015 ( at the level of institution, careers and academic years) in order to integrate the demands of the professional training model, the improvement of the educational work in the basic link and the contextualization of the center's particularities.

**Keywords:** methodological guide, design, implementation, educational project

#### **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad la dirección educacional por proyectos educativos es una práctica común en numerosos países, que incluye también la experiencia cubana, tanto en instituciones de educación superior como de la enseñanza básica y media superior.

La comprensión del proyecto educativo institucional en su carácter sistémico, que dirige los procesos en función de los resultados, se integra por los proyectos de los niveles organizativos, que revelan cómo transita y evoluciona la formación del estudiante en el contexto y cómo se involucran todos los actores.

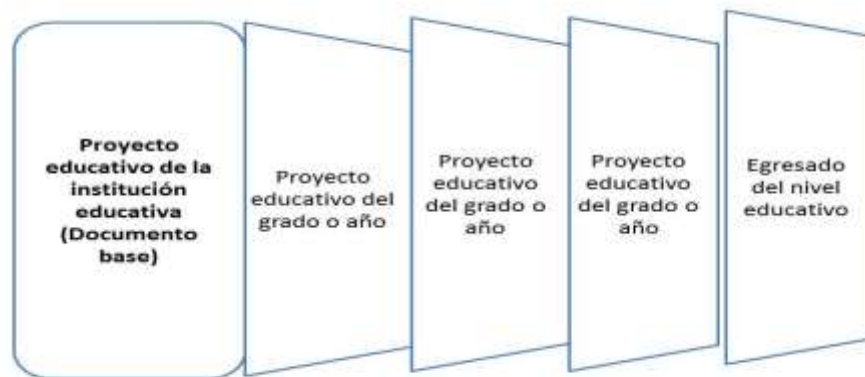
La sistematización realizada de investigaciones y experiencias en esta temática, así como la validación de su implementación en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Frank País García entre el 2010 y el 2015 (a nivel de institución, carreras y años académicos) y a partir de 2015 en la Universidad de Oriente han permitido a las autoras la determinación en el orden conceptual y metodológico de elementos que guían no solo su diseño, sino también su implementación, ejecución y valoración.

#### **DESARROLLO**

La concreción del proyecto educativo institucional de forma sistémica en los niveles de grado o año, de carrera universitaria o técnica de nivel medio, parte de la precisión contextual de los procesos, indicadores y criterios de medida que aseguren la evaluación de su efectividad en la transformación de los modos de actuación de los estudiantes y la calidad de la formación.

El enfoque de sistemase constata en la pertinencia de la implementación de las transformaciones curriculares, en la labor educativa, en el funcionamiento de la institución, en la relación con las instituciones de la localidad, la introducción de los resultados de experiencias pedagógicas e investigaciones para lograr una interpretación acertada de los resultados de cada proceso y la sostenibilidad en el futuro. Las categorías de sobre las que se modela el proyecto educativo se relacionan dialécticamente en función del desarrollo y tienen su fundamento en las categorías de la gestión como proceso de dirección y administración, vistos en el contexto de la actividad educacional.

En la figura se ilustra ese proceso que lleva a asegurar el egresado que exige la sociedad y que se expresa en los objetivos del modelo educativo de cada uno de los niveles que conforman el sistema nacional de educación.



**Figura 1: Niveles del proyecto educativo**

**Las ideas rectoras que sustentan el proyecto educativo en su diseño, implementación, ejecución y evaluación.**

Las ideas rectoras sobre las que se conceptualiza el proceso de diseño, implementación, ejecución y evaluación del proyecto educativo de centro, de grado o año y de grupo docente como modalidad en la gestión educativa toman como referente los resultados de la experiencia de la dirección por proyectos educativos en las citadas universidades (a nivel de institución, carreras y años académicos) en la intención de integrar las exigencias del modelo de formación del profesional, el perfeccionamiento de la labor educativa en el eslabón de base y la contextualización a las particularidades del centro. Además se cuenta con las experiencias de diversas instituciones de nivel básico y superior que conducen la gestión a través de proyectos educativos.

