

**ANEXO ESTUDIOS DE CASOS N°1-A**

# **SEMINARIO LATINOAMERICANO CIEA 2005**

**Gestión y liderazgo para la formación efectiva: estudio de caso**

**Estrategia para el mejoramiento de la capacidad directiva en  
comunidades institucionales de formación agrícola: el caso  
FE.D.I.A.P.**

**Lic. Juan Carlos Bregy  
Director Ejecutivo FE.D.I.A.P.  
Coordinador Pedagógico  
Centros de Formación Rural de la Fundación Marzano  
Argentina**

**Frutillar, 19 al 28 de octubre de 2005  
CHILE**

## SEMINARIO LATINOAMERICANO CIEA/2005

### Gestión y liderazgo para la formación efectiva: estudio de caso Estrategia para el mejoramiento de la capacidad directiva en comunidades institucionales de formación agrícola: el caso FE.D.I.A.P.

#### 1. Breve conceptualización de la experiencia

La Federación de Institutos Agrotécnicos Privados de la República Argentina (FE.D.I.A.P.), es una Asociación sin fines de lucro y voluntaria de Escuelas e Institutos Agrotécnicos, Centros de Formación Rural y Escuelas de la Familia Agrícola que fue creada a mediados de 1974 y cuya finalidad principal es el perfeccionamiento de las comunidades institucionales.

Conformada como una verdadera Red de Trabajo de la Educación Agropecuaria, FE.D.I.A.P. además trabaja en la coordinación de la acción educativa y técnica entre los distintos establecimientos públicos de gestión privada que brindan educación en el medio rural (a través de distintas modalidades: agrotécnicas, bachilleratos, de alternancia, forestal, formación profesional, educación no formal, formación en agroturismo, salud y medio ambiente, etc.) a lo largo y a lo ancho del país, buscando jerarquizar el trabajo rural, elevar el nivel de enseñanza, extensión e investigación y promocionar el desarrollo integral de la población rural.

En la actualidad integran la Federación, 132 escuelas distribuidas en 17 provincias argentinas. Estas instituciones albergan cada año unos 15.000 alumnos entre varones y mujeres y en ellas trabajan unas 3.000 personas, entre directivos, técnicos y docentes.

Además de la finalidad principal de la federación, la FE.D.I.A.P. tiene como objetivos:

- Representar a las Instituciones adheridas ante los organismos nacionales e internacionales.
- Gestionar becas de estudio, perfeccionamiento y extensión, pasantías, estadías, etc.
- Participar y organizar congresos, seminarios técnico-pedagógicos.
- Realizar proyectos en común con otras instituciones que contribuyan al mejoramiento de la educación agropecuaria y rural en particular y al perfeccionamiento profesional en general.

Entre las actividades permanentes de la Federación merecen destacarse:

- La organización de las Jornadas Nacionales Técnico-Pedagógicas destinadas a directivos, técnicos y docentes abiertas a todos los que trabajan por la educación agropecuaria en el país.
- Foros para directivos de escuelas de enseñanza agropecuaria en distintos puntos de la Argentina.
- Jornadas y talleres para instructores y jefes sectoriales de enseñanza práctica.
- Organización de cursos de formación y perfeccionamiento profesional.

A partir de fines del año 2003, el Comité Ejecutivo de la Federación alentó la creación del Centro de comunicación y Capacitación para el Medio Rural (C.C.C. de FE.D.I.A.P.). **COMUNICAR y CAPACITAR** son los ejes centrales de la tarea del Centro de Comunicación y Capacitación para el Medio Rural y se desarrollan en cohesión al objetivo de la acción: la educación en y para el medio rural; buscando mejorar los resultados (sean cuantitativos como cualitativos), facilitando una adecuada producción y/o adquisición de conocimientos a través de una heterogénea oferta de servicios de comunicación y capacitación para todos aquellos interesados que trabajen (a través de la educación, la capacitación y el trabajo social) por el desarrollo del medio rural.

