



Artículo de investigación

La construcción del Proyecto Educativo Institucional desde la participación democrática de las agencias educativas

The construction of the Institutional Educational Project from the democratic participation of educational agencies

A construção do Projeto Educacional Institucional a partir da participação democrática dos órgãos educativos

Dagniel Bravo Morales

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0003-1852-2010>

dagnielbravo@gmail.com

Yaima Delgado González

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0002-9067-891X>

yaimadelgadoonzalez773@gmail.com

Susana Rufina Arteaga González

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0003-3212-8052>

sarteaga@uclv.cu

Resumen

Las transformaciones promovidas por el Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación en Cuba (SNE), propone una concepción integradora del Proyecto Educativo Institucional y de Grupo, que hace frente a las prácticas educativas que limitan la participación democrática y corresponsable de los agentes y agencias educativas en la gestión institucional. El objetivo de la investigación es analizar desde una perspectiva integradora, el proceso de construcción del Proyecto Educativo Institucional como eje articulador de la participación democrática de los agentes y agencias educativas en la formación de la ciudadanía, el cual tuvo como escenario una Escuela Secundaria Básica Urbana de la provincia de Villa Clara. Para su construcción se consideran las indicaciones metodológicas propuestas por el MINED (2018) y Rivero (2021). Se aplican métodos y técnicas como la modelación, el enfoque sistémico estructural, el análisis de documentos, la observación, entrevista y encuesta. La experiencia desarrollada permitió diseñar un Proyecto Educativo Institucional con carácter experimental orientado a la participación democrática, cooperativa y colaborativa de los actores educativos en la organización horizontal del sistema de influencias educativas que incidirán sobre la formación de los estudiantes durante el curso escolar 2022-2023.

Palabras clave: participación educativa, proyecto educativo institucional, agencias educativas.

Abstract

The transformations promoted by the Third Improvement of the National Education System in Cuba (SNE), proposes an integrating conception of the Institutional and Group Educational Project, which confronts educational practices that limit the democratic and co-responsible participation of educational agents and agencies in institutional management. The objective of the research is to analyze, from an



integrating perspective, the construction process of the Institutional Educational Project as the articulating axis of the democratic participation of educational agents and agencies in the formation of citizenship, which took place in an Urban Basic Secondary School. (ESBU) of the province of Villa Clara. For its construction, the methodological indications proposed by the MINED (2018) and Rivero (2021) are considered. Methods and techniques such as modeling, the structural systemic approach, document analysis, observation, interview and survey are applied. The experience developed allowed the design of an experimental Institutional Educational Project aimed at the democratic, cooperative and collaborative participation of educational actors in the horizontal organization of the system of educational influences that will affect the training of students during the 2022-2023 school year.

Keywords: educational participation, institutional educational project, educational agencies.

Resumo

As transformações promovidas pela Terceira Melhoria do Sistema Nacional de Educação em Cuba (SNE), propõe uma concepção integradora do Projeto Educacional Institucional e Grupal, que enfrenta práticas educativas que limitam a participação democrática e corresponsável de agentes e agências educativas nas atividades institucionais. gerenciamento. O objetivo da pesquisa é analisar, sob uma perspectiva integradora, o processo de construção do Projeto Educacional Institucional como eixo articulador da participação democrática dos agentes e agências educacionais na formação da cidadania, ocorrido em uma Escola Secundária Básica Urbana da província de Villa Clara. Para a sua construção são consideradas as indicações metodológicas propostas pelo MINED (2018) e Rivero (2021). São aplicados métodos e técnicas como modelagem, abordagem estrutural sistêmica, análise documental, observação, entrevista e levantamento. A experiência desenvolvida permitiu a concepção de um Projeto Educacional Institucional experimental que visa a participação democrática, cooperativa e colaborativa dos atores educativos na organização horizontal do sistema de influências educativas que afetará a formação dos alunos durante o ano letivo 2022-2023.

Palavras chave: participação educativa, projeto educativo institucional, agências educativas.

Introducción

Cuando ha transcurrido siete años desde la adopción de la Agenda 2030, el compromiso de promover la participación de toda la ciudadanía en la construcción de un proceso educativo, inclusivo, equitativo y de calidad constituye un

desafío para el diseño e implementación de las políticas educativas a escala nacional (UNESCO, 2022).

