


Artículo original

Manual para la gestión del proceso de evaluación del Proyecto Educativo Institucional



Manual for managing the evaluation process of the Institutional Educational Project

Manual para a gestão do processo de avaliação do Projeto Educativo Institucional

José Medel Pérez Cruz¹  0000-0003-3144-7692  jmedelpc93@gmail.com

¹ Ministerio de Turismo. La Habana, Cuba.

Recibido: 8/04/2025

Aceptado: 25/11/2025

RESUMEN

Los cambios del III Perfeccionamiento del Sistema de Educación han traído aparejadas nuevas formas de trabajo educativo, donde el Proyecto Educativo Institucional juega un papel importante en la gestión educativa y en el proceso de evaluación. El objetivo está dirigido a presentar los resultados del manual para la gestión del proceso de evaluación del Proyecto Educativo Institucional en la formación pedagógica del nivel medio superior. La investigación asumió como método general el dialéctico-materialista, donde se utilizó un estudio de caso, empleando métodos del nivel teórico como el análisis-síntesis y el histórico-lógico, para determinar los referentes sobre la gestión educativa, el proyecto educativo institucional, el proceso de evaluación y los manuales de gestión. También se emplearon métodos del nivel empírico, como el análisis de documentos y la entrevista a través del grupo focal de discusión, que en su conjunto permitió constatar el estado actual del diseño e implementación del manual. Como resultado, se diseñó un manual que contiene un procedimiento

metodológico descrito en un diagrama de flujo, las orientaciones, las herramientas e instrumentos que cumplen con los requisitos de calidad. Como conclusiones, se evidencia que la implementación del manual contribuyó a definir los procedimientos metodológicos e impactó en la organización y planificación estratégica, al ofrecer una herramienta para la transformación de las prácticas de la comunidad educativa, logrando un mayor protagonismo y participación.

Palabras clave: evaluación; gestión; manual; proyecto educativo.

ABSTRACT

The changes brought about by the Third Improvement of the Education System have led to new forms of educational work, where the Institutional Educational Project plays a significant role in educational management and the evaluation process. The objective is to present the results of the manual for managing the evaluation process of the Institutional Educational Project in upper secondary teacher training. The research adopted the dialectical-materialist method as its general approach, employing a case study and using theoretical methods such as analysis-synthesis and historical-logical analysis to determine the relevant frameworks for educational management, the institutional educational project, the evaluation process, and management manuals. Empirical methods were also used, including document analysis and focus group interviews, which together allowed for an assessment of the current state of the manual's design and implementation. As a result, a manual was designed containing a methodological procedure described in a flowchart, guidelines, and tools and instruments that meet quality requirements. In conclusion, the implementation of the manual contributed to defining methodological procedures and impacted the organization and strategic planning by providing a tool for transforming the practices of the educational community, thus achieving greater agency and participation.

Keywords: evaluation; management; manual; educational project.

RESUMO

As mudanças da III Melhoria do Sistema Educativo trouxeram novas formas de trabalho educativo onde o Projeto Educativo Institucional desempenha um papel importante na gestão educativa e no processo de avaliação. O objetivo visa apresentar os resultados do manual para a gestão do processo

de avaliação do Projeto Educativo Institucional na formação pedagógica do nível secundário. A investigação assumiu o método geral dialético-materialista onde foi utilizado um estudo de caso, utilizando métodos de nível teórico como a análise-síntese e histórico-lógico, para determinar as referências sobre gestão educativa, projeto educativo institucional, processo de avaliação e manuais de gestão. Foram também utilizados métodos de nível empírico, como a análise documental e as entrevistas através da discussão em grupo de foco, que no seu conjunto permitiram verificar o estado atual da concepção e implementação do manual. Como resultado, foi elaborado um manual que contém um procedimento metodológico descrito num fluxograma, as orientações, as ferramentas e instrumentos que cumprem os requisitos de qualidade. Como conclusões, é evidente que a implementação do manual contribuiu para definir os procedimentos metodológicos e impactar na organização e no planeamento estratégico ao oferecer uma ferramenta para a transformação das práticas da comunidade educativa, alcançando maior destaque e participação.

Palavras-chave: avaliação; gestão; manual; projeto educativo.

INTRODUCCIÓN

Los retos actuales de la sociedad demandan una educación de calidad en la que la formación de docentes juega un papel importante en el cumplimiento de las metas y objetivos del desarrollo sostenible. En la actualidad, el sistema educativo cubano se encuentra en la etapa de implementación de los cambios del III Perfeccionamiento, adoptando diversas modalidades de trabajo educativo y nuevos enfoques que buscan la participación y toma de decisiones en la gestión educativa.

La gestión educativa, como plantean Sánchez Armas y Delgado Bardales (2020), permite la búsqueda de una relación entre los procesos y actividades, los estilos y capacidades de directivos y docentes, las metas y objetivos institucionales, y los recursos e infraestructura. Estos autores coinciden con Grass Arzola (2024) en que la gestión de procesos involucra la preparación de los directivos y docentes para enfrentar los retos educativos. En este sentido, Maturell, Del Toro, Valiente y Tamayo (2023) coinciden al plantear que la elaboración e implementación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) constituye una herramienta de gestión con un enfoque estratégico que acentúa el carácter participativo en su diseño, ejecución y evaluación.

En la investigación de Wahl y Wiesche (2024) se afirma la importancia de los enfoques utilizados en la gestión de proyectos, ya sea por procesos, de toma de decisiones, de evaluación o educativos. Por otra parte, Jääskä et al. (2022) consideran que la gestión de proyectos debe concebir el aprendizaje basado en juegos y la motivación de los estudiantes. En este sentido, la gestión educativa constituye un pilar fundamental para el funcionamiento del PEI. Chávez-Saavedra y Ludeña Torres (2022) afirman que el PEI 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 se 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 (p. 83).