Impulsa esta iniciativa, la responsabilidad asumida por FE.D.I.A.P. hace años de estar más cerca de todas aquellas instituciones que en todo el país trabajan en y para el medio rural para incentivarlas y apoyarlas al desarrollo de una educación de calidad, solidaria con los que más necesitan y comprometidas con la formación de jóvenes constructores una Argentina mejor para todos.

Con esta base como fuerza de arranque se pretende abrir un nuevo espacio participativo que centralice y sociabilice información, que identifique lo que directivos, docentes, técnicos, profesionales, padres y alumnos necesitan, para auxiliarlos proyectando y ejecutando diferentes programas de capacitación y formación para ellos y sus comunidades cercanas.

El Centro de Comunicación y Capacitación para el Medio Rural esta conformado por un grupo de profesionales que tiene la responsabilidad de desarrollar acciones que permitan afianzar la relación de las distintas Instituciones Educativas y Sociales entre sí y con otras del ámbito educativo, social, gubernamental y empresario del medio rural.

Además, anualmente el Centro de Comunicación y Capacitación para el Medio Rural de FE.D.I.A.P., presenta y desarrolla un plan anual de capacitación nacional que hace base en:

- El estudio de la realidad rural.
- El diseño de estrategias de comunicación que permita enlazar una red entre todas las escuelas que se interesen en la propuesta y hacia otras instituciones educativas y sociales afines.
- Desarrollar políticas de capacitación permanente en las diferentes áreas para todas aquellas instituciones que brindan educación en y para el medio rural.

Actualmente son 22 cursos, seminarios y talleres que el Centro de Comunicación y Capacitación para el Medio Rural está ofreciendo no sólo para sus escuelas vinculadas sino también para todos quienes trabajan en el tema de la educación agropecuaria.

Uno de los ejes del trabajo para el período 2004-2010 es el de la calidad y la gestión de la educación; producto de ellos se han realizado una serie de encuentros, entre los que se destacan:

**1º Foro Nacional de Directivos de Escuelas de Enseñanza Agropecuaria**  
(Temática: Delegación y Trabajo en Equipo – Nuevas Formas de Vinculación)

**2º Foro Nacional de Directivos de Escuelas de Enseñanza Agropecuaria**  
(Temática: Calidad en la Educación y la Formación en Valores)

**3º Foro Nacional de Directivos de Escuelas de Enseñanza Agropecuaria**  
(Temática: Rol del Directivo en la Gestión de la Evaluación Institucional)

**4º Foro Nacional de Directivos de Escuelas de Enseñanza Agropecuaria**  
(Temática: El Escenario 2010 respecto a la producción agropecuaria, la biotecnología y la sociedad del conocimiento: rol de la educación agropecuaria y rural)

**Jornada Nacional de Instructores y Jefes Sectoriales de Enseñanza Práctica´04**  
(Temática: ¿Cómo evaluar el desempeño del alumno en situaciones prácticas?)

**Jornada Nacional de Instructores y Jefes Sectoriales de Enseñanza Práctica´05**

(Temática: La vinculación con el mundo productivo: puente para generar mejor y mayor educación)

Además durante este 2005, se comenzó a dictar la **Especialización de Formación de Promotores y Animadores Rurales** para docentes, técnicos y profesionales que trabajen en escuelas de enseñanza agropecuaria y del medio rural; especialización de dos años de duración que cuenta con 30 participantes de una sola provincia y que se piensa extender a nivel nacional, el próximo año.

A partir del presente año también se rediseñó el Web Site de la Federación convirtiéndolo en un portal educativo, donde no sólo hay información y materiales institucionales sino que además, se le han ido incorporando distintos materiales de capacitación (sobre gestión directiva, liderazgo, desarrollo rural, juventud rural y otras informaciones técnicas) que están disponibles no sólo para las escuelas vinculadas a la federación sino para todos aquellos que trabajen en y para la educación agropecuaria; el portal es asiduamente visitado por cientos de personas de Argentina y de otros lugares del continente.