Se consideran ideas rectoras las siguientes:

- La integración de los procesos en función de la misión, objetivos y metas.
- La intersectorialidad que demanda las relaciones entre los agentes socioeducativos que representan las instituciones, organizaciones y escenarios en que se desarrolla el proceso de formación del escolar.
- La flexibilidad en la toma de decisiones y las acciones, capaces de ajustarse a las necesidades, condiciones y particularidades de la comunidad educativa y su contexto socio económico y comunitario para lograr los objetivos.

- La sostenibilidad en las metas, las acciones y resultados que revelen el desarrollo y elevación de la calidad, aseguren la formación del escolar para la continuidad de estudio e incorporación a la actividad social y laboral, comportamiento ético y la imagen de la institución como centro cultural más importante de la comunidad.
- La sistematicidad en la ejecución del plan de acciones, la participación de toda la comunidad educativa en la ejecución y seguimiento de los procesos y sus resultados, transformaciones que se producen individual y colectivamente para la toma oportuna de decisiones en los modos de gestión institucional.
- La unidad de lo estratégico y lo táctico – operativo.
- El protagonismo en la participación de toda la comunidad educativa en la toma de decisiones, la ejecución del plan de acciones y la valoración de los resultados y transformaciones.
- El carácter transformador de las acciones que aseguren los cambios en el desempeño, la participación, la gestión institucional y la relación con el entorno social y comunitario.
- La innovación para poner en práctica alternativas, experiencias que basadas en los fundamentos y resultados científicos y de las buenas prácticas educativas encaminen hacia las transformaciones esperadas en los períodos o etapas planificadas.

Un elemento importante en la consecución del propósito de diseñar un proyecto educativo que realmente aporte a la institución y sea expresión de su quehacer, sus meta y objetivos lo constituye la designación de los miembros del grupo gestor, este grupo es el máximo responsable de elaborar el documento ejecutivo e integra los representantes de la comunidad educativa en el nivel de dirección con la misión de realizar el estudio profundo de la política educacional, el modelo educativo y la caracterización del entorno social y económico en que está la institución educativa, así como la recopilación de la información que sustenta la gestión a través del proyecto. El directivo del área conduce el grupo gestor con la aplicación de los métodos de dirección que promuevan la participación de todos sus integrantes en el diseño, ejecución y evaluación de los resultados del proyecto.

➤ **Identificación de los referentes del proyecto educativo de centro**

- Política educacional. Prioridades en el perfeccionamiento de la gestión educativa.
- Modelo educativo. Prioridades en el mejoramiento de la calidad de la formación.
- Entorno social y económico en que está la institución educativa.
- Niveles de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa.
- Autoevaluación y plan de mejora de la institución educativa.

➤ **Definición de las ideas básicas que sustentan la gestión a través del proyecto**

- Antecedentes y situación actual de la institución (fortalezas y debilidades)
- Concepción didáctica de la enseñanza y el aprendizaje.
- Organización escolar.
- Regulaciones para el funcionamiento interno.
- Sistema de trabajo de la comunidad educativa.
- Imagen que se proyecta hacia el entorno comunitario.
- Condiciones de la infraestructura.

➤ **Elaboración del documento ejecutivo**

- A. Justificación del proyecto educativo.
  - Fundamentación e importancia del proyecto educativo

- Identificación del (o los) problema (s)
- Posibles vías de solución
- Diagnóstico del estado actual y el deseado
- Caracterización de los escolares (matrícula y su composición)
- Caracterización del claustro
- Caracterización de la comunidad
- Boceto o gráfico de la institución escolar (áreas principales)

B. La planeación

estratégica en el proyecto educativo

- Misión de la institución
- Visión de la institución
- Objetivo general del proyecto
- Objetivos específicos
- Transformaciones previstas en el proyecto de vida de los alumnos
- Transformaciones proyectadas en la familia y la comunidad
- Formas de participación de los miembros de la comunidad escolar
- Recursos materiales requeridos

