

Jones Natalia<sup>1</sup>Morón Valeria Natalia<sup>2</sup>Ardiles Ana Laura<sup>3</sup>

## Gestión directiva, ODS y cooperativismo en una escuela técnica patagónica

### Resumen

La ponencia presenta la experiencia de gestión directiva desarrollada en la Escuela de Educación Secundaria Técnica N.º 781 “Don Eladio Zamarreño”, de Dolavon, Chubut, centrada en la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el cooperativismo escolar como ejes transversales del proyecto institucional. Desde una perspectiva situada, la propuesta redefine el rol de la dirección escolar como liderazgo pedagógico, ético y participativo, orientado a fortalecer el vínculo entre formación técnica, compromiso comunitario y sostenibilidad socioambiental.

El trabajo contextualiza la experiencia en el Valle Inferior del Río Chubut y fundamenta la propuesta en los ODS como horizonte de justicia social, en el cooperativismo escolar como modelo democrático de organización y en el Aprendizaje Basado en Proyectos y el aprendizaje-servicio como metodologías que articulan saberes técnicos y problemáticas reales del territorio. Se describen las principales acciones impulsadas por la gestión directiva, entre ellas la planificación institucional por ODS, la constitución de la cooperativa escolar, la articulación con actores locales y la formación docente continua.

Finalmente, se analizan los logros alcanzados —sentido de pertenencia, desarrollo de competencias cooperativas y reconocimiento comunitario— y los desafíos pendientes, destacando el potencial replicable de la experiencia en contextos educativos similares.

**Palabras clave:** Gestión directiva; Objetivos de Desarrollo Sostenible; cooperativismo escolar; liderazgo educativo; gestión participativa

---

<sup>1</sup> Profesora de Geografía Escuela N° 781. Licenciada en Turismo. Cel 2804816041. Correo: [nataliajones@escuela781.edu.ar](mailto:nataliajones@escuela781.edu.ar)

<sup>2</sup> Supervisora Técnica de Nivel Secundario Región IV. Licenciada en gestión y administración de instituciones educativas y Profesora en Ciencias de la Educación. Cel 28043792254. Correo: [valerianmoron@gmail.com](mailto:valerianmoron@gmail.com)

<sup>3</sup> Profesora en Educación Técnica Profesional; Directora Escuela N° 781. Cel. 2804645039. Correo: [algardiles@gmail.com](mailto:algardiles@gmail.com)

## Introducción y contexto

La Escuela de Educación Secundaria Técnica N.º 781 “Don Eladio Zamarreño” se ubica en Dolavon, al pie del Valle Inferior del Río Chubut, una región históricamente vinculada con la producción agroalimentaria. Como única oferta pública de Tecnicatura en Tecnología de los Alimentos en la localidad, su propuesta educativa contempla una fuerte impronta técnico-productiva y un arraigo al territorio local. Sin embargo, a comienzos de la década de 2020, la dirección institucional identificó la necesidad de ampliar su horizonte formativo integrando dimensiones sociales y ambientales que permitieran formar, además de técnicos competentes, ciudadanos críticos y responsables con su entorno (Freire, 1997).

En este sentido, la gestión directiva asumió un rol protagónico en la articulación de políticas institucionales que resignifican la experiencia escolar mediante:

1. La adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas como ejes transversales del proyecto educativo (UNESCO, 2017; CEPAL, 2019).
2. La consolidación del cooperativismo escolar como modelo de organización y aprendizaje participativo (INAES, 2021).
3. El despliegue de metodologías activas, especialmente el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) y Aprendizaje y Servicio Solidario, para vincular saberes técnicos con demandas reales del entorno (Anijovich & Mora, 2014).

Este cambio de rumbo implicó reconfigurar la planificación anual, coordinando equipos docentes, fortaleciendo alianzas con organizaciones locales (cooperativas, municipios, emprendedores) y generando instancias de formación continua para el personal. A lo largo de seis años, la dirección implementó un modelo de gestión que combina planificación estratégica, sostenibilidad financiera y potenciación del capital social, con el objetivo de consolidar una escuela situada, ética y transformadora.

## Fundamentación teórica y pedagógica

### Los ODS como horizonte de justicia global

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, aprobados por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015, ofrecen un marco de referencia para orientar las políticas educativas hacia la equidad, la sostenibilidad ambiental y la erradicación de la pobreza (UNESCO, 2017; CEPAL, 2019). Su inclusión en el ámbito escolar trasciende la mera difusión de metas globales, pues implica repensar los currículos, las prácticas pedagógicas y los vínculos con la comunidad. En contextos regionales como el Valle Inferior del Río Chubut, donde la producción alimentaria es eje central, el abordaje de ODS vinculados a “Hambre Cero” (ODS 2), “Ciudades y

Comunidades Sostenibles” (ODS 11) o “Acción por el Clima” (ODS 13) cobra especial relevancia.