Diversos convenios la unen a distintas Universidades y Facultades de Agronomía; con la Facultad de Agronomía de la Universidad Católica Argentina tiene un acuerdo para becar alumnos para que sigan estudios superiores; con la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de Buenos Aires mantiene un convenio que le ha permitido becar a distintos directivos de la Federación para que cursen la Maestría en Educación Agropecuaria y Biológica; con la Universidad Nacional del Litoral estableció un convenio que permitió la apertura de dos Nodos de Capacitación para Docentes de los últimos cursos de las escuelas agrotécnicas buscando facilitar la transición de los alumnos de la educación agropecuaria media al sistema universitario.

Producto de las evaluaciones de los participantes de los diferentes Foros de Directivos, comenzará a funcionar este mes el **Observatorio 2010 de FE.D.I.A.P.; la Escuela del Futuro en el Medio Rural**; el Grupo de Referencia está conformado por cinco (5) directivos de escuelas vinculadas a FE.D.I.A.P. que tienen que desarrollar como trabajo de base, los siguientes análisis:

- Analizar las nuevas demandas de técnicos, profesionales y demás personal capacitado que requiere el entorno de los establecimientos agropecuarios y agroindustriales que componen el ámbito de influencia de las escuelas que integran el observatorio (*esto implica realizar entrevistas con Responsables de Empresas/Establecimientos Agroindustriales que permitan determinar los actuales perfiles de búsqueda laboral*).
- Analizar “concientemente” qué competencias y habilidades forman hoy en las escuelas (*involucradas en el Observatorio*) y determinar (*identificando descriptivamente*) si lo hubiere, que factores son inhibitorios o resultan vallas insuperables para adecuarse a las competencias y habilidades que demanda el mercado.
- Analizar qué Herramientas y qué Habilidades Pedagógicas deberían diseñarse si la tendencia llevara a concluir que se fortalece la idea de “la Escuela en el Hogar” (sistemas a distancia, sistemas de alternancia, educación no formal, sistemas radiales, otras).

Finalmente, se ha proyectado para el año 2006 la apertura de un **Programa de Calidad y Mejoramiento de la Gestión Directiva** que será un Plan Piloto destinado a capacitar a 35 directivos de distintas provincias donde FE.D.I.A.P. tiene presencia y que busca cumplir las siguientes premisas:

- Estimular en cada participante su compromiso activo como gestor de procesos para que, a través de su función directiva, propicie acciones tendientes a lograr mejores estándares de calidad educativa en las instituciones a su cargo.
- Desarrollar espacios de trabajo colectivo que promuevan un conjunto de estrategias integrales de formación y actualización en gestión escolar y liderazgo destinada a mejorar aspectos referidos al abordaje de los aprendizajes teóricos-prácticos.
- Formar en diferentes áreas socio-comunicaciones de manera que cada directivo pueda identificar desafíos y oportunidades presentes en su medio y liderar a su equipo para el análisis eficaz de las fortalezas y debilidades institucionales.

## 2. Visión de FE.D.I.A.P. sobre la calidad de la educación y liderazgo

La gestión escolar comenzó a vincularse con la calidad de la educación cuando se comenzó a cuestionar algunas investigaciones y relaciones lineales de interpretación y confrontó el trabajo escolar, los resultados, las desigualdades y la heterogeneidad de contextos.

La escuela y algunas otras organizaciones "*hacen la diferencia*", son comunidades de aprendizaje y así es como también aprenden, descubren y enmarcan sus acciones en una mirada compleja y estratégica para lograr procesos y resultados de calidad.

Este desafío de calidad incluye revertir la desigualdad o al menos, en el ámbito de lo educativo, no profundizarla.

La dimensión de la gestión pedagógica de calidad, en muchas instituciones educativas y sociales, está precarizada. Es por ello que es un factor de calidad recrear y fortalecer el liderazgo. **FE.D.I.A.P. ha tomado entre sus ejes de formación este tema.**

Pensar el liderazgo es re-situar la toma de decisiones en un marco político de intervención en lo local, provincial y nacional ya que la escuela como institución social sigue siendo responsable del contenido y de la forma que habilita procesos, alcanza resultados y forma ciudadanía.