C. Definición de resultados e impactos

- Comportamiento de los indicadores de eficiencia del proceso docente educativo
- Análisis comparativo con etapas precedentes
- Valoración de los logros e insatisfacciones
- Beneficios en el claustro, los alumnos, la familia y otros agentes sociales
- Sostenibilidad de los cambios en la gestión educativa (a mediano y largo plazos)
- Sostenibilidad y pertinencia de las transformaciones en la comunidad (a mediano y largo plazos)

➤ **Implementación del proyecto**

- Dominio del proyecto educativo por el grupo gestor (representantes de la comunidad educativa)
- Definición de objetivos, actividades y plazos para su ejecución en el plan anual y mensual de actividades.
- Definición de los indicadores para valorar resultados y transformaciones logradas.
- Identificación de las debilidades y las necesidades de mejora.
- Preparación de la comunidad educativa.
- Realización de sesiones periódicas de análisis en el grupo gestor.
- Creación de los espacios de análisis con la comunidad educativa para la toma de decisiones en el perfeccionamiento del proyecto educativo y sus resultados.

➤ **Ejecución del proyecto**

- Ejecución del plan anual y mensual de actividades de la institución.
- Ejecución de los planes individuales de actividades de directivos y docentes.
- Desarrollo del sistema de trabajo metodológico que asegure el proyecto curricular en el cumplimiento de los planes y programas de estudio.
- Desarrollo de las sesiones de evaluación de resultados y rediseño de acciones por el grupo gestor.
- Aplicación de métodos de investigación educativa para validar resultados e impactos del proyecto.
- Reelaboración de los planes de mejora y su análisis en la comunidad educativa.

➤ **Valoración del proyecto educativo**

- Análisis de los niveles de satisfacción y participación de la comunidad educativa.
- Resultados en el desempeño de directivos, docentes y estudiantes.
- Efectividad del sistema de trabajo en el aseguramiento y funcionamiento de la institución.
- Ambiente y organización escolar.
- Niveles de participación de los miembros de la comunidad educativa.
- Valoración de la sostenibilidad de los resultados internos y hacia el entorno social y comunitario.
- Identificación de las transformaciones que demuestren mejoramiento de la calidad educativa.
- Definición de las direcciones para el perfeccionamiento del proyecto educativo.
- Elaboración de informe de factibilidad del proyecto educativo.

### **Indicadores para la medición de los resultados e impactos del proyecto educativo**

#### ➤ **El desempeño de las personas.**

- Nivel de desempeño de los directivos.
- Nivel de desempeño de jefes de carreras, años y grupos.
- Nivel de desempeño académico del claustro universitario.
- Nivel de desempeño de los estudiantes en la solución de los problemas profesionales.
- Modos de comportamiento social de los estudiantes en todos los escenarios.
- Nivel de protagonismo de los estudiantes y sus dirigentes.
- Nivel de desempeño del personal no docente en el aseguramiento y calidad de los servicios.
- Nivel de desempeño de los empleadores en la atención a la práctica laboral y a los egresados.
- Nivel de integración de las acciones de todos los agentes en el diseño y ejecución del proyecto educativo.

#### ➤ **La planificación y ejecución de los procesos.**

- Planificación del proceso docente educativo.
- Resultados de los indicadores de eficiencia del proceso docente educativo (asistencia, retención, promoción eficiencia vertical y en el ciclo)
- Proyección e impactos de la superación postgraduada.
- Introducción de los resultados de la actividad científica educacional.
- Efectividad del proceso de autoevaluación en el mejoramiento de la calidad.
- Impactos de las relaciones interinstitucionales.
- Ambiente de control interno.
- Uso óptimo del presupuesto.
- Eficiencia del proceso inversionista (construcción, mobiliario y equipos)
- Mantenimiento a la infraestructura.
- Servicios técnicos y personales que se ofrecen.

#### ➤ **La producción y uso de recursos.**

- Producción y uso de materiales docentes.
- Producción de artículos científicos y libros.
- Producción y uso de recursos para el aprendizaje.
- Producción y uso de guías metodológicas, manuales, hojas de trabajo, etc., para la orientación de docentes y estudiantes.
- Creación y uso de aulas especializadas.
- Creación y desarrollo de proyectos comunitarios de impacto social.
- Contextualización del currículo en los programas de asignatura.