En este proceso, la reconfiguración del sistema de influencias educativas que inciden sobre la



formación integral del individuo en las instituciones escolares, actúa como un elemento dinamizador de las prácticas educativas, convirtiéndolas en espacios donde los intereses conviven, se toleran, interactúan y son convocados desde perspectivas plurales a renovar consensos comunes alineados con el progreso social (Córdova, 2022).

La necesidad de promover transformaciones que propicien la participación democrática de las agencias educativas como corresponsables del proceso de formación de la ciudadanía, ocupa un lugar esencial en el Tercer Perfeccionamiento del SNE. Este proceso continuo, revela los profundos cambios que desde un enfoque integral y multifacético deben instrumentarse en las instituciones y modalidades educativas.

Particular significación adquiere la nueva concepción del proyecto educativo, la cual se expresa en dos niveles de organización: el Proyecto Educativo de Grupo (PEG) y el Proyecto Educativo Institucional (PEI). El Proyecto Educativo de Grupo es considerado como el sistema de acciones que en este nivel se concibe con la participación de los estudiantes, docentes, la familia y comunidad, para darle cumplimiento a los objetivos del nivel educativo. Mientras que el Proyecto Educativo Institucional, con una concepción integradora de proceso de formación, considera las acciones generales que la institución se plantea de conjunto con las agencias educativas para dar cumplimiento a los objetivos de nivel de

enseñanza. (Instituto Central de Ciencias Pedagógicas [ICCP], 2022).

Desde este enfoque, la escuela, como espacio de construcción y socialización de la cultura colectiva, legitima mediante el Proyecto Educativo Institucional y de Grupo la participación democrática, equitativa e institucionalizada de las agencias educativas en el proceso de formación. Esto exige desarrollar relaciones sistemáticas de cooperación con la familia y la comunidad para promover influencias formativas, que sitúen al estudiante como sujeto y objeto de las transformaciones que requiere su entorno social.

Lo antes expuesto confirma la pertinencia de la disertación que se presenta, cuyo propósito reside en analizar desde una perspectiva integradora, el proceso de construcción del Proyecto Educativo Institucional en la (ESBU) José Martí, desde de la participación democrática de las agencias educativas que intervienen en la institución, como demanda del perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación en Cuba.

La selección de esta institución escolar está dada, por su valor como centro experimental del Tercer Perfeccionamiento, desde el curso escolar 2014-2015, al estar ubicada en el Consejo Popular Centro, del municipio Santa Clara en la provincia de Villa Clara y tener en su matrícula estudiantes que provienen de diversos contextos sociales, sobre los cuales inciden una variedad de influencias, educativas o no; además de estar emplazada en la proximidad del centro histórico de la ciudad,



escenario en el cual interactúan agencias educativa que resultan esenciales para la formación de los educandos.

Los estudios disponibles, evidencian la complejidad de las transformaciones que le plantea el Tercer Perfeccionamiento a las instituciones escolares y dentro de estas, la construcción del proyecto educativo como un recurso de participación paritaria, donde las agencias educativas promueven un cambio en la organización institucional, sobre la base de la toma de decisiones compartidas (Bello-Martínez, 2022).

Esta investigación es coherente con los estudios promovidos por el ICCP (2018), donde se sistematizan las consideraciones de Fernández (2010), Delfino-Ferreira (2015), Rodríguez-Gato (2017), García y Tamayo (2018) y Valle (2019) sobre el proyecto educativo, considerándolo como una estrategia integradora, flexible y contextual, que las instituciones educativas trazan de forma concertada con las agencias educativas, para brindar una solución a las necesidades que emergen en el contexto escolar y cumplir los fines y objetivos estratégicos asignados al nivel educativo en un marco social determinado. En él, se exponen los valores, culturas y normas de funcionamiento que distingue a la institución educativa, así como el sistema de acciones concebidas para la concreción de los ejes transversales declarados en el proceso de formación.

