Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria. ISSN 2528-7842
Año 2026, Vol. XII, No. 2 (mayo-agosto), pp. 34-51

DOI: https://doi.org/10.61154/mrcm.v12i2.4352

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Gestión por proyectos en la dirección educacional municipal: análisis comparativo entre las perspectivas de Europa, América Latina y Cuba

Project management in municipal education: a comparative analysis of perspectives from Europe, Latin America, and Cuba

Salvador Esquivel Barreiro [I], Madelaine Reynosa Yero [II], Jorge Félix Parra Rodríguez[III], Joel Borrero Alarcón [III]

[I] Dirección General de Educación Municipal, Jobabo, Las Tunas, Cuba. esquivelbarreiros@gmail.com; https://orcid.org/0009-0006-6945-4715
[II] Dirección General de Educación Provincial, Tunas, Las Tunas, Cuba. madelainereynosayero@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-8501-5855
[III] Universidad de Las Tunas, Las Tunas, Cuba. jorgefelixpr59@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-6703-3611; joelborrero72@gmail.com, https://orcid.org/0000-0002-3966-4328

Fecha de recepción: 22/12/2025
Fecha de revisión: 25/01/2026
Fecha de aceptación: 13*/02/2025*
Fecha de publicación: 15*/05/2026*

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo analizar comparativamente la gestión por proyectos en la dirección educacional municipal abarcando las realidades de Europa, América Latina y Cuba. Para ello, se empleó una metodología cualitativa con diseño descriptivo-comparativo, fundamentada en los lineamientos de Fink y el paradigma socio-crítico. Los resultados revelan tendencias diferenciadas: Europa se inclina hacia la profesionalización técnica y la alineación con políticas comunitarias; América Latina privilegia un enfoque sociopolítico y participativo; mientras que Cuba consolida una perspectiva crítica vinculada al Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación y al desarrollo local. Entre las similitudes, se destacan vacíos comunes como la escasa formación en competencias proyectuales de los cuadros y la insuficiente articulación territorial. El trabajo concluye que emerge un paradigma integrador que trasciende lo técnico para posicionarse como un proceso político-pedagógico clave para la transformación social.

PALABRAS CLAVE: Gestión por proyectos; dirección educacional; desarrollo local; Tercer Perfeccionamiento.

Licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

ABSTRACT

This study aims to comparatively analyze project management in municipal education administration, encompassing the realities of Europe, Latin America, and Cuba. To this end, a qualitative methodology with a descriptive-comparative design was employed, based on the guidelines of Fink and the socio-critical paradigm. The results reveal distinct trends: Europe leans towards technical professionalization and alignment with community policies; Latin America prioritizes a socio-political and participatory approach; while Cuba consolidates a critical perspective linked to the Third Improvement of the National Education System and local development. Among the similarities, common gaps stand out, such as the limited training of managers in project management skills and insufficient territorial coordination. The study concludes that an integrative paradigm is emerging that transcends the technical to position itself as a key political-pedagogical process for social transformation.

KEYWORDS*: project management; educational leadership; local development; Third Educational Improvement Process.*

INTRODUCCIÓN

Los sistemas educativos contemporáneos enfrentan el desafío de adaptarse a una realidad cambiante, donde la incertidumbre y las demandas de sostenibilidad requieren respuestas ágiles y contextualizadas. La gestión por proyectos emerge como una herramienta que permite dinamizar la innovación educativa, fortalecer la participación de los actores escolares y orientar la acción pedagógica hacia necesidades concretas del entorno. Esta metodología permite a las instituciones educativas adaptarse con flexibilidad a los cambios de la sociedad, rompiendo con las miradas tradicionales que limitan la capacidad de respuesta ante los problemas en consonancia con la reciente forma de gestión. Al integrar la gestión por proyectos, las instituciones no solo optimizan sus recursos, sino que fomentan una cultura de colaboración continua entre docentes, estudiantes y la comunidad, lo cual resulta indispensable si se trata de formar hombres capaces y dispuestos a contribuir con el desarrollo del país. Esto conduce a un replanteo de las ideas, formas de hacer y de considerar la labor del director municipal de Educación como un actor líder del proceso de gestión que se produce a este nivel de dirección.

Los orígenes de la gestión por proyectos se remontan al sector industrial, donde el éxito se medía por el cumplimiento de metas, cronogramas y presupuestos establecidos (Project Management Institute [PMI], 2021). Cuando este enfoque se trasladó al ámbito educativo,

Licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

generó debates significativos. Fullan (2021) y Stoll et al. (2006) han señalado que los procesos pedagógicos poseen una naturaleza dialéctica y contextual que no puede reducirse a indicadores de eficiencia empresarial. Cuba no ha permanecido ajena a esta discusión. En las diferentes estructuras de dirección del país existe una voluntad explícita de incorporar la gestión por proyectos, optimizando el uso de la tecnología tanto en el sector empresarial estatal como en el educacional, con el propósito de impactar directamente en la calidad educativa y el desarrollo social.