#### ➤ **Influencia en el desarrollo local y comunitario.**

- Imagen de la institución en el contexto local.
- Relaciones de integración con las instituciones y organizaciones.
- Participación de la familia y la comunidad en los procesos de la institución.
- Liderazgo de directivos y docentes en la vida socioeconómica de la localidad.
- Valoración de la calidad de la formación revelada en la continuidad de estudio o laboral.
- Influencia en el desarrollo social y económico de la localidad.

En la figura 2 se revela cómo se articulan las ideas rectoras que guían y fundamentan el diseño del proyecto educativo y las dimensiones que pautan su desarrollo y cómo tributan a la formación integral del alumno.



**Figura 2: Proceso de diseño, ejecución y evaluación de proyectos educativos**

### El diseño del proyecto educativo de un año o grupo docente.

*El proyecto educativo de año o grupo (PEG) es la célula básica donde se concreta, contextualiza y dinamiza el proyecto educativo de la institución. Es un plan en que los gestores de la labor educativa del año o grupo establecen de manera creativa, intencionada, integrada y precisa, atendiendo a los objetivos de año académico, acciones curriculares, extensionistas, laboral – investigativas y socio – políticas, donde se implican y participan de manera protagónica los estudiantes y docentes, a partir del diagnóstico de las necesidades educativas, problemáticas y potencialidades de estos para dinamizar la formación integral. Entre las características fundamentales del proyecto educativo de año o grupo están:*

- Su flexibilidad, operatividad y dinamismo. El PEG se perfecciona y actualiza constantemente en su dinámica, sin esquematismos, se reajusta y enriquece necesariamente durante su ejecución.
- Se constituye en una guía para la labor educativa.
- En su construcción, implementación y control deben involucrarse activamente y de manera entusiasta con propuestas refrescantes y novedosas de los estudiantes y el colectivo pedagógico.

- Deben convenirse o asignarse responsabilidades distribuidas, individuales, compartidas y grupales que promueva la responsabilidad de todos y cada uno de los implicados.
- Es importante promover el liderazgo de sus miembros atendiendo a sus potencialidades, actitudes, cualidades. Un liderazgo distribuido formal o informalmente.

Se propone atender los siguientes aspectos estructurales para su diseño sin el ánimo de encasillar o reglamentar su concepción (los cuales pueden ganar en integración si se considera necesario, tomar o no algunos sin dejar de tener en cuenta sus esencias) y luego se ejemplifica cada uno de ellos. A continuación se ejemplifican los aspectos sugeridos como una guía para su construcción.

I. DATOS INFORMATIVOS GENERALES. Nivel de educación, institución, facultad, año, grupo, otros aspectos interesantes y distintivos del grupo.

II. PREMISAS Y REFERENTES FUNDAMENTALES PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL PROYECTO EDUCATIVO DEL GRUPO. Por ejemplo, las principales proyecciones o lineamientos aprobados nacional o institucionalmente para cumplimentar por el nivel educativo: preescolar, primaria, especial, secundaria básica, preuniversitario, educación técnica profesional, universidades; los resultados de los indicadores de eficiencia precedentes del grupo por curso y las tendencias que se proyectan para los próximos años, principales impactos de la formación u otros.

III. MISIÓN. Ejemplo, “Somos un grupo dentro de la institución o carrera X, cuyos estudiantes que se forman reciben una educación científica, humanista, tecnológica y formación en valores, con actitudes, modos de comportamiento, aprendizaje autodirigido y autorregulado, elevado compromiso social personal y profesional, con vistas al desarrollo del pensamiento y la personalidad que nos facilite los estudios para un buen desempeño en la actividad futura X”

IV. VISIÓN. A qué aspira el grupo y sus integrantes. Ejemplo, “Convertirse en un grupo líder en la formación ciudadana y para una profesión, dentro de la institución, caracterizado por la calidad en el aprendizaje, modos de actuación acordes a su modelo, valores morales y personalmente significativos, con un alto sentido de la responsabilidad individual y social que estimulen su motivación hacia la actividad futura X desde sus diferentes contextos”.