La organización escolar a partir del Proyecto Educativo Institucional y de Grupo se convierte en una estrategia integrada y flexible de trabajo,

cuyo rasgo fundamental es la participación protagónica, de todas las agencias educativas para la organización de la vida de la institución. Su construcción exige un amplio proceso de sensibilización y diagnóstico de los actores educativos, haciendo corresponder los objetivos institucionales concebidos desde el diseño y ejecución de las acciones en los diferentes niveles, con sus necesidades e intereses afectivos motivacionales, volitivos y cognitivos. Este se caracteriza por la descentralización de prácticas directivas, que sitúan en primer plano las voces creativas y vivenciales de los sujetos desde una perspectiva inclusiva, lo que favorece la atención a la diversidad de contextos y situaciones personales y sociales, promoviendo nuevas formas de gestión institucional que inciden en la implementación de la concepción curricular y del Trabajo en Red con el entorno social. Empoderar a las agencias educativas, es esencial para construir un proceso formativo multidimensional, cooperativo y progresivo, donde se socialice de manera integrada, el sistema de influencias y los contenidos socialmente válidos para el desarrollo de la personalidad.

En sus estudios Blanco (1997) destaca, que la educación como mecanismo de control social ejerce su influencia sobre todas las esferas de la vida social de forma sistematizada, a través de la escuela o no sistematizadas mediante las agencias socializadoras. Posteriormente, la investigación de la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona" (UCPEJV, 2013), determinó los componentes



estructurales estas categorías, al sostener que, la educación es un proceso que requiere aprendizajes diversos por la configuración de su comunidad cultural, donde intervienen múltiples actores, denominados agentes y agencias educativas.

Entre los agentes se encuentran los padres, familiares, maestros, amigos, vecinos, líderes de organizaciones sociales y las personalidades públicas y comunicadores sociales. En tanto las agencias educativas están conformada por las familias, la escuela, la comunidad, las organizaciones e instituciones y los medios de comunicación, quienes modelan sus influencias educativas de acuerdo a sus necesidades y objetivos concretos.

La organización del sistema de influencias que emana de la participación democrática y sistemática de los agentes y agencias educativas en el proceso de formación integral del individuo, ocupa un lugar relevante en el Tercer Perfeccionamiento de las instituciones escolares en la actualidad, por el nivel de interacción, colaboración, interdependencia y complementación de sus acciones, aspiraciones e intereses con la construcción de un proyecto educativo socialmente consensuado. (Ministerio de Educación [MINED], 2018).

La participación, como categoría sociológica posee un valor educativo para Oraisón-Mercedes (2016), al ser una construcción social donde los individuos, grupos y sectores desde una perspectiva auténtica y democrática plasman sus necesidades y motivos, a través de

relaciones equitativas, que suponen el respeto al pluralismo y la libertad.

Es el acceso y la presencia real de los individuos y los grupos en las instituciones y organizaciones económicas, sociales y políticas de la nación y la posibilidad de intervenir en las decisiones que le conciernen no solo como beneficiarios sino también como formuladores de estas decisiones (Domínguez, 2003 p. 8)

En el ámbito educativo, la participación es analizada por Santos (2016) y Laza (2019), como un proceso de reflexión e interacción de los alumnos en la toma de decisiones en el ámbito organizacional, integrando prácticas sistemáticas de codecisión. Esta idea es ampliada por Alonso et al. (2020), Balduzzi (2021) y Bello-Martínez (2022), quienes la expresan como un proceso de cooperación entre la familia, la escuela, y su comunidad para compartir fines y tareas comunes, derivadas de la toma de decisiones colegiadas. Así la participación educativa, como fundamenta Rivero (2021) es la intervención directa o indirecta de los docentes, familias, estudiantes y organizaciones e instituciones del entorno comunitario en la toma de decisiones sobre los procesos educativos a nivel de instituciones o de políticas educativas. Belavi y Murillo (2020) consideran la participación democrática en educación, como el proceso de adopción por igual de decisiones colectivas en las diferentes instancias dialógicas de la escuela, para la resolución de los problemas presentes en la actividad pedagógica, donde el aprendizaje acontece en procesos paralelos que se generan



desde el centro y la comunidad a través de relaciones cotidianas, que legitiman el compromiso cívico de la educación con el entorno social.