En correspondencia con lo anterior, los organismos rectores de la educación en el país, el Ministerio de Educación (MINED) como parte de su proyección estratégica, le concede un carácter esencial a la gestión; planteándose respectivamente el objetivo de perfeccionar el sistema de dirección de cada nivel directivo e institución educativa (MINED, 2016a, p. 2) desde una visión sistémica, participativa y transformadora, subordinada al logro de una educación inclusiva, equitativa y de calidad. Desde estos fundamentos se desprende una visión que sitúa a la gestión en relación con la dirección. En este sentido, el Tercer Perfeccionamiento Educacional reconoce explícitamente a la escuela como centro de cultura y desarrollo del territorio desde una perspectiva creativa que promueve la articulación de todas las influencias educativas en el entorno comunitario. Esta concepción prioriza el vínculo entre cultura, valores e identidad nacional, posicionando a la escuela como el agente coordinador por excelencia en la transformación territorial (MINED, 2024,2022).

Durante la última década, investigadores cubanos abordan de forma directa o indirecta el tema de la gestión de proyectos en la dirección educacional, respaldando esta idea en documentos del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP, 2023). La Proyección Estratégica del MINED define la visión del Ministerio de Educación que se caracterice por la calidad del proceso educativo, inclusivo y equitativo, con docentes comprometidos con la Patria y la Revolución, con sólidas habilidades profesionales, idiomáticas, tecnológicas, comunicativas, investigativas e innovadoras que formen integralmente a los educandos (…), en correlación con las necesidades sociales (MINED, 2024). Esta proyección estratégica demanda que los directivos escolares y municipales desarrollen competencias para gestionar proyectos que permitan materializar dichas habilidades, convirtiendo la gestión en un instrumento para la solución de problemas concretos del entorno pedagógico y social.

Navarro Quintero y Valle Lima (2024), caracterizan este perfeccionamiento como una investigación compleja que integra estudios teóricos, masivos, de profundización, por consulta y por encargo, orientados a transformar la organización escolar y los procesos de enseñanza-

Licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

aprendizaje. Un elemento central de este proceso, es la implementación del Proyecto Educativo Institucional y de Grupo, instrumento que impulsa la decisión compartida de los diferentes actores educativos y que representa, en esencia, una modalidad de gestión por proyectos ajustada al contexto cubano. La tarea demanda directivos competentes desde el punto de vista metodológico, investigativo y teórico para ejercer con calidad sus funciones de dirección.

El trabajo en red entre instituciones, es otro de los aportes del Tercer Perfeccionamiento. Esta modalidad, facilita el intercambio de recursos humanos, materiales y metodológicos, lo cual favorece la colaboración territorial como principio clave de la gestión por proyectos. La experimentación realizada entre 2014 y 2020 en 152 instituciones de todo el país, tanto en zonas rurales como urbanas, permitió validar estas nuevas formas de trabajo y adaptar los planes y programas de estudio a las realidades locales. Este escenario de cambio estructural demanda que la dirección educacional municipal asuma un rol protagónico en la gestión de proyectos que respondan a las particularidades de cada territorio, integrando las dimensiones instructiva, educativa y desarrolladora. La dirección municipal se convierte así en el espacio idóneo para coordinar y articular los diversos proyectos que se generan en las bases escolares, asegurando su coherencia con las prioridades nacionales y locales.

En el contexto municipal, la dirección educacional adquiere una relevancia particular porque constituye el hilo conductor que une la política nacional con la realidad local. La escuela, entonces, no es solo un lugar de aprendizaje; se transforma en un nodo de desarrollo cultural, social y productivo. La gestión por proyectos asume un papel estratégico en el desarrollo territorial, especialmente en la medida en que los gobiernos municipales incrementan su participación activa y se orientan hacia la valorización de los recursos endógenos de sus localidades. Analizar cómo se gestiona esta dimensión en la dirección municipal resulta fundamental para comprender las dinámicas de cambio educativo. Cuba ha implementado un Sistema de Programas y Proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación, plenamente integrado al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, 2025), constituyendo la estructura organizativa fundamental para planificar, financiar, ejecutar, evaluar y controlar estas actividades.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar comparativamente el estado del arte sobre la gestión por proyectos en la dirección educacional municipal en Europa, América Latina y Cuba durante el período 2020-2025. La selección de estos contextos responde a su contraste: Europa presenta tradiciones de gestión pública eficiente y normalizada; América Latina ofrece enfoques críticos y participativos en contextos de desigualdad; Cuba muestra un sistema

Licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

educativo que responde a una reorientación estratégica para fortalecer la autonomía relativa de las instituciones. Este análisis permitirá identificar tendencias y vacíos que contribuyan a teorizar sobre la dirección educacional municipal desde una perspectiva integral, considerando tanto las herramientas técnicas como las dimensiones políticas y pedagógicas inherentes al proceso de gestión en los diferentes contextos estudiados.