La gestión del PEI abarca un proceso importante como es la evaluación. Sollied et al. (2025) afirman que el éxito de un proyecto educativo radica en la capacidad de quienes lo realizan para transformarse a sí mismos y a la sociedad. En este punto, es importante comprender que la evaluación es una herramienta de la gestión, y esta se apoya en el proceso de evaluación para tomar decisiones con el objetivo del mejoramiento continuo, como es el caso del PEI. En la gestión del proceso de evaluación del PEI es importante la participación activa y transformadora de la comunidad educativa, ya que esta permite el mejoramiento de los procesos educativos y tiene un impacto en la formación de los estudiantes (Bravo Morales et al., 2023).

Asimismo, Chávez-Saavedra y Ludeña Torres (2022) confieren una gran importancia a la evaluación del PEI en la gestión educativa. Navarro Piedra (2023) sostiene que es necesario "proyectar un plan organizativo institucional que contemple los procesos, acciones, estrategias, supervisión y evaluación" (p. 14). Aunque es importante una planificación estratégica, también lo es considerar a los evaluadores. Coincidimos con Sánchez Armas y Delgado Bardales (2020), quienes destacan su papel activo, y con Medina et al. (2023), quienes resaltan el liderazgo de los equipos directivos como pilares fundamentales en la gestión del proceso de evaluación del PEI.

En la investigación se asume que la gestión del proceso de evaluación del PEI constituye el proceso de verificación del cumplimiento de los objetivos y metas a través del análisis e interpretación de la información, con la finalidad de emitir juicios valorativos sobre los procesos y resultados para tomar decisiones que permitan el mejoramiento de la calidad educativa. También debe considerar las vías

y procedimientos, cómo se utilizan, las condiciones de cada institución educativa y los resultados obtenidos en el ciclo del PEI, lo cual permite gestionar eficazmente el proceso de evaluación.

El desarrollo de una estructura organizativa orientada hacia el uso de herramientas de gestión en el proceso de evaluación del PEI permite mejorar la dinámica del trabajo en equipo, realizar modificaciones a los procesos educativos con una valoración enfocada en la toma de decisiones oportunas y transformadoras. En la gestión del proceso de evaluación del PEI es importante el uso de herramientas metodológicas que apoyen el logro de los cambios y transformaciones que demanda una educación de calidad, específicamente en la formación pedagógica del nivel medio superior.

La implementación del III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación (SNE) ha traído cambios en las nuevas formas de trabajo y ha tenido un impacto en el contexto de la formación pedagógica del nivel medio superior. Caballero Rodríguez et al. (2023) sostienen que es "impostergable entender todo lo que pueda verse como amenazas y oportunidades en el proceso de gestión, que pueda aprovecharse en la transformación del proceso formativo de las escuelas pedagógicas".

En la Escuela Pedagógica "Manuel Ascunce Domenech", la gestión del proceso de evaluación del PEI ha presentado, entre sus principales problemáticas, la ausencia de documentación procedimental para realizar dicho proceso. Actualmente, en el *Manual de Campo del corte evaluativo del Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación* se ofrecen herramientas para realizar un corte evaluativo del III Perfeccionamiento del SNE. Se identifican aspectos de la evaluación de las nuevas formas de trabajo educativo, como el PEI, aunque no se ofrecen orientaciones sobre quiénes, cuándo y cuáles herramientas utilizar en el ciclo de gestión del proceso de evaluación del PEI.

En el *Manual de Campo* es insuficiente el enfoque basado en procesos como estrategia de gestión para el control e interrelación entre los procesos, así como las entradas y salidas de los mismos, que permita identificar el proceder y evitar las consecuencias de los problemas en la organización institucional. Esta problemática tiene como causa directa la ausencia de un manual para la gestión del proceso de evaluación del PEI, el cual permita identificar las actividades y procesos en su ciclo de gestión.

La elaboración del manual tuvo en cuenta a León, Merizalde y Guaigua (2022), quienes diseñaron indicadores para la medición de proyectos de gestión educacional desde las necesidades investigativas de la formación pedagógica. También Navarro, Santos y Teves (2021) plantean el

planeamiento participativo de la comunidad educativa como parte de la calidad de la gestión educativa y, más específicamente, Emynick y Martínez (2023) desarrollan un manual para la evaluación educativa. En este sentido, Hernández Rocha y Martínez González (2023) proponen una metodología para la implementación de un manual de procedimientos en cuatro pasos fundamentales.

La propuesta de un manual para la gestión del proceso de evaluación del PEI ofrece una serie de herramientas para los evaluadores. Coincidimos con Ramírez (2020) al plantear que "los manuales se destacan como herramientas altamente eficaces para la transmisión de conocimientos y experiencias" (p. 32). Un manual para la gestión del proceso de evaluación del PEI constituye la documentación de los procedimientos normalizados, donde se comunica y se garantiza su implementación por parte de la comunidad educativa.

La justificación para el diseño e implementación del manual responde a la necesidad, en la formación pedagógica del nivel medio superior, de mejorar la calidad en la educación y la formación, reducir los costos operativos de la institución educativa, cumplir los objetivos organizacionales y atender las necesidades de la comunidad educativa. Teniendo en cuenta el análisis de los antecedentes y necesidades de la investigación, se plantea como objetivo presentar un manual para la gestión del proceso de evaluación del Proyecto Educativo Institucional en la formación pedagógica del nivel medio superior.

MATERIALES Y MÉTODOS

La concepción metodológica de la investigación se sustenta en la filosofía marxista-leninista, que asume el método científico dialéctico-materialista como fundamento para concebir y desarrollar la construcción del conocimiento científico de manera dialéctica y multidisciplinar, en torno a la gestión del proceso de evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

La investigación sobre el diseño e implementación del manual para la gestión del proceso de evaluación del PEI en la formación pedagógica del nivel medio superior constituye parte de los resultados de un estudio de caso desarrollado en la Escuela Pedagógica "Manuel Ascunce Domenech" de Villa Clara.

El estudio de caso, atendiendo al objetivo planteado y a su papel rector en el sistema de métodos, se concibe como una estrategia de investigación científica que, en el contexto donde se desarrolla, presenta las siguientes características:

1. Permite describir, explicar y profundizar en la comprensión de la gestión del proceso de evaluación del PEI, al ofrecer una visión detallada de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la práctica educativa.
2. Facilita la toma de decisiones para la mejora continua del proceso y del fenómeno estudiado.
3. Posibilita la recopilación, organización y análisis de datos desde la perspectiva y los significados de los participantes en relación con el fenómeno.
4. Integra el uso de múltiples métodos, como entrevistas, observaciones, encuestas y análisis de documentos, entre otros.