Es así como, la participación democrática de las agencias educativas se manifiesta en ámbitos concretos de la práctica educativa, como el trabajo del Proyecto Educativo Institucional y de Grupo, propiciando la intervención consciente,

Metodología y métodos

Este estudio se fundamenta desde la integración del enfoque cualitativo y cuantitativo en la obtención y el análisis de la información. Su proceder científico está dado en un diseño exploratorio-experimental, el cual abarca tres momentos, que se corresponde con los aspectos metodológicos establecidos por MINED (2018) y Rivero (2021). El primer momento incluye el estudio de los referentes teóricos en la concepción integradora del Proyecto Educativo Institucional y de Grupo para la participación efectiva y democrática de las agencias educativas, así como el diagnóstico de la comunidad escolar (docentes, educandos, familia y miembros de la comunidad). El segundo se dirigió a la modelación del Proyecto Educativo Institucional con carácter experimental y el tercero a la valoración parcial de los resultados obtenidos.

La recogida de información se ha realizado en la ESBU José Martí. La población está compuesta por docentes, directivos, estudiantes, las familias, así como representantes de las

comprometida y consensuada de los estudiantes, los docentes, las familias y las instituciones y organizaciones comunitarias en las decisiones esenciales referidas a los ámbitos pedagógico u organizacional, mediante mecanismos sistemáticos de retroalimentación y evaluación de las decisiones adoptadas para el logro de prácticas educativas inclusivas.

organizaciones, instituciones y entidades económico-sociales del territorio. El tipo de muestra que se emplea es no probabilístico; en ese caso se elige una muestra diversa conformada por 469 sujetos, de los cuales 270, son estudiantes de 8vo y 9no grado, 48 docentes, 135 familiares y 16 representantes de la comunidad, con el propósito de ilustrar las diversas perspectivas al representar la complejidad del objeto de estudio.

El empleo de métodos del nivel teórico (inductivo-deductivo, analítico-sintético, la modelación y el enfoque sistémico estructural) de conjunto con métodos del nivel empírico (análisis de documentos, observación entrevista y encuesta), permite, determinar los rasgos que caracterizan la participación de las agencias educativas en la institución escolar, lograr mayor interpretación y análisis de la información obtenida.

Se analizaron los documentos: "El proyecto educativo: un acercamiento a su construcción." MINED (2018) así como "Propuestas para la



transformación de las instituciones y modalidades educativas." ICCP (2022), los cuales permiten evaluar las consideraciones generales sobre las nuevas transformaciones ministeriales promovidas en el diseño de los proyectos educativos en las diferentes instituciones. De igual forma, se analizan el Proyecto Educativo Institucional y de los grupos de 8vo y 9no grado, con la finalidad de contrastar si su diseño y ejecución responde a las nuevas transformaciones suscitadas y el nivel de participación real de los agentes y agencias educativas.

Mediante el empleo de la observación se corroboró el grado de dominio e implementación en la práctica de los principales cambios que se gestan en las instituciones escolares de la Enseñanza Media por parte de los agentes y agencias educativa. La entrevista y la encuesta como parte del proceso de autodiagnóstico tuvo como finalidad conocer el alcance real del PEI y el PEG en los estudiantes durante el curso escolar 2021-2022 y revelar si los estilos organizacionales adoptados, facilitan la

implicación corresponsable de las agencias educativas en las relaciones institucionales.

En su implementación se evalúan como indicadores: la participación activa de los agentes educativos en la toma de decisiones institucionales; la correspondencia de los objetivos y las prácticas educativas con los intereses formativos de los estudiantes y sus niveles de satisfacción; el grado de autonomía y participación de las organizaciones políticas y sociales en la actividad educativa; el nivel de flexibilidad y eficacia de la organización escolar y la influencia de medio sociocomunitario y el entorno familiar en la formación de los educandos.

Para el tratamiento de los datos se empleó el software SPSS. La gestión de la calidad de la investigación se ha garantizado mediante la triangulación de los datos recopilados, a través del empleo de métodos, técnicas e instrumentos. Igualmente, los principios éticos que guiaron este proceso indagatorio han sido, fundamentalmente, la confidencialidad, la equidad, la participación, siempre bajo el consentimiento informado de los sujetos.