Para la dirección de la Escuela Técnica N.º 781, integrar los ODS significó:

- Promover una visión sistémica de la enseñanza, donde los contenidos técnicos se conectan con problemáticas socioambientales globales y locales (Freire, 1997).
- Generar un sentido de compromiso en estudiantes y docentes, responsabilizándose de proyectos concretos que impactan positivamente en la comunidad (Anijovich & Mora, 2014).
- Vincular el saber pedagógico con la capacidad de incidencia regional, reconociendo a la escuela como agente de transformación social (Tenti Fanfani, 2010)

### **El cooperativismo escolar como modelo democrático y formativo**

El cooperativismo escolar ha sido promovido por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES, 2021) como una estrategia que fomenta la participación, la autogestión y los valores de solidaridad. Esta modalidad pedagógica, cuando se sustenta en estatutos, asambleas y toma de decisiones colectivas, contribuye a desarrollar en los estudiantes competencias de liderazgo, negociación y responsabilidad social.

Desde la perspectiva de la gestión directiva, la constitución de la “Cooperativa Escolar Don Eladio Zamarreño” implicó:

- Diseñar un marco normativo interno (estatutos, reglamentos) ajustado a la normativa cooperativa nacional (INAES, 2021).
- Coordinar capacitaciones para que docentes y alumnos comprendieran principios de contabilidad cooperativa, marketing social y ética en la producción.
- Establecer convenios con municipios, cooperativas de la región y el Ministerio de Educación de Chubut para asegurar recursos, insumos y espacios comerciales.

Esta decisión refrendó la convicción de la dirección de que el aprendizaje significativo se concreta cuando la escuela abre sus puertas a la comunidad y deja de operar como isla educativa.

### **Metodologías activas y liderazgo directivo**

El Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) y el Aprendizaje y Servicio Solidario se rigen como metodologías clave para articular saberes técnicos y ciudadanía (Anijovich & Mora, 2014). Sin embargo, su implementación conlleva desafíos que solo pueden superarse con un liderazgo que:

1. Promueva la planificación integrada: coordinación entre las distintas áreas curriculares (talleres prácticos, asignaturas teóricas, espacios de proyecto).
2. Facilite la formación docente continua: talleres de diseño de proyectos, uso de herramientas TIC y estrategias de evaluación formativa.
3. Establezca instancias de seguimiento y tutoría: comisiones internas que monitorean avances, dificultades y aprendizajes de cada cohorte.

De esta forma, la gestión directiva se convierte en mediadora entre los lineamientos nacionales (ODS, currícula Educación Técnica Profesional) y la realidad concreta de la institución, generando puentes que permiten la innovación pedagógica (UNESCO, 2017).

### **Relato de experiencia: acciones de la gestión directiva**

A continuación, se describen las principales iniciativas y decisiones estratégicas adoptadas por la dirección de la Escuela Técnica N.º 781 durante el ciclo lectivo 2025.

- **1º año – Ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11):**

El objetivo es lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Para ello, el proyecto busca desarrollar, por parte de los y las estudiantes, propuestas para ciudades inteligentes, incluyendo campañas de concientización, uso de energías limpias, cuidado de espacios públicos, solución de problemáticas a partir de la implementación de las TICS.

- **2º año – Hambre cero (ODS 2):**

Se busca concientizar a los y las estudiantes, sobre el derecho a una alimentación sostenible, promoviendo hábitos de consumo responsables y fomentando su participación en la construcción de un sistema alimentario más equitativo y ecológico, como agentes multiplicadores. En vinculación directa con la institución a través de la producción de alimentos en los talleres, elaboración de panificados, dulces y conservas, campañas de seguridad alimentaria. Elaboración de un horno de pan.

- **3º año – Acción por el clima (ODS 13):**

Proyectos de medición del impacto ambiental de nuestras producciones, implementación de prácticas sustentables (reciclado, compostaje, uso eficiente del agua).

- **4º y 5º año – Trabajo decente y cooperativismo (ODS 8 y modelo cooperativo):**

Formación y constitución de la Cooperativa Escolar Don Eladio Zamarreño, con

elecciones democráticas, elaboración de estatuto y capacitaciones sobre gestión cooperativa, liderazgo y organización de costos. Gestión de proyectos productivos, control de calidad, etiquetado responsable y comercialización de productos elaborados en la escuela (salamines, manteca, quesos, dulce de leche), integrando prácticas de consumo responsable. Estos productos se venden en la “Feria de los Viernes”, un proyecto de la escuela que busca dar a conocer y comercializar los productos que los estudiantes elaboran, con lo recaudado abastecen a los talleres para continuar produciendo.