Entre los métodos teóricos empleados destacan:

- Análisis y síntesis, que permitió diseñar el manual, definir su estructura, redacción y sintetizar las principales regularidades de la gestión del proceso de evaluación del PEI.
- Inducción y deducción, que facilitó transitar desde los referentes teóricos, normativos y conceptuales generales hacia los aspectos particulares del diseño, contenido temático y ventajas del manual.
- Análisis histórico-lógico, que posibilitó comprender la evolución de la gestión del proceso de evaluación del PEI y de los manuales de gestión, su diseño e implementación.
- Enfoque de sistema, que permitió concebir la integralidad de los contenidos temáticos en el diseño del manual, donde cada parte constituye un componente esencial y complementario.

En cuanto a los métodos empíricos, se destacan:

- Análisis documental, utilizado para revisar el diseño del manual mediante una guía de análisis de los atributos de calidad de la documentación y un escalograma de evaluación.
- Entrevista, aplicada mediante la técnica de grupos focales de discusión con el fin de valorar la implementación del manual para la gestión del proceso de evaluación del PEI.

La investigación se desarrolló en cuatro momentos esenciales:

1. Análisis de los resultados, sobre la gestión del proceso de evaluación del PEI, donde se identificaron causas y efectos del estado actual.
2. Diseño del manual, estructurado a partir de un procedimiento metodológico representado en un flujograma que describe las etapas y pasos esenciales.
3. Evaluación de la calidad, mediante el análisis de los atributos del manual y su correspondencia con los requisitos metodológicos y técnicos establecidos.
4. Valoración de los beneficios, en cuanto a la utilidad del manual como herramienta para la gestión del proceso de evaluación del PEI.

Para el procesamiento de la información cualitativa, se garantizó la calidad del proceso atendiendo a dos criterios fundamentales:

- Criterio de credibilidad, respaldado por la triangulación de sujetos que permitió realizar inferencias e interpretaciones consistentes.
- Criterio de aplicabilidad, sustentado en la recopilación de información amplia y variada, que posibilitó establecer semejanzas y diferencias durante el análisis y procesamiento de los datos cualitativos, complementado con el uso de diversos instrumentos.

La población estuvo conformada por 167 trabajadores de la Escuela Pedagógica "Manuel Ascunce Domenech" de Villa Clara. La muestra, integrada por 20 trabajadores, se organizó en cuatro grupos focales de cinco participantes cada uno: el primero compuesto por directivos; el segundo, por profesores guías; el tercero, por instructores educativos; y el cuarto, por asesores de la institución.

RESULTADOS

Los principales resultados obtenidos fueron triangulados para la profundización del estudio y una mayor comprensión, arrojando como regularidades las siguientes:

1. En la gestión del proceso de evaluación del PEI, desde el deber ser, analizado a través de métodos teóricos, se evidenciaron carencias en la fundamentación teórica en las relaciones esenciales, características generales, regularidades y principios a tener en cuenta.

2. La institución educativa no cuenta con un plan de mejoramiento para la gestión del proceso de evaluación del PEI que permita ir haciendo las correcciones oportunas a la marcha del mismo en función de su eficiencia.
3. La necesidad de utilizar el sistema de dimensiones e indicadores para la gestión del proceso de evaluación del PEI puso de manifiesto la importancia de contar con un sistema instrumental metodológico que abarque los métodos, instrumentos y orientaciones metodológicas.
4. La importancia de utilizar las herramientas de gestión en el proceso de evaluación del PEI para registrar la información relevante, identificar los procesos que ocurren, las causas y efectos del proceso de evaluación y la planificación para el mejoramiento continuo.
5. La necesidad de diseñar un manual para la gestión del proceso de evaluación del PEI en función de la comunidad educativa para que tenga conciencia de cómo realizarlo y poder transferir los resultados de su aplicación.

Las principales regularidades fueron proyectadas en el Diagrama de Ishikawa de causa y efecto a través de cuatro pasos fundamentales: el primero, definir el problema; el segundo, identificar posibles causas; el tercero, clasificar las causas; y el último, dibujar el diagrama. En la investigación se utilizó para representar las causas y efectos de las necesidades encontradas en la fase de desarrollo del estudio de caso, como se muestra (Figura 1).