V. OBJETIVO DEL PEG. Los objetivos que se derivan desde un objetivo integrador determinado en cada nivel se definen y valoran con los estudiantes. Del objetivo general aprobado por los implicados se van determinando los objetivos específicos.

Un ejemplo concreto de objetivo de un PEG puede ser: “Eleva la participación protagónica de los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje a través del desarrollo de actividades docentes y extradocentes que promuevan la acción investigativa independiente, el trabajo cooperativo en equipos, el uso de las tecnologías y las técnicas para elaborar y presentar los resultados desde posiciones críticas y valorativas.”

VI. PRINCIPIOS METODOLÓGICOS EN QUE SE SUSTENTA PARA LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN DEL PROFESIONAL. La integralidad en la formación del estudiante orienta hacia importantes direcciones relacionadas con la competencia, independientemente del nivel educativo, para la resolución de problemas como actividad rectora en la preparación del hombre para la vida; la estimulación del protagonismo en el reconocimiento y la solución de las carencias que son propias de su formación; la dirección del proceso formativo basado en la aplicación de la ciencia, la tecnología y la innovación, entre otras.

VII. VALORES COMPARTIDOS POR SUS INTEGRANTES. Son múltiples los valores que se reconocen en los procesos que se desarrollan en diversos escenarios y que se jerarquizan de acuerdo con las potencialidades y las necesidades de la institución en cada momento; los que tienen su concreción en un grupo docente según el diagnóstico integral que aporta las particularidades de sus integrantes. Se definen valores como, por ejemplo: compromiso, trabajo en



equipo, lealtad, transparencia, ejemplaridad, dignidad, etc. Estos u otros pueden acordarse entre todos.

VIII. FUNDAMENTACIÓN O MODELO TEÓRICO EN QUE SE SUSTENTA Y CONCEPTOS BÁSICOS DEL PROYECTO. Puede referirse a una breve fundamentación filosófica, psicológica, pedagógica y didáctica del proyecto educativo. Ejemplo, “el modelo pedagógico del proyecto está enmarcado en el modelo cognitivo – constructivista, con enfoque social – humanista, que armoniza con la tecnología... Está caracterizado por su dinamismo, un aprendizaje activo, vivencial significativo y desarrollador y una gestión educativa orientada al cambio y evolución permanente de los procesos... Definiciones de: ...”. Concepción curricular sobre las que se fundamenta la formación académica y de hecho orienta el sistema de trabajo metodológico del claustro.

IX. RESULTADOS ESPERADOS POR EL GRUPO. En intercambio con los estudiantes y profesores se expresan y acuerdan los principales resultados o metas a obtener cuantitativa y cualitativamente. Es el momento en que se debate sobre:

- ¿Cuáles son las potencialidades del grupo actualmente?
- ¿Cuáles son las carencias individuales y colectivas?
- ¿Cuáles son las metas propuestas por la institución en el plazo analizado?
- ¿Cuáles son las metas que debe alcanzar el grupo dentro de la institución?
- ¿Cuáles son los resultados realmente posibles?
- ¿Cuáles acciones puede y debe hacer el grupo docente para alcanzarlo?

A manera de ejemplo: El grupo se propone como resultados o metas específicas:

- 97% de promoción, 100% de retención y no menos del 95 % de asistencia a clases cada mes.
- 80%de eficiencia en el ciclo o cohorte.
- 98% de calidad en la realización de las tareas o ejercicios integradores.
- 90% de estudiantes en la realización de exámenes de premio y mejora de notas.
- 30% de estudiantes con título de oro.
- 95% de estudiantes con evaluación de bien y excelente en la defensa del trabajo científico estudiantil.
- 25 % de los estudiantes del grupo participan en el fórum científico a nivel de institución y superiores.
- 30 % de los estudiantes se preparan para dirigir tareas en colectivos atendiendo a sus potencialidades como vía para promover el liderazgo estudiantil.

X. CARACTERIZACIÓN DEL COLECTIVO PEDAGÓGICO Y DE LOS PROFESORES QUE LO INTEGRAN. Debe precisar la categoría científica, académica, profesional, líneas de investigación, experiencia, potencialidades, etc.