El liderazgo es ejercicio de autoridad y de acciones que transforman y mejoran la situación. **En la diversidad de contextos, el liderazgo requiere de estrategias que posibiliten la construcción de una visión compartida.**

La visión debería ocuparse de un futuro estado de la escuela, de la producción y del desarrollo rural posible y deseable, así como encarnar una mejora de la calidad educativa y del futuro preferido para la educación y la sociedad en general.

El liderazgo es acompañar y asesorar en la construcción de visiones, reflejando diversidad de asunciones, creencias y valores, utilizando un gran abanico de actos de liderazgo simbólico.

Esa visión compartida ha de moldear las actividades diarias relativas a la enseñanza y al aprendizaje, así como proyectar acciones y darles prioridad.

## 3. Visión de FE.D.I.A.P. sobre la educación agropecuaria

La visión de la Federación en materia de educación agropecuaria es:

- Egresados insertos en su región, actores para el desarrollo de actividades tendientes al crecimiento socio productivo del medio rural.

- La situación socioeconómica del medio rural y las escuelas insertas en él.
- Formar personas que puedan promover el desarrollo, la creatividad y el trabajo en la producción agropecuaria y en el medio rural.
- La escuela en el medio rural: su vinculación con otras escuelas y con las universidades.
- La escuela en el medio rural y la formación integral.
- Educación agropecuaria y el avance tecnológico.
- La importancia de impartir educación en y para el medio rural: un trabajo en conjunto Escuela – Comunidad – Empresa - Estado.

Desde la Federación **el liderazgo** “hace la diferencia” pues:

- Hay una propuesta política y un proyecto que lo explicita, no es sólo un listado de acciones o eventos.
- Fomenta reuniones, produce investigaciones y evaluaciones para concertar toma de decisiones y asesorar al respecto.
- Articula el trabajo en equipo y el trabajo en redes.
- Recupera la experiencia en su valor de conocimiento en la acción y prácticas (saber-saber hacer) a ser divulgados.
- Aprovecha al máximo los recursos (materiales/humanos/didácticos/tiempo) para alcanzar objetivos y metas.
- Optimiza los recursos externos y los internos para ofrecer más y mejores oportunidades de enseñanza y de aprendizaje (individual y colectivo).
- Enfatiza que las actividades han de fortalecer el desempeño profesional y la formación continua simultáneamente con la reflexión crítica y la responsabilidad por las mejoras con claro impacto en el estudiantado y en la comunidad local.
- Hace que haya propósitos claros que son pilares filosóficos y políticos.
- Permite la construcción de una alianza real entre con comunidad: familias, representantes de la producción, instituciones sociales y la escuela: directivos, docentes y alumnado.
- Fomenta prácticas educativas y formativas relevantes.
- Promueve una “cultura” escolar y del medio con altas expectativas que valora y vivencia la cultura del trabajo, del esfuerzo y de la promoción de los jóvenes.
- Estimula al profesionalismo, al planeamiento participativo estratégico, a la evaluación para retroalimentar decisiones pero también como rendición de cuentas (ética del trabajo organizacional).

De manera simultánea en esta **construcción de sentido surgen en la Federación algunos pilares**, pero que se enmarcan en esta propuesta política y ética. Estos pilares se ofrecen como herramientas, algunos de ellos de **Calidad Total y en Mejoramiento Continuo**, que direccionan los **procesos de FE.D.I.A.P.:**

- ✓ Liderar procesos de calidad como Federación.
- ✓ Centrarse en pequeños cambios.
- ✓ Reconocer la responsabilidad social de las acciones.
- ✓ Agilizar la circulación de la información y la comunicación, herramienta indispensable para tomar decisiones.
- ✓ Generar una cultura organizacional compartida.
- ✓ Emprender programas de formación continua.
- ✓ Centralidad del estudiantado y de la comunidad.
- ✓ Fortalecimiento de los procesos de evaluación.
- ✓ Trasladar la visión a la misión de las instituciones mediante el planeamiento estratégico.
- ✓ Implementar estrategias de aprendizaje cooperativo.
- ✓ Actuar previniendo “errores”, “dificultades” que afectan los procesos y traban el alcance de la visión.