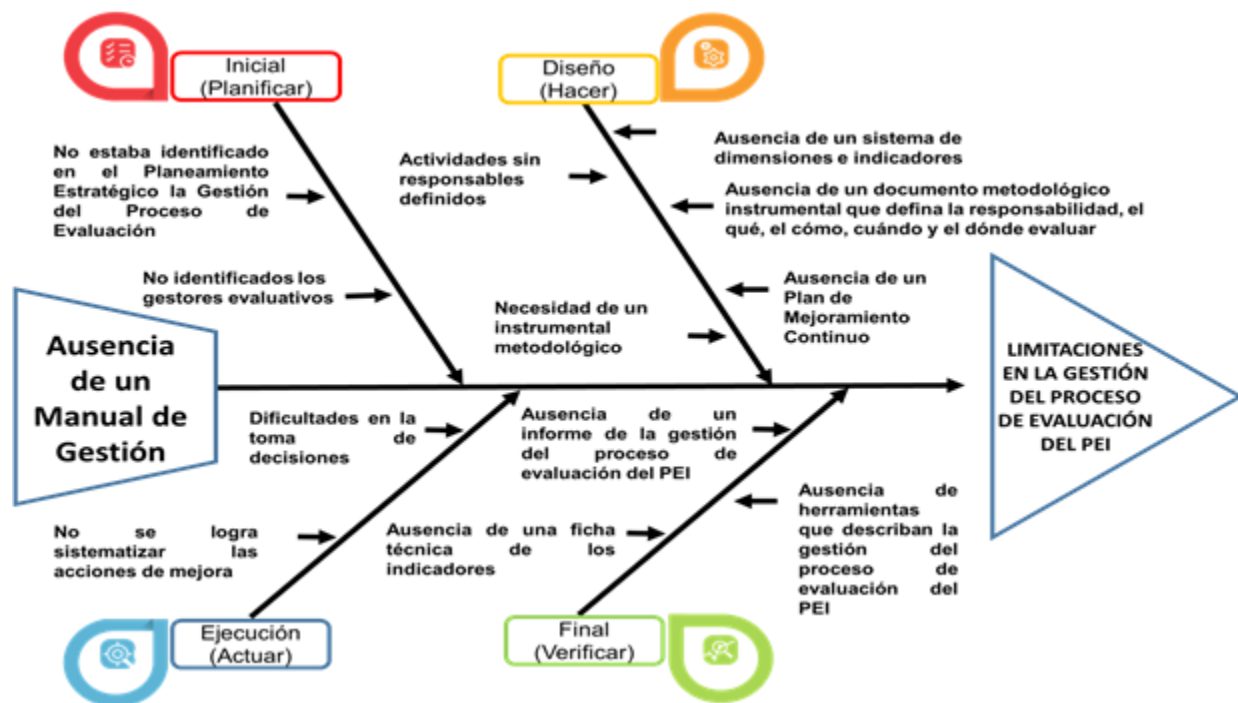


Figura 1. Diagrama de Ishikawa

El diseño del manual para la gestión del proceso de evaluación del PEI tuvo en cuenta una serie de premisas como el interés, compromiso y apoyo de la institución educativa en la mejora continua. La reflexión y problematización de los actores principales de la comunidad educativa. La motivación por el mejoramiento del proceso de evaluación del PEI, por parte del personal involucrado en su gestión. La posibilidad de perfeccionar y contextualizar el manual a la formación profesional pedagógica del nivel medio superior.

El diseño del manual partió de los materiales y orientaciones del III Perfeccionamiento del SNE específicamente en la etapa evaluativa del PEI. La necesidad de elaborar un documento único obedece a la dispersión de las orientaciones metodológicas de como evaluar el PEI y el poco uso de las herramientas de gestión en el proceso de evaluación del PEI. Los pasos para el diseño del manual quedaron plasmados en un diagrama de flujo (Figura 2).

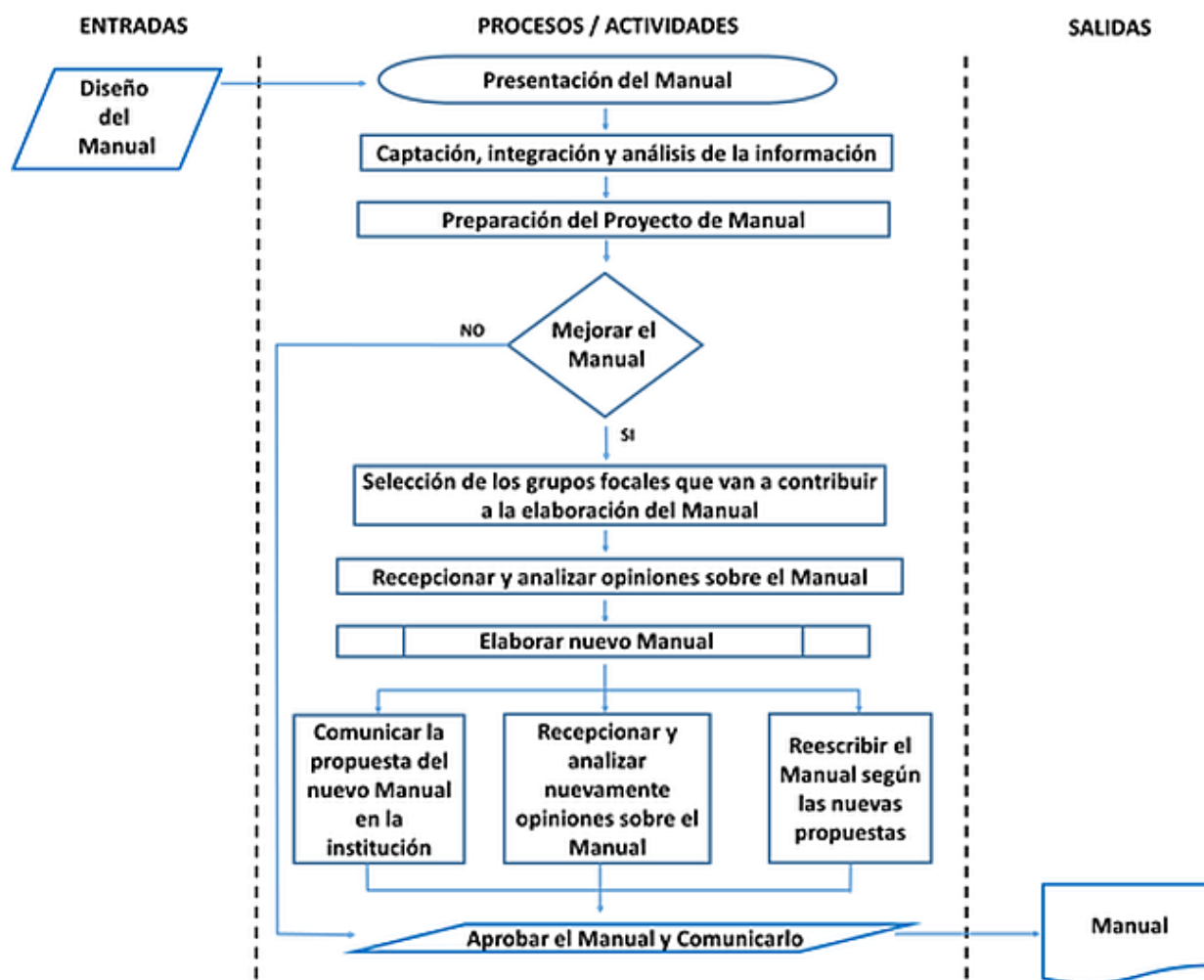


Figura 2. Flujograma en el diseño del manual

El diseño del manual buscó la participación e implicación de los miembros de los grupos focales; para ello, y una vez establecidos los pasos en su diseño, se realizaron talleres informativos que tenían como objeto explicar qué es un Manual de Gestión, introducir a los implicados en el proceso de evaluación del PEI y explicar el objetivo a conseguir. Las interacciones que se realizaron en los grupos focales permitieron conocer cómo otros piensan y reaccionan frente a ideas que no son las suyas, específicamente sobre el diseño e implementación del manual para la gestión del proceso de evaluación del PEI.