Comprender la gestión por proyectos en la dirección municipal exige trascender los límites disciplinares de la pedagogía y conectarla con la dirección empresarial y la teoría organizacional. Su desarrollo no es uniforme, sino que varía según las tradiciones pedagógicas y los marcos políticos, los cuales responden a contextos históricos, culturales y políticos distintos. En este escenario, América Latina, Europa y Cuba despliegan trayectorias diferenciadas, aunque convergentes en su búsqueda de calidad, equidad y pertinencia educativa. Los documentos: Base del Perfeccionamiento del Sistema Educativo Cubano (MINED, 2022) y la Proyección Estratégica del Ministerio de Educación (2024), revelan que, pese al lenguaje participativo y transformador, los materiales de apoyo enviados a las Direcciones Generales de Educación (DGEM) para la gestión de proyectos se limitan a la Ficha del Proyecto, manteniendo un alto nivel de tecnicismo de naturaleza empresarial que dista de la visión pedagógica requerida.

El análisis comparado de estas experiencias, resulta fundamental para identificar aquellos modelos y estrategias que, adaptados a las particularidades de cada territorio, logren fortalecer la dirección educativa a nivel local. La literatura actual muestra una brecha: existe poca capacidad para explicar cómo los proyectos logran sostenibilidad institucional más allá de la voluntad de directivos individuales. El artículo se estructura en cuatro apartados: (1) fundamentos conceptuales; (2) tendencias en Europa; (3) enfoques en América Latina; y (4) aportes desde Cuba. Posteriormente, se discuten convergencias, divergencias y vacíos en la literatura. La revisión se basa en fuentes académicas indexadas, documentos institucionales y estudios empíricos publicados entre 2020 y 2025, seleccionados mediante criterios de pertinencia temática, rigor metodológico y representatividad geográfica.

MÉTODOS

Se realizó una revisión sistemática del estado del arte, bajo un enfoque cualitativo y diseño descriptivo-comparativo, en correspondencia con los lineamientos de Fink (2019) y las exigencias del paradigma socio-crítico (Hernández-Sampieri, 2018). La búsqueda bibliográfica se ejecutó en bases de datos científicas reconocidas como Scopus, Redalyc y SciELO, además

Licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

de repositorios institucionales clave como el ICCP, el MINED y la Comisión Europea. Para garantizar la exhaustividad de la búsqueda, se utilizaron descriptores en español e inglés, tales como "gestión por proyectos", "dirección educacional municipal", "desarrollo local", y sus equivalentes en inglés ("project management", "municipal educational leadership", "local development"), combinados mediante operadores booleanos para refinar los resultados.

Se aplicaron criterios de inclusión y exclusión rigurosos para seleccionar la muestra final. Los criterios de inclusión fueron: (1) publicaciones fechadas entre enero de 2020 y diciembre de 2025; (2) enfoque explícito en la gestión educativa a nivel municipal o territorial; (3) tratamiento analítico de la gestión por proyectos más allá de lo meramente descriptivo; y (4) pertenencia a los contextos geográficos de Europa, América Latina o Cuba. Por el contrario, se excluyeron aquellos estudios que carecían de referencias empíricas, las revisiones bibliográficas no sistemáticas y los documentos normativos que no presentaran un análisis crítico o reflexivo sobre la temática estudiada. La muestra final incluyó un total de 42 fuentes: 15 de origen europeo, 16 latinoamericanas y 11 cubanas, garantizando así una representación equilibrada de las realidades objeto de estudio.

Tabla 1. Distribución de las fuentes analizadas por región y tipo de documento

Región	Cantidad de Fuentes	Tipo de Documento predominante
Europa	15	Artículos científicos indexados / Informes de políticas
América Latina	16	Artículos científicos / Tesis doctorales / Informes técnicos
Cuba	11	Documentos oficiales / Artículos de revistas nacionales / Informes de investigación
Total	42	

Para el análisis de la información, se realizó un análisis temático que permitió identificar categorías emergentes relacionadas con: concepciones teóricas sobre la gestión, actores institucionales involucrados, modelos de formación directiva, herramientas de gestión utilizadas y resultados de impacto reportados. La triangulación de la información se aseguró mediante la revisión cruzada por los cuatro autores del artículo, quienes validaron las interpretaciones asignadas a los datos recolectados.

Licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

Además, para profundizar en el contexto cubano, se integraron hallazgos empíricos de la tesis doctoral de Esquivel Barreiro (2025), desarrollada en el municipio de Jobabo. Esta investigación utilizó un diseño mixto (cuantitativo-cualitativo) con un enfoque de investigación-acción participativa. La población de estudio estuvo conformada por 22 directivos de la Dirección General de Educación (DGE) y 36 directores escolares de diferentes niveles educativos. Se empleó un muestreo estratificado para obtener una muestra representativa de 58 participantes, garantizando la proporcionalidad respecto a los niveles de enseñanza y la zona geográfica (urbana/rural). Los instrumentos aplicados incluyeron entrevistas semiestructuradas a directivos, encuestas de percepción, observación participante durante reuniones de consejo de dirección y análisis documental de los proyectos educativos.