Resultados y discusión

En la construcción del PEI como eje central para participación democrática de las agencias educativas, resulta necesario identificar aquellas tendencias directivas, comunicativas y organizativas presentes en las prácticas educativas que requieren un proceso de

desaprendizaje para alcanzar la transformación institucional deseada.

Los resultados arrojan que la participación de los estudiantes, la familia y los actores comunitarios en la toma de decisiones en la institución es de un 36%, dato inferior a la media



de participación del 50% enunciado en sus estudios por el ICCP (2022)

Sobre la participación de los agentes educativos en el proceso de formación, el 69% de los estudiantes plantean que sus intereses no se consideran en la organización escolar. El 58% no se siente protagonista del aprendizaje y sostienen que no fueron consultados en la elaboración del currículo institucional, comentando que este responde más al grado de preparación de los docentes, que a sus necesidades e intereses.

En cuanto al papel de las organizaciones, el 55% refiere que no existe una autonomía real de las organizaciones juveniles y estudiantiles, ya que subordina su accionar a las decisiones de la dirección institucional, en tanto el 62% indica que se sienten influenciados por los docentes a la hora de elegir alguno de sus representantes. Contrario al panorama antes descrito, el 86% de los estudiantes reconoce el lugar de la escuela en la promoción de actividades complementarias que impactan en su formación ciudadana.

En el caso de los docentes, el 74% identifica su tendencia a centralizar la organización de las actividades, limitando el rol de las familias y la comunidad en su concepción, atribuyendo a estos, problemas de compromiso y responsabilidad, sin embargo, reconocen el valor de su influencia en la formación del estudiante. El 67% de las familias sostienen que su participación en la escuela, se limita a la recepción de la información académica en las Reuniones de Padres, solo el 33% reconoce que

es consultado sobre las decisiones adoptadas a nivel de aula y ningún caso comunican su participación en otras instancias dialógicas de cogobernanza educativa.

Al valorar la influencia de las agentes comunitario en el proceso educativo, el 60% de los docentes reconocen que es muy limitada, lo que obstaculiza las relaciones de Trabajo en Red, aunque, advierten que la ubicación favorable de la institución es una potencialidad para el establecimiento de alianzas estratégicas con las instituciones del territorio.

Contrastando con el diagnóstico antes referido, se encuentra los criterios enunciados por los directivos de la institución, a los cuales, el 55 % de los sujetos que conforma la muestra le señalan el desarrollo de estilos normativo en la organización escolar, pero les reconocen la capacidad receptiva y de organización para liderar transformaciones.

Un lugar importante ocupa los resultados del diagnóstico psicopedagógico obtenidos de los proyectos educativos de los grupos continuantes y de la entrega pedagógica en los grupos de nuevo ingreso. Los resultados indican que 41% de los estudiantes proviene de un medio social y familiar disfuncional, que influye en su comportamiento, pero sitúan a sus familias como modelo de referencia en su educación. En muchos casos se aprecian familias activas laboralmente, pero los ingresos que obtienen no les permite alcanzar el bienestar social deseado, el 53%, reconocen que se encuentra en situación de vulnerabilidad por



razones financieras, alimentación o condiciones del hogar.

El 48 % de los estudiantes manifiestan un criterio negativo del sobre su nivel de satisfacción con los aprendizajes recibidos, a pesar de la calidad de los indicadores de eficiencia del ciclo. El 50% no se sienten optimistas respecto a su futuro profesional, aunque manifiestan interés hacia el estudio, uno de los ejemplos que comunican su sentir es el siguiente: "En la escuela me siento agobiada, estudiamos para aprobar y no para aprender. Deberían recordar que no nos enfrentamos a los profesores, sino a vivir con amor, en familia y con la sociedad". (Alumna de 14 años, que cursa el 8vo Grado).