Los miembros se comprometieron a mejorar los contenidos del manual siguiendo los pasos establecidos en el flujograma. El manual fue sometido a criterios de uniformidad y normalización entre los miembros de los grupos focales en cuanto a su diseño y estructura. El contenido temático del manual para la gestión del proceso de evaluación del PEI mantuvo aspectos de la propuesta original y sufrió varios cambios que permitieron su mejoramiento y una mejor comunicación de los aspectos tratados.

En la propuesta inicial del manual, su concepción estaba enfocada hacia la gestión de los procesos, la toma de decisiones y el mejoramiento continuo, enfoque que, según los criterios y opiniones de los grupos focales de discusión, se mantuvo como un plan estratégico. En la propuesta inicial y en la final se conservó la necesidad de la identificación institucional del manual, su alcance, objetivos, índice de contenidos y glosario, para desarrollar la comunicación e implementación en otros contextos educativos.

Los principales cambios estuvieron en la necesidad planteada por los grupos focales de fundamentar la gestión del proceso de evaluación del PEI, desarrollar un sistema instrumental y las herramientas de gestión, así como identificar los instrumentos de evaluación del PEI y los instrumentos de evaluación del Modelo de Gestión. Las temáticas en el diseño del manual aprobado contienen los aspectos siguientes:

1. Identificación institucional. El manual tiene incorporado el logotipo institucional, el nombre oficial de la institución educativa y el título que hace referencia al contenido que se va a tratar.
2. Índice de contenido. Se establece la relación de capítulos y subcapítulos con las páginas correspondientes que forman parte del manual.

3. **Objetivos.** Constituyen los propósitos que se pretenden lograr; para ello, se han tenido en cuenta los principios establecidos, el diagnóstico y la experiencia de la institución educativa, así como las exigencias del Ministerio de Educación.
4. **Alcance.** Constituye la esfera de actuación de los miembros de la comunidad educativa en la gestión del proceso de evaluación del PEI.
5. **Glosario.** Constituye una lista de definiciones de carácter técnico que sirve de apoyo y consulta durante el proceso de evaluación del PEI.
6. **Fundamentación de la gestión del proceso de evaluación del PEI.** Constituye la fundamentación del Modelo de Gestión del Proceso de Evaluación del Proyecto Educativo Institucional (MGPEPEI). Se determina la estructura de sus elementos, componentes y relaciones, y, en consecuencia, los principios y regularidades inherentes al mismo. El Sistema de Gestión del Proceso de Evaluación del Proyecto Educativo Institucional (SGPEPEI) constituye el conjunto de procedimientos, procesos y herramientas.
7. **Recomendaciones metodológicas.** Presentación narrativa y secuencial de todos los pasos, explicando en qué consisten, cuándo, dónde, cómo, con qué, cuánto tiempo y señalando las responsabilidades de llevarlas a cabo. Comprende:
 - **Ejemplificación.** Presentación de un ejemplo de llenado de la ficha técnica y el informe de la evaluación del PEI.
 - **Responsables.** Establece los miembros de la comunidad educativa que deben desarrollar el proceso de evaluación del PEI.
8. **Ciclo de gestión del proceso de evaluación del PEI.** Comprende la evaluación como un proceso descriptivo, valorativo y transformador orientado a la toma de decisiones, y responde a las interrogantes: ¿Qué evaluar?, ¿Cuándo se va a evaluar?, ¿Qué se va a evaluar?, ¿Cómo se va a evaluar?, ¿Con qué se va a evaluar? y ¿Para qué se va a evaluar? Estas preguntas claves determinan el alcance de la evaluación del PEI.
9. **Sistema instrumental de la gestión del proceso de evaluación del PEI.**
 - **Sistema de dimensiones e indicadores.** Presentación en una ficha descriptiva de los componentes estructurales donde se encuentran la dimensión, la línea estratégica asociada, el objetivo, la meta general, el sistema de indicadores, el objetivo por indicador, el tipo de indicadores, la frecuencia de medición, el responsable, las fuentes de datos y el método e instrumento.

- Ficha técnica. Presentación de cada uno de los indicadores con su patrón de cumplimiento, la escala, los puntos del rango, la categoría a otorgar, el total de puntos, los resultados en una representación gráfica y las acciones de mejora.
- Sistema de medición de cada indicador. Representación en tablas del patrón del grado de cumplimiento, la escala, los puntos, la categoría de las dimensiones e indicadores y la tabla de frecuencias absolutas y relativas en la evaluación del sistema de dimensiones e indicadores.

10. Herramientas de la gestión del proceso de evaluación del PEI.

- Plan estratégico de mejora del Proyecto Educativo Institucional. El esquema utilizado para el plan de mejora es el siguiente: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Cuánto cuesta?
- Mapa de proceso. Se utilizó para englobar toda la información respecto a la estructura del proceso, las informaciones de los procesos e interrelaciones.
- Diagrama de flujo. Permite representar la información del proceso de evaluación de una manera fácil y clara; es una herramienta muy útil para conseguir este objetivo.
- Plan operativo de la gestión del proceso de evaluación del Proyecto Educativo Institucional. Esta herramienta se aplicó para lograr un mejor desempeño y calidad del proceso de evaluación que se ofrece, debido a que permite monitorear la ejecución de las actividades a través de la asesoría educativa.

11. Métodos e instrumentos. Presentación de los diferentes métodos utilizados para el proceso de evaluación del PEI. Constituyen el conjunto de guías de entrevistas, análisis documental, cuestionarios y guías de observación.

- Instrumentos de evaluación del PEI.
- Instrumentos de evaluación del Modelo de Gestión.

12. Bibliografía. Constituye los referentes teóricos, metodológicos y normativos de la gestión del proceso de evaluación del PEI.