- ✓ Reconocimiento de los esfuerzos de todas las escuelas vinculadas para continuar trabajando y entendiendo que el proceso de cambio es dinámico pero paulatino.

#### 4. Procedimientos de gestión: dimensiones, indicadores y evidencias organizacionales

Semánticamente, indicador es lo que da indicios o señales de algo. Existen *indicadores cuantitativos* que hacen referencia a componentes o factores referidos al producto e indicadores cualitativos que reúnen los requisitos de referirse a factores muy influyentes de la calidad institucional. Dochy (1990) definía los indicadores de rendimiento como “*datos empíricos de naturaleza cuantitativa o cualitativa, los cuales describen el funcionamiento de una institución, la manera en que la institución persigue sus objetivos*”.

Esto implica que están relacionados con el tiempo y con el contexto. Pueden ser operacionalizados por un conjunto de variables que son características más específicas”.

Son condiciones necesarias para establecer un grupo coherente de indicadores:

- ✓ Determinar el encuadre conceptual donde los indicadores tengan sentido.
- ✓ Las dimensiones seleccionadas deberán reflejar el interés del estudio.
- ✓ Seleccionar y definir indicadores que representan los factores de la realidad en estudio.

Características de los indicadores:

- ✓ *Relevancia*: refieren a aspectos y factores de interés. Importa el contenido y la representatividad.
- ✓ *Perdurabilidad*: refieren a aspectos duraderos en el tiempo pero simultáneamente susceptibles de cambio.
- ✓ *Fácil comprensión*: han de ser comprendidos fácilmente por la audiencia
- ✓ *Validez del contenido*: contruidos por consenso y resguardo del contenido teórico y objetivos fundantes (en nuestro caso, de la Federación).

Como decíamos, los indicadores son señales que nos permiten captar y representar aspectos que hacen a la vida institucional de FE.D.I.A.P. Los indicadores de este caso proporcionan información relevante sobre algunas dimensiones del funcionamiento de la Federación. Es por ello que (en este último tiempo) hemos comenzado a *diseñar* un sistema de indicadores contruidos alrededor de ellas.

Los indicadores han sido seleccionados para:

- Destacar los puntos fuertes y débiles de la organización.
- Ofrecer una perspectiva general del estado o situación en que se encuentra la formación continua de comunidades institucionales, así como la coordinación de actividades educativas y técnicas entre los distintos establecimientos que brindan educación en el medio rural.
- Posibilitar el establecimiento de consensos, pues los indicadores son el resultado de una compleja negociación de procesos organizacionales, políticos, sociales y técnicos.
- Permitir enriquecer el debate en la sociedad democrática, sobre el papel de la educación agropecuaria y la educación en el medio rural en la Argentina.
- Consolidar los aspectos que son fortaleza en la Federación y superar las debilidades para acercarse a la visión.

Sobre las siguientes **actividades fundamentales e información de FE.D.I.A.P.**, se han construido los indicadores y estamos en plena etapa de desarrollo respecto a las evidencias:

<b>Cantidad de Instituciones:</b>
-----------------------------------

**Distribución geográfica:**

**Cantidad de Directivos:**

**Cantidad de Profesionales y Técnicos:**

**Cantidad de Docentes:**

**Cantidad de Redes consolidadas a nivel provincial o regional:**

**Actividades de Comunicación:**

**Actividades de Capacitación:**

**Actividades de producción de materiales:**

**Jornadas Nacionales:**

**Foros de Directivos:**

**Seminarios para Instructores y Jefes Sectoriales:**

**Talleres:**



Dimensión	Indicadores	Evidencias
<b>Focalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiarios según vulnerabilidad</li> <li>• Recursos materiales</li> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Visión</li> <li>• Oportunidad de afianzar redes educativas y sociales.</li> </ul>	
<b>Calidad de los Proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de la población beneficiaria.</li> <li>• Producción de conocimientos.</li> <li>• Adquisición de conocimientos y habilidades organizacionales.</li> <li>• Cambios en las instituciones agrupadas.</li> <li>• Disposición hacia la innovación y a la creatividad.</li> <li>• Seguimiento de los servicios, acciones y capacidades.</li> </ul>	
<b>Participación en la gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de planificación.</li> <li>• Vínculos y relaciones formales e informales.</li> <li>• Capacidad de gestión según los requerimientos.</li> <li>• Actividades ejecutadas que promueven cambios en variados componentes.</li> <li>• Capacidad de explicación y de reflexión crítica que da cuenta de los compromisos de acción.</li> <li>• Transparencia interna y estilo democrático en las relaciones.</li> <li>• Capacidad de convocatoria y modos de participación.</li> <li>• Asistencia a las convocatorias.</li> </ul>	
<b>Eficacia de las acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los objetivos.</li> <li>• Capacidad de intervención sobre los problemas.</li> <li>• Debilitamiento de los factores/causas críticas.</li> <li>• Satisfacción.</li> <li>• Apropiación comunitaria.</li> <li>• Impacto en el tiempo.</li> <li>• Sostenimiento en el tiempo.</li> </ul>	

## 5. Algunas limitantes que hacen que no se logren aún los resultados deseados

- Modelo mental que prioriza ser usuario y no militante.
- Escaso compromiso de varios directivos.
- No se sociabiliza como se debiera la información recibida.
- Falta de una verdadera cultura participativa.
- Varias de las escuelas vinculadas tienen necesidades económicas marcadas, lo que hace priorizar la búsqueda de recursos.
- No hay toma de conciencia sobre las ventajas de vincularse con otras organizaciones educativas, sociales, productivas, de transformación y comercialización, etc.
- Aún persisten serias dificultades en la comunicación en el medio rural (Internet, por ejemplo).
- Pocos recursos económicos para la autosustentabilidad del C.C.C. de FE.D.I.A.P.
- Ausencia de Políticas de Estado para la educación agropecuaria y en el medio rural.

## 6. Resumen

FE.D.I.A.P. es hoy considerada como la única Red de Educación de Enseñanza Agropecuaria en la Argentina. Por estos días se ha consolidado como un fuerte referente de la educación en el medio rural que atiende ya no sólo propuestas de educación agrotécnica, sino que además promueve alternativas formativas en distintas modalidades y comienza a brindar servicios de comunicación y capacitación para todos aquellos interesados que trabajen (a través de la educación, la capacitación y el trabajo social) por el desarrollo del medio rural.

Hacia el “interior” de la Institución, *el auténtico reto* que esta viviendo es la exigencia de poner al día el contenido de la enseñanza para integrar los nuevos avances científicos y técnicos. Siempre teniendo en cuenta que sería muy riesgoso intentar el “*vivir al día*” con dicha tecnología y dar la espalda a lo que nunca se debe dejar de lado en función a los preceptos fundacionales de FE.D.I.A.P.: una sólida formación técnico-profesional con una marcada formación en valores.

Basado en los postulados de la calidad total, se esta invitando a las escuelas vinculadas a FE.D.I.A.P. que sus equipos docentes y técnicos entiendan que habrá que:

- Considerar que el aprendizaje efectivo de los alumnos es lo primero.
- Comprometerse y participar, cooperando y no compitiendo.
- Convertirse en una organización inteligente que aprende.
- Basar la gestión en la mejora continua, en la constante evaluación de los procesos.
- Ser consciente que el papel del líder (alguna vez puede no ser el directivo) es básico.
- Basar la toma de decisiones en datos objetivos.
- Centrarse en pequeños cambios.
- Prevenir en lugar de detectar fallas.
- No tener miedo a cometer errores.
- Invertir gran cantidad de tiempo en reuniones productivas, en trabajo en equipo.
- Ser ágil en transmitir la información, socializarla al máximo.
- Generar una cultura institucional compartida.
- Emprender programas de capacitación continua para todos los miembros de la comunidad educativa.

“...somos los que hacemos, sobre todo lo que hacemos para cambiar lo que somos...”

Eduardo Galeano (escritor uruguayo).