XI. PRINCIPALES PROBLEMAS A ENFRENTAR DESDE EL PROYECTO. Estos problemas parten del diagnóstico realizado al grupo y sus miembros, haciendo énfasis en las debilidades y amenazas para el éxito del proyecto. Ejemplo de principales problemas a enfrentar desde el proyecto: pueden ser de carácter cultural, de aprendizaje, de atención a la Lengua Materna, de motivación profesional, de salud, embarazo, violencia, en las relaciones interpersonales, el apoyo sistemático de la familia, la apatía de los miembros de la comunidad implicada, entre otros.

XII. PLANIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL MES. Constituye este plan la concreción de las actividades de la etapa que se construye y aprueba por los gestores educativos del año o grupo que tienen la oportunidad de reunirse con anticipación, hacer propuestas, analizar, planificar, organizar, prever condiciones, llegar a acuerdos, tomar de decisiones sobre el aprendizaje de los contenidos de las diferentes asignaturas, la formación de valores, orientación profesional, promoción de salud, de orientación educativa, de carácter laboral - investigativo u otras contextualizadas al grupo o año atendiendo a la caracterización y al diagnóstico y al momento del curso en que se desarrollan.

La actividad general integradora concebida y aprobada cada mes debe integrar racional e intencionadamente acciones derivadas del proyecto educativo institucional.

XIII. RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y ECONÓMICOS. Los recursos humanos comprenden a todas las personas que intervienen en el proyecto educativo del grupo, a los roles y las funciones de cada uno; el liderazgo: formal, informal, distribuido; las responsabilidades: individuales, compartidas y del grupo; los compromisos, etc. Los recursos materiales se refieren a aquellos necesarios y disponibles en la implementación del proyecto: equipos tecnológicos, medios de enseñanza, recursos de apoyo u otros.

XIV. EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD. Para evaluar los cambios ocurridos, utilizando técnicas de retroalimentación, guías de autoevaluación, mesas de trabajo, de diálogo, de discusión. Se sugiere emplear: filmación de actividades, registros de sistematización, fotografías, elaboración de reportes o informes de lo realizado, anotaciones de resultados relevantes, talleres vivenciales y de intercambio de experiencias, diarios, portafolios, registros de asistencia y evaluación, etc. La evaluación de las acciones implementadas a nivel de grupo pueden basarse en los siguientes indicadores: la motivación actitudinal; ensayo conductual; transformación en los modos de actuación; calidad del aprendizaje; cambios de actitudes; comportamiento de los indicadores de eficiencia y protagonismo estudiantil.

El proyecto educativo de año o grupo, diseñado y construido con la participación protagónica de los estudiantes, debidamente organizado, implementado, controlado y evaluado con la colaboración de todos los gestores y actores educativos del grupo y colectivo pedagógico, en general, se constituye en un vital recurso para dinamizar el proceso pedagógico a favor de su calidad y en el cumplimiento de los objetivos del nivel educativo correspondiente, en función de potenciar de una manera creativa, entusiasta, flexible, comprometedora y contextualizada la formación integral del estudiante.

## CONCLUSIONES

La guía metodológica propuesta para el diseño, implementación, ejecución y valoración de un proyecto educativo en la dirección educacional constituye un valioso instrumento que orienta la acción de los gestores de la labor educativa desde el eslabón de base en el grupo docente, el grado o año, las carreras y la institución.

El proyecto educativo institucional, en el nivel básico de educación o el universitario, tiene como principal propósito que cada sujeto en su formación construya sus propios proyectos, definiendo sus objetivos, metas, motivaciones y aspiraciones que forman su proyecto de vida individual.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alarcón, R.: Universidad innovadora por un desarrollo humano sostenible. Conferencia Inaugural, 10. Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2016. Editorial Félix Varela. La Habana, febrero de 2016.
2. Almuiñas, J. L. y J. Galarza: El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. En Revista GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 72-97, agosto, 2012. [www.gual.ufsc.br](http://www.gual.ufsc.br). <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72>
3. Betto, F. El papel del educador en la formación política de los educandos. Conferencia en 9. Congreso de Educación Superior Universidad 2014. Editorial Félix Varela. La Habana, febrero, 2014.
4. Boterochica, C. A. Cinco tendencias de la gestión educativa. Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653 n.º 49. EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Abril de 2009.
5. Castillo, M., M. Ferrer y M. Estévez: El proyecto educativo como eje de integración:

- experiencia de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Frank País García. Memorias Congreso Internacional Pedagogía 2015. ISBN: 978 – 959 – 18 – 1099 – 1. La Habana. 2015.
6. Castro, Fidel: Discurso pronunciado en el Acto de graduación del Destacamento Pedagógico Manuel Ascunce Domenech. Polígono de Ciudad Libertad. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, julio de 1981.
  7. Correa de Urrea, A., Álvarez A. y Correa, S. La gestión educativa un nuevo paradigma. Fundación Universitaria Luis Amigó. Medellín - Colombia [www.funlam.edu.co](http://www.funlam.edu.co)
  8. Ferrer y otros: Proyecto Educativo Institucional de la UCP Frank País. Trienio 2013 – 2016. Resultado de proyecto de investigación. 2013.
  9. Ferrer y otros: Guía metodológica para el diseño, implementación y evaluación de los proyectos educativos de carreras y años académicos. Resultado del proyecto de investigación. 2013.
  10. Ferrer, M. y A. Rebollar: Las transformaciones educacionales. En Transformación de la institución educativa. Editorial Pueblo y Educación, 2013. ISBN: 978-959-13- 2628-7 (p. 18 – 33).
  11. Ferrer, M., C. Blanco y M. Rebollar: La gestión de la calidad en la formación del profesional de la educación desde el proyecto educativo institucional. Memorias Congreso Internacional Pedagogía 2015. ISBN: 978 – 959 – 18 – 1099 – 1. La Habana. 2015.
  12. Ferrer, M. La visión integradora de los proyectos educativos de carreras en la formación del profesional. Conferencia Especial CONCIMET. Universidad de Ciencias Pedagógicas Frank País García. 2014
  13. Ferrer, M. y Rebollar, A. El componente didáctico en el modelo de gestión por proyectos educativos en las carreras pedagógicas. Revista Maestro y Sociedad. Número Especial 1. RNPS 2079. ISSN: 1815 - 4567. 2016.
  14. Horruitiner, P. La labor educativa desde la dimensión curricular. Pedagogía Universitaria. Vol. 5 No. 1. 2000.
  15. ITESM. Diseño de proyectos educativos. Metodología de trabajo en los proyectos. <http://www.ruv.itesm.mx/especiales/citela/documentos/material/módulos/module/contenidoiii.htm>.
  16. Mc Pherson, M. y otros: El trabajo metodológico, vía efectiva para la dirección del proceso docente educativo. Seminario nacional de preparación del curso escolar 2013 – 2014. MINED, La Habana. 2013.
  17. Rebollar, A. y otros: La enseñanza basada en problemas en la gestión de proyectos educativos. Curso Pedagogía 2015. Sello Editor Educación Cubana. 2015.
  18. Tolozano, R., Ferrer, M., Forgas, J. Componentes de la gestión educativa institucional en el Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología (ITB). Revista Maestro y Sociedad. Vol. 13. No. 2. RNPS 2079. . ISSN: 1815 - 4567. Año 2016.
  19. Tolozano, R., Ferrer, M., Forgas, J. El proyecto de gestión educativa institucional. Un modelo pedagógico para la formación de técnicos y tecnólogos competentes. Monográfico. Revista Santiago. ISSN: 2227 – 6513. 2016.
  20. PCC. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. Tabloide. La Habana. 2016. P. 32
  21. Ronda, G. A. La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 52, septiembre-diciembre. pp. 29-57. ISSN: 0120-8160. Universidad EAN. Bogotá, Colombia. 2004
  22. Ronda, G. A., Marcané, J. A. De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo. I parte. Ciencias de la información. Vol. No. 1, abril, 2004.
  23. Sañudo. L. La Transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder. En <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/16/16Lya.html> (Descargado el 20 de mayo de 2009, a las 8:40 p.m.)