- **6° y 7° año – Producción y consumo responsable (ODS 12):**

Anteproyecto y proyecto final. Planteamiento y ejecución de un producto o servicio que se vincule a la industria alimenticia, buscando la innovación. Se establece un trabajo articulado en el cual se desarrolla, produce y prueba, a partir de la investigación, la integración y la puesta en práctica de todo lo abordado a lo largo de la tecnicatura en tecnología de los alimentos.

## **Logros y desafíos de la gestión institucional**

Logros principales

1. Fortalecimiento del sentido de pertenencia y compromiso comunitario

La integración de ODS y cooperativismo favoreció un clima institucional más colaborativo. Estudiantes y docentes asumen proyectos con sentido social y ambiental (Freire, 1997).

2. Desarrollo de capacidades directivas y docentes

- Capacitación continua en metodologías activas, planificación integrada y evaluación formativa (Anijovich & Mora, 2014).
- Mejora en la estructura organizacional: creación de comisiones de trabajo y seguimiento (ODS, cooperativa, formación docente).

3. Articulación con actores externos

- Convenios con municipios, cooperativas locales e instituciones locales y provinciales que facilitan recursos y formación técnica.
- Inserción en redes interinstitucionales que potencian la visibilización de proyectos (UNESCO, 2017).

## Desafíos pendientes

### 1. Sostenibilidad financiera y de recursos

La continuidad de proyectos exige equipamiento técnico costoso (paneles solares, sensores, equipamiento de laboratorio). La gestión directiva debe garantizar fuentes de financiamiento estables (gobierno provincial, fondos de innovación educativa).

### 2. Formación docente y sucesión directiva

- Incorporar a nuevos docentes en metodologías activas y prácticas cooperativas requiere tiempo y dedicación.
- Planificación de la transferencia de liderazgo para evitar rupturas de la línea directiva: elaboración de planes de capacitación continua (Anijovich & Mora, 2014).

### 3. Monitoreo y evaluación de impacto

- Diseñar indicadores cuantitativos y cualitativos que midan no solo aprendizajes técnicos, sino también competencias ciudadanas, valores cooperativos y compromiso con la sostenibilidad (Freire, 1997).
- Implementar sistemas de registro digital que faciliten el seguimiento longitudinal de cohortes y proyectos.

### 4. Continuidad pedagógica

Superar la fragmentación anual de proyectos implica consolidar una matriz de contenidos y ODS por niveles, de modo que las experiencias sean acumulativas y transversales (Tenti Fanfani, 2010).

## Conclusión y proyección

La experiencia de la Escuela Técnica N.º 781 “Don Eladio Zamarreño” evidencia que la gestión directiva orientada hacia los ODS y el cooperativismo escolar posibilita la construcción de una propuesta educativa transformadora, situada y participativa. Al colocar la sostenibilidad y la democracia como ejes fundamentales.

Los logros alcanzados –sentido de pertenencia, reconocimiento comunitario, desarrollo de competencias cooperativas y alianzas interinstitucionales– confirman que, cuando la gestión asume el liderazgo ético y pedagógico, la escuela trasciende su función académica para convertirse en espacio de construcción colectiva de ciudadanía (Freire, 1997).

De cara al futuro, la proyección directiva incluye:

- La consolidación de redes de intercambio con otras escuelas técnicas de la región.
- El diseño de un plan de formación específico en ODS, ABP y evaluación formativa.
- La implementación de un sistema de monitoreo y evaluación de impacto socioeducativo.
- La exploración de nuevas alianzas para financiar equipamientos, a fin de garantizar la continuidad de proyectos innovadores.

En síntesis, la gestión directiva de la Escuela Técnica N.º 781 ha demostrado que al alinear políticas institucionales, metodologías participativas y compromisos sociales, es posible resignificar la experiencia escolar y ofrecer un modelo replicable en contextos similares, aportando a la construcción de una educación técnica crítica, democrática y sostenible.

### Referencias bibliográficas

Anijovich, R., & Mora, S. (2014). *Metodologías activas: Otra forma de enseñar y de aprender*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

CEPAL. (2019). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago, Chile: Naciones Unidas.

Freire, P. (1997). *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa* (15.ª ed.). México, D.F.: Siglo XXI Editores.

INAES. (2021). *Guía para la constitución y funcionamiento de cooperativas escolares*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social.

Tenti Fanfani, E. (2010). *Escuela y pobreza: ¿Cómo enseñar en contextos de vulnerabilidad social?* Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI Editores.

UNESCO. (2017). *Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Objetivos de aprendizaje*. París, Francia: UNESCO.