Los criterios antes expuestos evidencian la pertinencia de concebir un PEI que responda a las necesidades del contexto educativo. El diseño de esta estrategia integradora para su ejecución en el curso 2022-2023, tuvo como punto de partida un análisis crítico de los resultados obtenidos en la etapa anterior, evidenciando la necesidad de promover un perfeccionamiento de las prácticas educativas, a partir las experiencias acumuladas por la institución como centro experimental, así como el nivel de coherencia alcanzado en las acciones de trabajo de los proyectos educativos a los diferentes grados.

El diseño de los proyectos educativos con carácter experimental inició simultáneamente en los meses de mayo a septiembre con el diagnóstico de la comunidad educativa. Se determina como línea de base de trabajo: El

perfeccionamiento del sistema de influencias educativas en el proceso de formación del estudiantado desde la participación activa y democrática de los agentes y agencias educativas en la gestión institucional.

Como continuidad del trabajo iniciado, en la segunda quincena de septiembre se desarrolla un proceso de sensibilización de los agentes y agencias educativas sobre la necesidad de promover cambios profundos en la gestión institucional. En sentido general las acciones estaban encaminadas a construir consensos colectivos entorno a las siguientes interrogantes: ¿En qué ámbitos pedagógicos o de gestión se debe promover la participación activa de los agentes y agencias educativas?; ¿Qué trascendencia tendría su participación en la transformación de los procesos educativos?; ¿Cómo lograr un trabajo integrado en el sistema de influencias educativas que se proyectan en la escuela?

Para la comunicación con los sujetos declarados en la muestra se emplearon como vías:

- La realización del Consejo de Escuela, actividades conjuntas, intercambio y entrevista con los miembros de las familias en el contexto del aula y el hogar.
- La realización de Escuelas de Educación Familiar (seis), así como de Reuniones de Padres periódicas (tres en la etapa).
- Participación en asambleas y reuniones de las organizaciones políticas y sociales (diecinueve), así como la realización de dieciocho entrevistas a sus representantes.



- Intercambio con los trabajadores docentes y no docentes de la institución en reuniones generales del Claustro, del Consejo del Grado y Asamblea de Trabajadores (dieciséis).

- Encuentros con representantes de las organizaciones e instituciones de la comunidad. Como resultado del intercambio sostenido se proyectan tres principios estratégicos para el diseño, ejecución y control del Proyecto Educativo Institucional:

-La intervención consciente, comprometida, consensuada y autónoma de los estudiantes, profesores, las familias y la comunidad en decisiones esenciales referidas a los ámbitos pedagógico u organizacional.

-El establecimiento de mecanismos sistemáticos de retroalimentación y evaluación sobre el nivel de participación de los agentes y agencias de las decisiones escolares.

-El desarrollo horizontal de influencias e interacciones sociales que contribuyan a elevar calidad de los procesos sustantivos que se promueve en la institución educativa.

En la cuarta etapa se modela el Proyecto Educativo Institucional considerando el sistema de acciones globales que de forma integrada deben ser concebidas para el cumplimiento de los objetivos generales del nivel educativo en correspondencia con las características socioeducativas de la institución escolar. Como objetivo del proyecto se establece: Perfeccionar el proceso educativo que se desarrolla en la escuela desde la participación democrática de los agentes y agencias educativas en la gestión institucional.

El Proyecto Educativo Institucional se diseña en base a tres dimensiones:

I. Dimensión organizativa:

- Caracterizar desde el punto de vista psicopedagógico y sociocomunitario a la institución.
- Determinar de las prioridades y metas institucionales teniendo en cuenta los procesos sustantivos y áreas de resultados claves.
- Identificar las principales limitaciones, potencialidades y problemas integradores que están presente en los diferentes niveles organizativos de la institución y el entorno social, así como las vías y métodos para su abordaje.
- Concertar las actividades específicas para el cumplimiento de los objetivos y acciones generales propuestos por el PEI a nivel de grupo.

II. Dimensión Ejecutiva:

- Realizar actividades docentes y extradocentes que tributen a la concreción de los componentes del contenido de la educación y la formación integral desde el currículo base e institucional.
- Rediseñar el currículo institucional abordando desde una perspectiva social los intereses personales y profesionales de los estudiantes, a partir del empleo las potencialidades del entorno comunitario.