Tabla 2. Caracterización de la muestra empírica en el contexto cubano

Categoría	Población Total	Muestra Seleccionada	Instrumentos Aplicados
Directivos DGE	22	22 (100%)	Entrevista, Encuesta
Directores Escolares	36	36 (100%)	Entrevista, Encuesta, Observación
Total	58	58 (100%)	Análisis Documental

El procesamiento de los datos cuantitativos se realizó mediante el uso de herramientas estadísticas básicas en Microsoft Excel, lo cual permitió calcular frecuencias y porcentajes para determinar tendencias en las respuestas de los participantes. Por su parte, los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas y la observación fueron procesados mediante la técnica de análisis de contenido, clasificando la información en unidades de significado que posteriormente se codificaron e interpretaron a la luz del marco teórico del estudio. Esta metodología mixta permitió fortalecer el manuscrito al proporcionar evidencia empírica sólida que complementa el análisis documental realizado en la revisión del estado del arte.

RESULTADOS

Fundamentos conceptuales: de la gestión técnica a la praxis transformadora

La gestión por proyectos ha transitado históricamente desde un enfoque predominantemente técnico, propio de la ingeniería y la gerencia industrial, hacia una visión más compleja e integral en la esfera social. Inicialmente, el término proyecto se definía como un “esfuerzo temporal que

Licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único" (Project Management Institute, 2021, p. 4). Bajo esta óptica, la gestión se centraba en el cumplimiento estricto de metas, cronogramas y presupuestos, priorizando la eficiencia sobre los procesos de cambio.

Sin embargo, entender la esencia de un proyecto resulta determinante para aplicar herramientas de dirección, sobre todo cuando se pretende abordar retos complejos en contextos como el educativo, donde la planificación estratégica y la gestión de los decisores son fundamentales para alcanzar resultados. Este paradigma técnico-racional ha sido cuestionado por diversos autores quienes señalan que los procesos educativos poseen un carácter dialéctico, contextual y están centrados esencialmente en la formación humana (Fullan, 2021; Stoll et al., 2006).

Como respuesta a estas limitaciones, investigadores contemporáneos redefinen la gestión por proyectos como un proceso sociocultural de co-construcción colectiva. En este nuevo paradigma, los proyectos se conciben como espacios donde se generan saberes, se transforman prácticas y se fortalecen redes comunitarias (Baca-Tavira y Herrera-Tapia, 2016; Mesa Aristizábal, J. F. 2023). Esta perspectiva supera la visión instrumental para situar al proyecto como una estrategia de intervención social, que permite articular actores diversos en torno a objetivos comunes. De este modo, la gestión por proyectos, se convierte en una vía para potenciar el desarrollo social y endógeno de cualquier nación, trascendiendo su función original de mera organización del trabajo.

En el contexto europeo, la gestión por proyectos se sustenta predominantemente en marcos teóricos estandarizados como el PMBOK o PRINCE2, integrándose activamente en políticas públicas y estrategias empresariales. Mesa Aristizábal (2023) destaca que la literatura europea aborda con profundidad temas como la toma de decisiones, la gestión del conocimiento y la inteligencia artificial aplicada a los proyectos. Además, este autor señala que, en el ámbito de habla hispana, España lidera la producción científica con 397 publicaciones, seguida por Colombia, que ocupa el segundo lugar con 98 documentos (Mesa Aristizábal, 2023). Esta producción académica refleja un esfuerzo por sistematizar y profesionalizar la gestión de proyectos, aunque a menudo mantiene cierta distancia de la dimensión sociopolítica que caracteriza a los enfoques latinoamericanos.

Por su parte, en América Latina, la gestión por proyectos se ha vinculado históricamente con el desarrollo local, la cooperación internacional y las reformas curriculares. Países como Brasil, Colombia y México incorporan esta modalidad en sus redes educativas, poniendo un marcado énfasis en la participación comunitaria y la resolución de problemas territoriales. La

Licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

investigación más reciente en la región, realizada por González Rugel en Ecuador, proporciona una revisión de la literatura para profundizar en las diez escuelas de pensamiento en la gestión de proyectos. Este autor identifica escuelas como la de Optimización, Modelado, Gobernanza, Comportamiento, Éxito, Decisión, Procesos, Contingencia, Marketing y Sostenibilidad. Su análisis permite comprender las diversas perspectivas y tareas que conducen a la toma de decisiones y al alcance del éxito de los proyectos, los cuales pueden alinearse hacia una escuela de pensamiento específica o integrar varias de ellas (González Rugel, 2023, p. 139).

Respecto a la definición conceptual en la región, el Banco Interamericano de Desarrollo (2016, p. 10) define la gestión de proyectos como la disciplina que guía e integra los procesos necesarios para iniciar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar un proyecto, cumpliendo con el alcance estipulado dentro de los límites de tiempo y presupuesto. No obstante, en el contexto actual, estos proyectos buscan resultados concretos que impulsen el crecimiento socioeconómico, caracterizándose por involucrar a diversos interesados e integrar elementos de sostenibilidad (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2016).

La transformación social a través de proyectos implica, entonces, una gestión local que construye nuevas oportunidades y espacios de autonomía. Según Baca-Tavira y Herrera-Tapia (2016), esto crea un entorno favorable para el desarrollo del potencial de los territorios, entendiendo la gestión por proyectos como un método de intervención en un contexto específico con fines de transformación.