El contenido temático del manual procura orientar la reflexión en torno a las posibilidades de evaluar sistemáticamente el PEI, teniendo en cuenta todo el ciclo de evaluación. El manual orienta la manera en que se debe realizar el proceso de evaluación, de acuerdo con lo normado a nivel nacional e institucional, y, en segundo lugar, aspira a mejorar la eficiencia y la eficacia del PEI. Permite, además, la preparación de directivos y docentes en la realización de las actividades, brindando la posibilidad de conocer si se están ejecutando de manera correcta o no.

Los resultados del análisis comparativo de la propuesta del manual inicial (MI) y la aprobación del manual final (MF) reflejan que, en el atributo de existencia, el MI tiene una categoría de Regular (2), mientras que el MF obtuvo una categoría de Excelente (5), debido a su formalización documental y aprobación por la institución educativa. Los resultados son presentados en el siguiente gráfico (Figura 3).

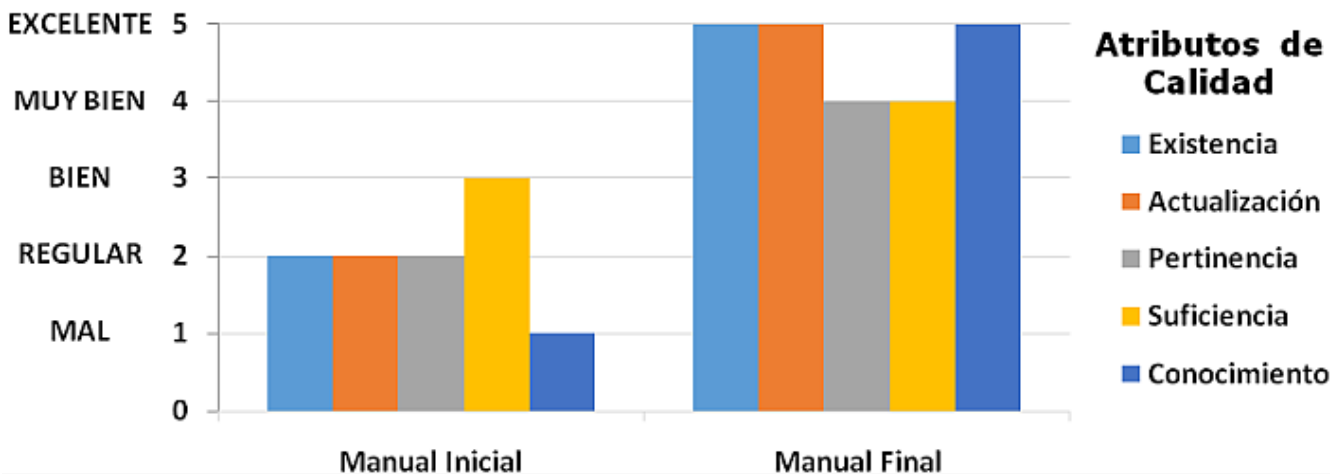


Figura 3. Resultados comparativos de la evaluación de los atributos de la documentación del manual

En el atributo de actualización, el Manual Inicial (MI) obtuvo la categoría de Regular (2) debido a que, en su diseño inicial, se tuvieron en cuenta los contenidos abordados en el III Perfeccionamiento del SNE; sin embargo, no incorporaba plenamente las características del contexto de la formación pedagógica del nivel medio superior. En este atributo, el Manual Final (MF) alcanzó la categoría de Excelente (5) como resultado del proceso de actualización y revisión realizado con los miembros de la comunidad educativa.

En el atributo de pertinencia, el MI obtuvo la categoría de Regular (2), pues los conceptos y términos empleados eran solo parcialmente adecuados al contexto institucional. En este aspecto, el MF logró la categoría de Muy Bien (4), debido a los avances logrados en los atributos de actualización y conocimiento, que permitieron una mejor adecuación de los términos y conceptos al contexto pedagógico del nivel medio superior. No obstante, aún se evidencian algunas dificultades en la descripción de los conceptos utilizados en el III Perfeccionamiento del SNE.

En el atributo de suficiencia, el MI alcanzó la categoría de Bien (3), ya que su diseño inicial cumplía parcialmente con los requisitos de calidad referidos al alcance documental y a la normativa vigente. En cambio, el MF obtuvo la categoría de Excelente (5) al integrar todos los requisitos de calidad correspondientes al alcance declarado y a las normativas de referencia, sustentado en los resultados de los atributos de actualización y pertinencia.

En el atributo de conocimiento, el MI fue evaluado con la categoría de Mal (1), debido a que su propuesta inicial no era conocida por los miembros de la institución educativa. A través de los talleres desarrollados con los grupos focales, esta situación se transformó progresivamente, lográndose la apropiación del contenido y su aplicación práctica por parte de la comunidad educativa, razón por la cual el MF obtuvo una categoría de Excelente (5).

Los resultados de la implementación del manual para la gestión del proceso de evaluación del PEI se obtuvieron mediante la técnica de grupos focales de discusión. El principal beneficio fue la participación activa y el compromiso de directivos, docentes, instructores educativos y asesores en la implementación del manual como herramienta de gestión. La interacción lograda permitió identificar distintos puntos de vista y valorar los beneficios del manual diseñado.

Los grupos focales coincidieron en que el manual orienta metodológicamente el proceso de evaluación del PEI y constituye una herramienta de divulgación que fomenta la preparación de la comunidad educativa en los procedimientos establecidos. Asimismo, reconocieron que su aplicación disminuye la subjetividad y aumenta la objetividad del proceso evaluativo, al normalizar los pasos y establecer categorías precisas según el tipo de indicador.

El manual diseñado contribuye a reducir los costos y el tiempo destinado a la realización del proceso de evaluación del PEI, superando las limitaciones organizativas y metodológicas detectadas. Entre las dificultades señaladas, los participantes destacaron la necesidad de continuar fortaleciendo el diseño y desarrollo de la gestión del proceso de evaluación con herramientas metodológicas que aseguren la mejora continua de la calidad educativa institucional.

Finalmente, los grupos focales expresaron niveles de aceptación entre muy satisfactorios y satisfactorios, destacando que el manual aporta ventajas significativas a la Escuela Pedagógica al favorecer el cumplimiento oportuno de los objetivos propuestos y promover un uso racional de los recursos disponibles durante el proceso de evaluación (Figura 4).