- Potenciar la utilización de recursos didácticos y metodológicos que sitúen al estudiante como protagonista del proceso de aprendizaje.
- Promover la participación democrática de los agentes y agencias educativas en los espacios habilitados para la toma de decisiones esenciales en la gestión institucional y su corresponsabilidad con el proceso de formación.
- Facilitar el desempeño autónomo en el funcionamiento de las organizaciones estudiantiles, políticas y sindicales que convergen en el contexto educativo.
- Incentivar mecanismos de concertación intrainstitucional, interinstitucional e intersectorial que incentiven en Trabajo en Red con el entorno comunitario.
- Desarrollar acciones que propicien el bienestar social de los agentes educativos en correspondencia con los componentes afectivos-motivacionales y volitivos de su personalidad.
- Promover prácticas sincrónicas que sitúen a la institución educativa como un espacio donde convergen influencias educativas desde y hacia la comunidad.

III. Dimensión Evaluativa.

- Rediseñar los mecanismos instituciones de comunicación, retroalimentación y evaluación de las prácticas educativas desarrolladas.
- Concebir formas de evaluación de las prácticas educativas que actúen en calidad de autodiagnóstico para

perfeccionar los procesos sustantivos institucionales desde la investigación científica.

La propuesta presentada con carácter experimental fue reelaborada en tres ocasiones como resultado de la consulta a los agentes y agencias educativas. Su pertinencia se constata en el 74% de participación alcanzada en las cuatro etapas de su diseño, lo que permitió considerar la pluralidad de intereses e influencias educativas, aunque debe extenderse a otros sujetos de la muestra con el inicio del curso escolar 2022-2023. Evidenció la fortaleza y organización del proceso educativo desde el trabajo integrado, a partir de delimitar un marco general para la planificación y desarrollo de las actividades a nivel institucional, de grado y grupo, advirtiéndose la necesidad de elevar la preparación de los docentes y directivos para conducir los cambios educativos propuestos. De igual forma se convirtió en factor dinamizador de las alianzas estratégicas de la escuela con las familias, las organizaciones e instituciones de la comunidad en beneficio común, donde el Consejo de Escuela se erige como instancia consultiva y gestora de prácticas educativas entrelazadas en red con el sistema de influencias del entorno social.

Si bien los resultados alcanzados en esta etapa experimental son alentadores, su implementación en el nuevo periodo lectivo, evidenciará su eficacia, como estrategia integrada para la participación democráticas de los agentes y agencias educativas en la



construcción de un proceso educativo de calidad.

Conclusiones

La experiencia expuesta permitió comprender el valor del sistema de influencias promovidas por los agentes y agencias educativas, sus ámbitos de intervención, roles, experiencias, percepciones instauradas y mecanismos funcionales, lo que revela la necesidad de generar profundas transformaciones de las prácticas educativas en el contexto del Tercer Perfeccionamiento, que favorezcan la participación con sentido democrático de estos actores educativos en la concepción y articulación de los principales procesos sustantivos que requiere la institución escolar, como la construcción del Proyecto Educativo Institucional y de Grupo.

El proceder asumido en la elaboración de esta estrategia integradora con carácter experimental, facilita una participación sistemática de los agentes y agencias

educativas, incentivando el ejercicio compartido, cooperativo y corresponsables de sus deberes y derechos ciudadanos desde la institución. De esta forma se logra una cultura democrática y colaborativa en las relaciones educativas, que favorecen la cohesión social para el logro de los objetivos propuestos con un enfoque sociocomunitario.

En la concepción y materialización de esta experiencia se han obtenido valiosos aprendizajes, que pueden generalizarse en la construcción del Proyecto Educativo Institucional en el ámbito escolar, al fomentar la participación consciente de los sujetos en la adopción y evaluación de las principales decisiones relacionadas con la gestión educativa.

Referencias Bibliográficas

Alonso, L., Cappelletti, G., Giovannini, M., Ja Jacobovich, J. & Savransky, N. (2020). *El camino de Eutopía, la Aventura de la transformación educativa*. Santillana.