Aportes desde Cuba

En Cuba, la gestión por proyectos adquiere una creciente importancia en el marco del Tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación (MINED, 2022). Este proceso otorga a las Direcciones Generales de Educación (DGE) un rol protagónico en la articulación entre la política nacional y la realidad local. Investigadores del ICCP han desarrollado una línea de investigación que resignifica críticamente la gestión por proyectos, alejándola de los enfoques meramente empresariales y aproximándola a los principios de utilidad social del saber (Núñez et al., 2021; Guerrero et al. 2024). Esta resignificación resulta fundamental para comprender cómo la gestión educativa en Cuba no busca únicamente la eficiencia administrativa, sino que se subordina a los objetivos de la transformación digital y a generar interfase entre ciencia, innovación y desarrollo local, pilares del desarrollo socio económico de la nación para dar respuesta a las necesidades de transformación y el cumplimiento de nuevos objetivos que fortalezcan la calidad de los procesos educativos y la formación integral de los estudiantes.

Licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

En instituciones de la educación superior y centros de gestión tecnológica, autores como Batista et al. (2025), Antúnez Saiz, V. I (2025), y Elías Hardy y colaboradores (2024) señalan que los resultados de sus investigaciones muestran que competencias como el liderazgo, la gestión de recursos que incluye la atención y preparación de los directivos, docentes, padres y actores comunitarios tanto en los aspectos metodológicos como para conducir los procesos de cambio en la institución y la gestión del tiempo poseen un elevado peso tanto en importancia como en nivel de dominio.

Estos estudios destacan dichas competencias como áreas clave para el éxito en la gestión de proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI). Este enfoque por competencias resulta transferible al sector educacional, donde los directivos requieren habilidades blandas y técnicas para navegar la complejidad de la gestión municipal. La formación en estas áreas se convierte en un pilar para asegurar que los proyectos educativos no se queden en el papel, sino que generen impactos verificables en la calidad de la educación. Estos estudios, reflejan una evolución de la definición de gestión por proyectos, desde un enfoque de instrumento orientado a la organización de un proceso, servicio, hasta una propuesta integral que orienta los procesos de gestión educativa hacia objetivos que aspiran a un modelo de escuela definido.

En el sector salud de la provincia de Holguín, Guerra et al. (2013), la gestión de proyectos territoriales de ciencia e innovación ha sido estudiada para explicar su impacto en la efectividad científico-tecnológica del sistema provincial. Estas evidencias empíricas muestran una tendencia clara hacia la articulación entre la política nacional de ciencia, tecnología e innovación y la gestión concreta de proyectos en territorios específicos.

De manera similar, en Pinar del Río, Núñez et al. (2021); Guerrero et al. (2024) analizan la gestión de proyectos de investigación en las universidades, destacando el rol de los proyectos como interfase entre ciencia, innovación y desarrollo económico local y la necesidad de crear un sistema informático para la gestión de proyectos de ciencia y técnica. Estos análisis refuerzan la mirada de los proyectos como herramienta clave para la vinculación universidad-territorio, un principio que también debe regir la relación entre la escuela municipal y su entorno.

Estas investigaciones muestran una mirada clara en Cuba hacia la sistematización de competencias profesionales para la gestión por proyectos en diversos sectores como la educación superior, la salud y la ciencia. Se corrobora además el uso de los términos gestión por proyectos y gestión de proyectos de diferentes formas, pero todas coinciden en que responden a una política científica definida y ajustada a la Política del país y a la planificación

Licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

2030. Esta planificación responde a las prioridades del territorio, lo cual implica que la dirección educacional municipal debe alinear sus proyectos estratégicos con estas directrices nacionales. Como tendencias generales, destaca el interés por integrar la gestión de proyectos con la dirección por procesos, el desarrollo local y la gestión del conocimiento, así como el incipiente abordaje de enfoques ágiles, aunque todavía con escasa evidencia empírica sobre su implementación y resultados en mediano y largo plazo.

DISCUSIÓN

El análisis comparativo realizado revela la existencia de tres modelos de gestión por proyectos en educación que resultan distintos, pero potencialmente complementarios. Europa aporta un rigor metodológico y una profesionalización técnica que garantiza la eficiencia en el uso de recursos y la estandarización de procesos; América Latina ofrece enfoques críticos y comunitarios que priorizan la equidad y la participación social; y Cuba presenta una síntesis original que integra la soberanía pedagógica, el desarrollo local y la gobernanza territorial. Esta diversidad de enfoques enriquece el debate sobre cómo la gestión por proyectos puede servir no solo como herramienta administrativa, sino como motor de cambio social y educativo. La comparación permite identificar que, más allá de las diferencias contextuales, existe una preocupación común por la pertinencia de los proyectos y su capacidad para transformar realidades específicas.