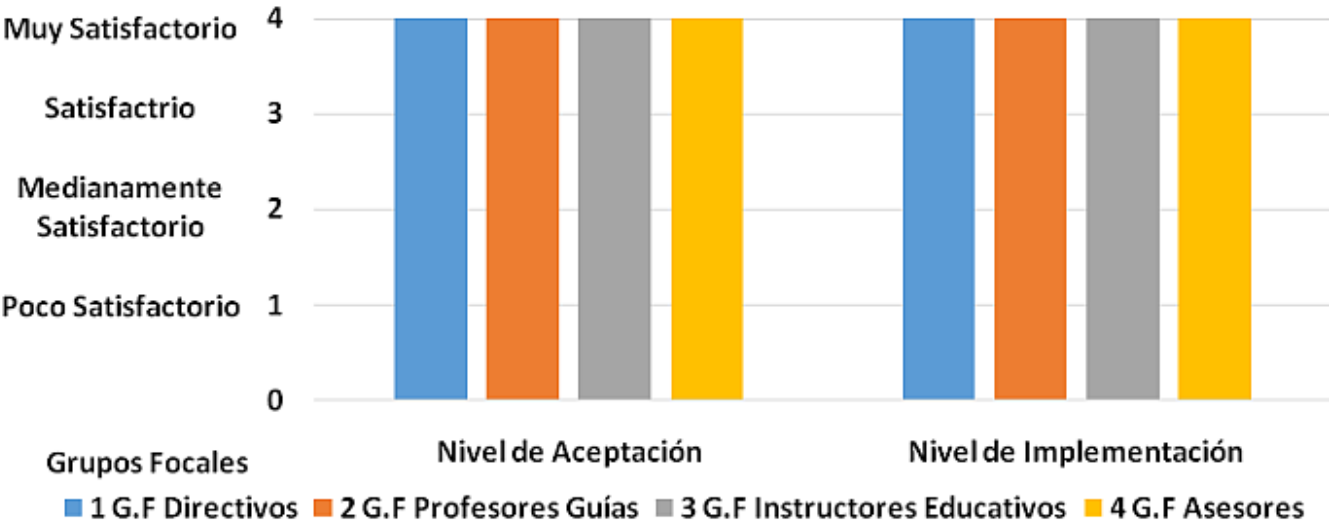


Figura 4. Percepción de los grupos focales en la aceptación e implementación del manual

Aquí tienes el texto revisado con redacción académica más clara, coherente y formal, sin añadir ideas ni modificar el contenido técnico:

Las principales regularidades en la descripción de las ventajas manifestadas por los grupos focales al contar con un manual de este tipo son:

1. Permite fundamentar el marco normativo de la gestión del proceso de evaluación del PEI.
2. Contribuye a la normalización de los criterios en la elaboración del sistema de dimensiones e indicadores.
3. Facilita la estandarización de los métodos e instrumentos utilizados.
4. Posibilita la gestión del proceso de evaluación del PEI al identificar dentro del manual el proceder de cada etapa en el ciclo de evaluación.
5. Favorece la gestión documental de la información.
6. Delimita las funciones y responsabilidades de la comunidad educativa en la gestión del proceso de evaluación del PEI.
7. Constituye un documento de consulta permanente que sirve de apoyo para el mejoramiento continuo del PEI.
8. Facilita la participación y el protagonismo de la comunidad educativa en la toma de decisiones.
9. Permite la eliminación de procedimientos incorrectos, confusiones, incertidumbres y duplicidad de funciones.

10. Sirve de base para la preparación metodológica y la asesoría educativa de directivos y docentes.

La técnica de grupos focales utilizada no generó actitudes de tensión ni conflictos entre los participantes; el proceso se desarrolló en un clima de respeto y cooperación. Tanto el investigador como los miembros de los grupos focales mostraron compromiso con el tema de discusión. La meta principal -escuchar y comprender las opiniones de los participantes- se logró satisfactoriamente, al propiciar la expresión abierta de sentimientos, percepciones y valoraciones que difícilmente habrían sido obtenidas mediante otras técnicas.

DISCUSIÓN

El resultado del manual para la gestión del proceso de evaluación del PEI posee una validez práctica, al constatarse niveles superiores de desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes entre los miembros de los grupos focales. Asimismo, se evidenció una mayor identificación afectiva con los roles y funciones asumidos, así como actitudes positivas durante los talleres realizados en el proceso de diseño e implementación del manual. Este se consolidó como una herramienta metodológica integral que articula métodos, instrumentos y orientaciones para la gestión del proceso evaluativo.

La principal limitación del estudio radicó en la participación restringida a directivos y docentes, sin incluir a otros actores de la comunidad educativa, como estudiantes y familias. No obstante, los métodos e instrumentos aplicados generaron resultados válidos, sustentados en la cooperación activa de los grupos focales. Ello responde a los retos que enfrenta la formación pedagógica del nivel medio superior dentro de las actuales estructuras organizativas implementadas en el III Perfeccionamiento del SNE. El estudio permitió describir un sistema de gestión de la evaluación del PEI que integra los componentes normativo, proyectivo y estratégico como ejes transversales.

La gestión del proceso de evaluación del PEI guarda relación con enfoques contemporáneos como la gestión basada en procesos, la toma de decisiones, el mejoramiento continuo y el uso de manuales de procedimientos como herramientas para la transformación institucional. De igual forma, se reconoce la necesidad de implementar estrategias e innovaciones que fortalezcan la formación pedagógica del nivel medio superior en correspondencia con las transformaciones científico-tecnológicas y socioeconómicas actuales.

La propuesta surgió de brechas prácticas detectadas a partir del análisis de los referentes teóricos del III Perfeccionamiento del SNE, y se sustenta en los aportes de ICCP (2022), Chávez-Saavedra y Ludeña Torres (2022) y Caballero Rodríguez et al. (2023). Las investigaciones de Sánchez Armas y Delgado Bardales (2020), Bravo Morales et al. (2023), Medina et al. (2023) y Navarro Piedra (2023) coinciden en destacar la relevancia de la gestión y el uso de herramientas que promuevan el intercambio de conocimientos y experiencias, con la participación protagónica de directivos y docentes en el proceso de evaluación del PEI.