Balduzzi, E. (2021). Por una escuela vivida como comunidad educativa. *Revista Interuniversitaria Teoría de la Educación*, 33(2), 179-194. <https://doi.org/10.14201/teri.23774>

Belavi, G & Murillo, J. (2020). Dimensiones para pensar y mejorar la práctica educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 18 (3), 5-28. <https://doi.org/10.15366/reice2020.18.3.001>

Bello-Martínez, J. (2022). Prácticas participativas en la construcción del currículo institucional. Una experiencia desde la Educación Popular. *Atenas*, 3 (59), 164-179.

Bravo-Morales, D., Delgado-González, Y., & Arteaga-González, S. R. (2023). La construcción del Proyecto Educativo Institucional desde la participación democrática de las agencias educativas. *Atenas*, nro. 61, e11437, 1-14.



- <http://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/181/297>
- Blanco, A. (1997). *Introducción a la Sociología de la Educación*. Pueblo y Educación.
- Córdova, L. (2022). *Democracia y Ciudadanía*. [Foro Mundial para la Ciudadanía y la Educación 2022]. Virtual Educa, Lisboa, Portugal. <https://virtualeduca.org/mediacenter/en-lisboa-se-debate-el-papel-de-la-educacion-en-el-futuro-de-la-ciudadania/>
- Delfino-Ferreira, A. (2015). El Proyecto Educativo: retos y perspectivas desde un enfoque interdisciplinar. *Revista Electrónica EduSol*, 15 (50), 39-50. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475747191005>
- Domínguez, M.I. (2003). *La sociedad cubana: retos y transformaciones*. Ciencias Sociales.
- Fernández, A. (2010). *Orientación familiar y comunitaria*. Pueblo y Educación.
- García, I. & Tamayo, J. (2018). Las políticas educativas inclusivas en Cuba. *Revista Varona*, 12 (02), 51-65. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360672109010>
- ICCP (Ed) (2022). *La investigación sobre el III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación en Cuba*. Apuntes. MINED. <https://www.mined.gob.cu/document/la-investigacion-sobre-el-iii-perfeccionamiento-del-sistema-nacional-de-educacion-en-cuba-apuntes/>
- ICCP. (2018). *Propuestas para la transformación de las instituciones y modalidades educativas*. Pueblo y Educación.
- Laza, D. (2019). *La Participación Educativa, un reto posible*. Feijóo.
- MINED. (2018). *El proyecto educativo: un acercamiento a su construcción*. Pueblo y Educación.
- Oraisón-Mercedes, M. (2016). La Participación como Garante de Democracia y Ciudadanía. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS)*, 5(1), 89-107. <https://revistas.uam.es/riejs/article/view/4345/4718>
- Rivero, Y. (2021). *La participación educativa*. ICIE. Universidad de Valencia.
- Rodríguez-Gato, O. (2017). *La dirección del trabajo educativo*. [Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas, no publicada]. Universidad de Pinar del Río.
- Santos, M. (2016). *La escuela que aprende*. Morata.
- UCPEJV. (2013). *Reflexiones teórico prácticas desde las ciencias de la educación*. Pueblo y Educación
- UNESCO (Ed) (2022). *La encrucijada de la educación en América Latina y el Caribe. Informe regional de monitoreo ODS4-Educación 2030*. UNESCO. <https://es.unesco.org/InformeEducacion2030>
- Valle, A. (2019). *La transformación educativa. Seminario Nacional a cuadros y dirigentes*. Pueblo y Educación.

Bravo-Morales, D., Delgado-González, Y., & Arteaga-González, S. R. (2023). La construcción del Proyecto Educativo Institucional desde la participación democrática de las agencias educativas. *Atenas*, nro. 61, e11437, 1-14.



Contribución autoral:

Dagniel Bravo Morales: Tuvo la responsabilidad de gestionar y direccionar la actividad investigativa, así como diseño del estudio y los objetivos que debían ser alcanzado. Contribuyó a la creación y presentación de la investigación.

Yaima Delgado González: Aportó la concepción teórica y metodológica asumida en la investigación. Colaboró en la creación y presentación del estudio presentado.

Susana Rufina Arteaga González: Participó en diseño y aplicación de los instrumentos, así como la recolección de datos. Contribuyó a la creación y presentación de la investigación.

Conflicto de intereses.

Los autores declaran que no existe conflicto de interés.