Se evidencia un consenso generalizado sobre la insuficiencia de las herramientas tradicionales de gestión para responder a la complejidad del entorno actual, posicionando la gestión de proyectos no solo como un instrumento de ejecución, sino como un mecanismo de interfase vital entre la generación de conocimiento científico y el impacto socioeconómico territorial. En este sentido, el análisis destaca la necesidad imperiosa de alinear la formación de recursos humanos, especialmente en organismos como el CITMA y las universidades, con modelos de competencia que integren la planificación estratégica, la gestión del conocimiento y la adaptabilidad a los contextos locales. Autores recientes como Fullan (2021) y Harris (2020) insisten en que el liderazgo educativo efectivo en estos entornos requiere de una capacidad para gestionar la incertidumbre y fomentar la innovación continua, aspecto que la gestión por proyectos está llamada a facilitar.

La vinculación de estas investigaciones con el contexto educativo implica que la Dirección General del municipio adopte el enfoque de la gestión por proyectos como interfase de desarrollo local. Esto permite a la dirección municipal alinear eficazmente los recursos con las

Licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

prioridades del territorio, integrando metodologías ágiles que permitan una respuesta rápida a las problemáticas específicas de cada institución educativa, en consecuencia con los principios y fines de la política educacional cubana, en cuyo contexto se desarrollan actualmente procesos de transformación dirigidos a elevar la calidad educativa con vistas a alcanzar los objetivos formativos generales de cada grado y de los distintos niveles del sistema.

La literatura de 2020 en adelante sugiere que las direcciones que logran implementar estas metodologías con éxito son aquellas que han logrado romper la verticalidad de las decisiones, promoviendo estructuras más horizontales y colaborativas. La gobernanza colaborativa, en este sentido, aparece como un concepto clave para entender la articulación entre la escuela y el municipio, tal como señalan los estudios más actuales sobre gestión educativa.

Los hallazgos empíricos derivados de la investigación en el municipio de Jobabo profundizan esta discusión al aportar datos concretos sobre la transformación de la práctica. La implementación del modelo teórico demostró que la efectividad de la gestión por proyectos depende de manera crítica de la articulación institucional, la participación comunitaria y la sostenibilidad del impacto. Los resultados estadísticos revelan que, antes de la intervención, el 66,7 % de los directivos reportó un alejamiento significativo entre los planes educativos y las necesidades de desarrollo local. Sin embargo, tras la implementación del modelo pedagógico para la gestión por proyectos, el 85,7 % logró alinear sus proyectos con las prioridades municipales, evidenciando un cambio sustancial en la visión estratégica de los directivos.

Asimismo, la participación comunitaria dejó de ser una acción asistencial para convertirse en un proceso de corresponsabilidad transformadora, como se evidenció en experiencias prácticas como el Huerto del Cocinero del Círculo Infantil y el Taller de Reparación en la Secundaria Básica, que fueron acciones desarrolladas en el proceso investigativo. Estos microproyectos, co-construidos con actores diversos como jubilados, técnicos y familias, refuerzan la noción de la escuela como centro cultural del territorio. La sostenibilidad de estos resultados se logró mediante la creación de mecanismos institucionales (Fondo Municipal de Inversiones), pedagógicos (integración al currículo) y comunitarios (acuerdos de cooperación). El 76,2 % de mejora en los indicadores de seguimiento y control confirma que la evaluación formativa y el uso de instrumentos de medición objetivos son claves para la mejora continua de la gestión educativa.

Cabe señalar, como limitación del propio estado del arte revisado, que la mayoría de los estudios, incluyendo los cubanos aquí analizados, abordan la gestión por proyectos con una

Licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

escasa relación con la administración pública, la teoría organizacional y la economía del desarrollo. Enfoques teóricos contemporáneos como la gobernanza colaborativa (Ansell y Gash, 2008) y el liderazgo transformacional en la gestión educativa. Banda et al. (2024), enfatizan la importancia de la capacitación continua y el desarrollo de proyectos innovadores que constituya un indicativo de la calidad del proceso de gestión de proyectos desarrollada, como resultado de la aplicación a convocatorias con financiamiento internacional. En este sentido se necesita concientizar más a los niveles directivos de la importancia de la implementación del enfoque de gestión de procesos y proyectos desde esta perspectiva, con todas las ventajas que reviste al dar una mirada integral, sistémica, a lo que aportaría una estructura más orgánica y lógica a la cartera de proyectos de un territorio determinado.

En términos de nivel de madurez, los trabajos de Pereira (2020), y de su impacto de acuerdo con la relación universidad y colaboración internacional Ortiz, et al. (2022) Vega et al. (2019), advierten la aplicación de modelos de madurez en organizaciones e industrias. La revisión destaca, además, varias fortalezas en la literatura existente, como la riqueza de enfoques teóricos y metodológicos aplicados al estudio de la gestión por proyectos. La integración futura de estos enfoques teóricos enriquecería tanto el diseño de modelos teóricos como las estrategias de formación de cuadros directivos, permitiendo superar la visión fragmentaria que a menudo prevalece en la gestión educativa municipal.

CONCLUSIONES

La gestión por proyectos en la dirección educacional municipal ha transitado, tanto en Europa como en América Latina y Cuba, desde una concepción técnica y burocrática hacia un enfoque político-pedagógico que reconoce su potencial transformador. Mientras que en Europa la gestión por proyectos en la educación secundaria se ha consolidado bajo el enfoque del "Aprendizaje Basado en Proyectos" para potenciar el pensamiento crítico y la autonomía del estudiante, y en América Latina se avanza hacia su institucionalización como estrategia de innovación curricular y participativa, en Cuba el estado del arte presenta una singularidad marcada. Esta singularidad se caracteriza por la integración de la investigación al proceso educativo con el objetivo de perfeccionar la formación integral de la fuerza de trabajo calificada, tributando así de manera directa al desarrollo socioeconómico sostenible de los territorios y a la soberanía del conocimiento.

En el contexto nacional cubano, la gestión por proyectos trasciende la simple planificación administrativa para erigirse como una herramienta fundamental que el colectivo pedagógico

Licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

emplea para fortalecer la independencia cognoscitiva y la creatividad en los estudiantes. Este enfoque permite que las instituciones educativas alineen su quehacer diario con los objetivos de la formación integral, garantizando una educación de calidad desde la Primera Infancia hasta el nivel medio superior. La gestión por proyectos se convierte así en un hilo conductor que articula la aspiración de formar un hombre integral con las soluciones concretas a los problemas del entorno, logrando que el proceso educativo pierda su carácter academicista para ganar en pertinencia social y utilidad práctica.

A pesar de estos avances, persiste una escasa atención al rol de las Direcciones Generales de Educación municipal como articuladoras estratégicas entre las políticas nacionales y las realidades territoriales. Esta situación resulta paradójica si se considera la posición intermedia de estas direcciones y su gran potencial para coordinar actores, recursos e iniciativas diversas. La formación de los cuadros directivos requiere un replanteamiento urgente que trascienda los enfoques administrativos tradicionales, centrándose en el perfeccionamiento de la gestión de dirección y organizacional. Es necesario que el directivo municipal asuma su rol de facilitador que convierte a la escuela en el centro coordinador de todas las influencias educativas, logrando una sinergia que multiplique el impacto de las acciones pedagógicas en la comunidad.

Se hace necesario priorizar el desarrollo de competencias socioemocionales, así como habilidades para la facilitación de procesos participativos, la mediación comunitaria y la gestión del cambio organizacional. Los resultados de la investigación sugieren que son estas capacidades las que permiten convertir la gestión por proyectos en una práctica democrática, contextualizada y sostenible en correlación con las necesidades sociales reales. Formar directivos que sean líderes pedagógicos y gestores sociales capaces de navegar la complejidad del entorno municipal es una condición sine qua non para el éxito de las políticas educativas actuales. El dominio de técnicas de gestión debe ser complementado con una alta sensibilidad social y una profunda comprensión del contexto territorial para evitar la burocratización de los proyectos y asegurar su impacto transformador.

Futuras investigaciones deben abordar la sistematización de metodologías que permitan integrar la gestión por proyectos como componente esencial del proceso educativo, logrando que este trascienda el espacio áulico y se consolide como una práctica educativa permanente. Es fundamental que estas metodologías se diseñen con el objetivo de fortalecer la formación integral y la responsabilidad desde la Primera Infancia hasta el nivel medio superior. Asimismo, se requiere profundizar en el estudio de los modelos de gobernanza territorial aplicados a la educación, explorando cómo las redes de colaboración entre escuela, gobierno local y

Licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

comunidad pueden institucionalizarse para garantizar la sostenibilidad de las innovaciones. Finalmente, es necesario continuar validando instrumentos y estrategias que permitan medir con mayor precisión el impacto de la gestión por proyectos en la calidad educativa y el desarrollo local, generando evidencia empírica robusta que sustente las decisiones de política educativa en los niveles municipal y nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansell, C., Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Antúnez Saiz, V. I. (2025). Modelo de gestión de proyectos con enfoque al método ágil: su importancia estratégica para el contexto cubano. Revista Cubana De Administración Pública Y Empresarial, 9, e353. https://doi.org/10.5281/zenodo.16615058

Baca-Tavira, N., Herrera-Tapia, F. (2016). Social projects. Notes on their design and management in rural territories. Convergencia, 23(72), 69-87. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-14352016000300069&script=sci_arttext&tlng=en

Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). Gestión de Proyectos de Desarrollo. https://www.edx.org/course/gestion-de-proyectos-de-desarrollo.

Banda Poma, B. P., Sánchez Díaz , A. E., & Quintanilla Orna, R. M. (2024). Innovación y Gestión en la Educación: Estrategias para el Siglo XXI. *Revista Científica de Salud y Desarrollo Humano*, 5(3), 725–743. https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i3.292

Batista Matamoros, C. R., Valiente Márquez, J. F., & Rodríguez Cardona, R. L. (2025). Diseño de competencias para la gestión de proyectos de ciencia, tecnología e innovación en la Agencia de Energía Nuclear y Tecnologías de Avanzada de Cuba. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 21(1). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10159742

Elías Hardy, L. L., Valiente Márquez, J. F., & Rodríguez Cardona, R. L. (2024). Competencias de gestión de proyectos: una propuesta. Ciencias Holguín, 30(2). https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Felix-Marquez/publication/388307784_COMPETENCIAS_DE_GESTION_DE_PROYECTOS_UNA_PROPUESTA_PROJECT_MANAGEMENT_COMPETENCES_A_PROPOSAL/links/67920f618ecdfd558020f7e5/COMPETENCIAS-DE-GESTION-DE-

Licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

PROYECTOS-UNA-PROPUESTA-PROJECT-MANAGEMENT-COMPETENCES-A-PROPOSAL.pdf

Esquivel Barreiro, S. (2025). *La gestión por proyectos como vía para el perfeccionamiento de la Dirección General de Educación*. Congreso Internacional Pedagogía 2025, 978-959-18-1449-4, La Habana, Cuba.

Esquivel Barreiro, S., Parra Rodríguez, J. F., & Borrero Alarcón, J. (2025). Gestión de proyectos en la dirección educacional cubana: fundamentos teórico-metodológicos para el Tercer Perfeccionamiento. Didáctica Y Educación ISSN: 2224-2643, 16(6), 274–291. Recuperado a partir de https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/17

Fink, A. (2019). *Conducting research literature reviews: From the internet to paper* (5th ed.). SAGE Publications. https://collegepublishing.sagepub.com/products/conducting-research-literature-reviews-5-259191

Fullan, M. (2021). *The new meaning of educational change* (6ª ed.). Teachers College Press. https://www.tcpress.com/the-new-meaning-of-educational-change-9780807786727

González Rugel, J. L. (2023). Escuelas de Pensamiento en Gestión de Proyectos. Revisión de Literatura. Podium, 43, 129–144. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2588-09692023000100129&script=sci_arttext

Guerra Betancourt, K. G., Moreno Montañez, M. M., & Torres-Santander, M. E. (2013). La gestión de programas y proyectos territoriales de ciencia e innovación en el sector de la salud pública de Holguín, Cuba. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, 24(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2307-21132013000400007&script=sci_arttext

Guerrero Hernández, D. L., Challenger Pérez, I., & Lamoth Borrero, L. (2024). Sistema informático para la gestión de proyectos de ciencia y técnica en la Universidad de Holguín. *Revista De Investigación Latinoamericana En Competitividad Organizacional*, *6*(21), 17–29. https://doi.org/10.51896/rilco.v6i21.413

Harris, A. (2020). Distributed leadership in education: Time for a new approach? *Educational Management Administration & Leadership, 48*(5), 763–776.

Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill. https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612

Licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP). (2023). Informe del Grupo del experimento del Tercer Perfeccionamiento. https://www.cienciaspedagogicas.rimed.cu/index.php/ICCP/article/download/487/508

Mesa Aristizábal, J. F. (2023). Gestión de proyectos en América Latina: Perspectivas y tendencias en la producción científica.

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. (2025). *Resolución No. 2/2025: Reglamento del Sistema de Programas y Proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación*. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/goc-2025-62-013

Ministerio de Educación (MINED) (2016a). Objetivos, procesos sustantivos e indicadores de medida del Ministerio de Educación durante los cursos escolares comprendidos en el periodo 2016- 2019.

Ministerio de Educación (MINED). (2022). *Documento Base del Perfeccionamiento del Sistema Educativo Cubano*. Ministerio de Educación de la República de Cuba. https://www.mined.gob.cu/wp-content/uploads/2021/10/investigacion_3_perfeccionamiento.pdf

Ministerio de Educación (MINED). (2024). *Proyección Estratégica del MINED 2024–2030.*

Navarro Quintero, S. M., & Valle Lima, A. D. (2024). Tercer perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación en Cuba. GADE: Revista Científica, 4(2), 78–88. https://doi.org/10.63549/rg.v4i2.420

Núñez Jover, J., Fernández Larrea, A., & Ojalvo Mitrany, V. (2021). Educación superior, gobierno y desarrollo local. Revista Cubana de Educación Superior, 40(1), 1–17. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-01062021000100017

Ortiz Sánchez, I., Guilarte Díaz, T., & Rodríguez Labañino, K. (2022). La gestión por proyectos del trabajo científico investigativo en los centros universitarios. *Revista Cubana De Educación Superior*, 41(Número Especial 2), 109–122. Recuperado a partir de https://revistas.uh.cu/rces/article/view/51

Pereira, R., & Serrano, J. (2020). A review of methods used on IT maturity models development: A systematic literature review and a critical analysis. Journal of

Licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

Information Technology, 35(2), 161–178. https://doi.org/10.1177/0268396219886874

Project Management Institute (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7ª ed.). PMI. https://www.pmi.org/standards/pmbok

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change, 7*(2), 221–258. https://doi.org/10.1007/s10833-006-0001-8

Vega Alba, Félix, Vega Santos, Lisdania, & Verdecia Solano, Marílín. (2019). Gestión de proyectos de colaboración internacional, impactos en desarrollo local en Cuba: caso Buey Arriba. *Revista Universidad y Sociedad,* 11(1), 34-38. Epub 02 de marzo de 2019. Recuperado en 28 de enero de 2026, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000100034&lng=es&tlng=es

Licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)