El estudio coincide con los postulados de Chávez-Saavedra y Ludeña Torres (2022), quienes subrayan la satisfacción de la comunidad educativa como resultado del trabajo en equipo, el liderazgo directivo, el desempeño docente y el clima organizacional, considerados pilares fundamentales en la gestión del proceso de evaluación del PEI. En este sentido, se asume la evaluación como una herramienta de la gestión, concebida para favorecer el mejoramiento continuo institucional.

Se comparten también los criterios de Ramírez (2020) y de Emynick y Martínez (2023), quienes destacan que el uso de manuales de procesos incrementa la eficiencia y aporta beneficios tangibles a la gestión del proceso de evaluación del PEI en la formación pedagógica del nivel medio superior. Los resultados obtenidos en la presente investigación confirman la necesidad de avanzar hacia nuevas líneas de trabajo, orientadas al desarrollo de estrategias de comunicación institucional, al fortalecimiento de la cultura evaluativa y del conocimiento, y a la consolidación de sistemas de gestión que garanticen la calidad educativa y la comunicación científica.

Asimismo, se recomienda implementar herramientas informáticas de apoyo -como páginas web institucionales, minería de datos educativos y sistemas de tutoría inteligente basados en inteligencia artificial- que potencien la gestión del proceso evaluativo.

La investigación aportó como principal resultado un manual para la gestión del proceso de evaluación del PEI que se distingue por su enfoque basado en procesos, la toma de decisiones y el mejoramiento continuo. Su implementación contribuyó al desarrollo de las potencialidades de directivos y docentes para el intercambio de ideas, experiencias, vivencias, conocimientos y habilidades.

El diseño del manual cumple con los requisitos de existencia, actualización, pertinencia, suficiencia y conocimiento, y demuestra coherencia en sus orientaciones, herramientas e instrumentos, los cuales se integran en un gestor documental digital que favorece la organización y la comunicación institucional.

La implementación del manual alcanzó un nivel satisfactorio en la comunidad educativa, al definir los procedimientos metodológicos e incidir positivamente en la organización y planificación estratégica. En consecuencia, se consolidó como una herramienta de transformación educativa que promueve el protagonismo y la participación de todos los actores implicados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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*, (61), e11437.

<https://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/876>

Caballero Rodríguez, T., Paz Domínguez, I. M., & Rodríguez Rodríguez, D. (2023). Modelo de gestión educativa institucional en la orientación profesional de estudiantes de escuelas pedagógicas. *Varona. Revista Científico Metodológica*, 76.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1992-82382023000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Chávez Saavedra, L., & Ludeña Torres, S. H. (2022). Importancia del proyecto educativo en la gestión de las instituciones educativas: Array. *Maestro y Sociedad*, 19(1), 70-86.

<https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5485>

Grass Arzola, Y. (2024). Percepción de la gestión del proyecto educativo de grupo escolar en la Educación Primaria. *Varona. Revista Científico Metodológica*, (79).

<http://revistas.ucpejv.edu.cu/index.php/rVar/article/view/2336>

Hernández Rocha, S. J., & Martínez González, P. (2023). Metodología para la implementación de un manual de procedimientos. *Tlatemoani: Revista Académica de Investigación*. 14, (44).

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9316455.pdf>

Jääskä, E., Lehtinen, J., Kujala, J., & Kauppi, O. (2022). Game-based learning and students' motivation in project management education. *Project Leadership and Society*, 3, 1-13.

<https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100055>

León Burgos, G. P., Merizalde Áviles, M. L., & Guaigua Vizcaino, F. D. (2022). Indicadores para la medición de los proyectos de gestión educativa. *Revista Conrado*, 18(S1), 453-461.

<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2359>

Maturell, A., Del Toro, J. J., Valiente, P., & Tamayo, A. (2023). El proyecto educativo institucional: su novedad en Cuba. *Roca. Revista Científico-Educacional de la provincia Granma*, 19(1).

<http://portal.amelica.org/.../440/4403729004/html>

Medina, A.; Medina, M., González, R., & Gómez, R. M. (2023). Liderazgo de los equipos directivos de las instituciones educativas: desempeño profesional desde una cultura de colaboración. En *Gestión escolar, gobernanza e innovación educativa, procesos y construcciones desde la complejidad*.

https://www.academia.edu/110241368/L_gestion_escolar_gobernanza_e_innovacion_educativa?uc-sb-sw=102946083

Navarro Orellana, S., Santos Jiménez, O. C., & Teves Quispe, J. (2021). Proyecto educativo institucional en el marco de la calidad en la gestión educativa en una institución educativa. Ugel 03. Lima 2020. Estudio preliminar. *IGOBERNANZA*, 4(15), 432-465.

<https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.145>

Navarro Piedra, A. C. (2023). Propuesta de plan de intervención autoevaluativa: Manual de evaluación interna de los procesos de inclusión en el sistema educativo regular. *Revista Gestión de la Educación*, 9 (2). <https://doi.org/10.15517/rge.v9i2.55445>

Paz Domínguez, I. M., & Rodríguez Rodríguez, D. (2023). Modelo de gestión educativa institucional en la orientación profesional de estudiantes de escuelas pedagógicas. *Varona, Revista Científico-Metodológica*, 76, enero-junio.

<http://revistas.ucpejv.edu.cu/index.php/rVar/article/view/1932>

Sánchez Armas, M., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las Instituciones Educativas. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1819-1838. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.196

Sollied, S. A., Nordahl-Pedersen, H., & Lind Kassah, B. L. (2025). An educational project using simulation: What made it successful? Nursing students' experiences. *Procedia Computer Science*, 256, 1879-1887. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.329>

Wahl, K., & Wiesche, M. (2024). Selecting Project Management Approaches: The Importance of Client-Specific Characteristics. *Procedia Computer Science*, 239, 751-758. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.232>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Los autores participaron en el diseño y redacción del artículo, en la búsqueda y análisis de la información contenida en la bibliografía consultada.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional