

# Experiencias en educación y capacitación: Una experiencia de gestión privada de la educación silvoagropecuaria en Chile

Rodrigo Martino<sup>1</sup>

## ANTECEDENTES

A comienzos de la década de los '80 Chile implementó un nuevo sistema de administración educacional caracterizado por el traspaso de la totalidad de los establecimientos educacionales a los municipios y entidades privadas.

En respuesta al desafío planteado por el Ministerio de Educación, el sector empresarial, a través de sus respectivos gremios, crea corporaciones educacionales con el fin de asumir la gestión de la enseñanza técnico-profesional correspondiente a sus ramas. El objetivo central de los traspasos fue vincular más estrechamente la formación técnica con las exigencias productivas del país.

## RESPUESTA DEL SECTOR AGRICOLA

Atendiendo a su tradición educativa y vocación de servicio de la sociedad nacional de agricultura (SNA) materializó el llamado a participar en la gestión educacional con la creación de la Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural (CODESSER), organismo que en 1982 asumió la administración de un grupo de nueve (9) escuelas agrícolas fiscales ampliado en la actualidad a 16 establecimientos de nivel medio y dos (2) de nivel superior, ubicados a lo largo de todo el territorio cultivable del país.

## MODELO DE GESTION DE CODESSER

El traspaso de la administración directa de la educación técnico-profesional desde un ente fiscal a uno privado constituyó un hecho inédito en la historia educacional chilena. En ausencia de antecedentes sobre este tipo de innovación, CODESSER se enfrentó al desafío de establecer los procedimientos apropiados de gestión cuyos elementos distintivos son:

### a) Integración del empresariado a la administración escolar

La incorporación del sector privado a la gestión de la escuela es considerada un elemento esencial no sólo para conseguir los objetivos educacionales sino también para alcanzar una alta convergencia entre los resultados cuantitativos y cualitativos de los programas y las necesidades de personal técnico del sector agrícola. Por ello la administración de cada establecimiento está encabezada y dirigida por un Consejo Regional Empresarial constituido con por lo menos siete (7) empresarios agrícolas provenientes de la zona de inserción de la escuela. La participación del sector privado

En la gestión escolar permite una vinculación directa del proceso educativo con el mercado laboral y resulta ser un efectivo medio para allegar innovaciones educacionales, productivas y de organización a los establecimientos.

### b) Acento en la formación integral y pertinencia laboral del curriculum

La naturaleza del que hacer educativo exigen la definición de un marco orientador que la corporación ha explicado en su ideario educacional. Las directrices allí contenidas sirven de guía para la gestión educacional.

Los planes y programas curriculares son elaborados por las propias unidades educativas con la asesoría del cuerpo técnico de la corporación. Responden a perfiles profesionales establecidos a partir de encuestas aplicadas por los profesores a las empresas regionales.

La enseñanza se orienta a la formación de jóvenes con sólidos conocimientos generales en humanidades y tecnología; preparados para desempeñarse en familias de ocupaciones agrícolas; capaces de resolver problemas concernientes a su profesión y dispuestos a aprender continuamente.

---

<sup>1</sup> Director ejecutivo, Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural-CODESSER, Chile

El esquema pedagógico tiene como meta y criterio de acción la formación integral a través de la cual se enfatiza el desarrollo personal y, por sobre todo, el adquisidor de valores y virtudes fundamentales para el futuro desempeño profesional y comportamiento ciudadano de los egresados. De igual modo se fomenta el aprendizaje de la capacidad de liderazgo y don de mando, el desarrollo del espíritu emprendedor y la autonomía en el manejo empresarial, todo ello bajo el principio del aprender haciendo.

La vigencia de los planes y programas entre 6 y 8 años, son sometidos a aprobación por parte de la respectiva Secretaría Regional Ministerial de Educación, organismo que supervisa el proceso educativo y de gestión de cada escuela.

#### c) Valoración de la calidad personal y profesional del personal escolar

La corporación valora su personal como elemento clave para la consecución de los objetivos institucionales. Bajo este predicamento se han establecido claras políticas de desarrollo de recursos humanos entre las que se incluyen criterios de selección, promoción y remuneración. Parte fundamental de esta acción es la política de perfeccionamiento docente y capacitación técnica destinada a actualizar y complementar la preparación profesional de todo el personal. La actividad de perfeccionamiento y capacitación es gratuita y obligatoria según ingreso y especialidad.

La perspectiva del régimen contractual de trabajo, el cambio de entidad administradora desde el Ministerio de Educación a la corporación ha implicado una modificación de la dependencia jurídica del personal de cada escuela, pasando éste a regirse por las normas legales establecidas para el sector privado. La composición actual del profesorado cuenta con un importante grupo de personas provenientes de la anterior administración estatal al que se suman nuevos grupos de especialistas en las diferentes áreas de la formación profesional silvoagropecuaria.

El nuevo esquema contractual junto a las políticas de personal y la necesaria integración de distintas formaciones profesionales en un mismo esfuerzo educativo han permitido acrecentar el compromiso del personal y variar su enfoque de participación y pertenencia respecto de las escuelas. Se sienten partícipes de las decisiones educacionales y sus aportes han sido decisivos en la implementación del nuevo modelo de gestión y sus resultados educacionales.

#### d) Selección de alumnos

El ingreso de los alumnos a los establecimientos administrativos por la corporación privilegia la procedencia de jóvenes del sector rural. Exige haber aprobado un proceso de selección compuesto por una serie de instancias evaluativas divididas en tres fases: a) diagnóstico de conocimientos matemáticos y de lenguaje; b) verificación práctica de aptitudes y vocación por el trabajo agrícola y c) compromiso familiar con el ideario institucional. La selección se desarrolla durante 15 días en los meses de verano, período en el que los postulantes participan en la ejecución de diversas actividades de campo, poniendo a prueba sus aptitudes y vocación.

#### e) Diversidad en el financiamiento y unidad en el propósito de utilización

El encuadre jurídico de la corporación permite a los establecimientos acceder a diferentes fuentes de financiamiento. Entre ellas, las principales son: a) aporte fiscal bajo la modalidad de suma alzada equivalente al costo de operación de las escuelas antes del traspaso o bien subvención por alumno asistente; b) becas de alimentación e internado; c) donaciones y aportes de centros de padres; d) aportes de empresarios vía franquicia tributaria y otros mecanismos legales y e) proyectos de desarrollo educacional e implementación de equipos de infraestructura financiados por fundaciones y entidades de ayuda privada.

#### f) Gestión autónoma de cada plantel

Las unidades educativas administradas por la corporación se caracterizan por el desarrollo simultáneo de tres tipos de actividades convergentes en un mismo propósito educacional: enseñanza, hospedaje (internado) y administración de un predio agrícola, para lo cual requieren las fuentes de financiamiento mencionadas.

Conforme a la política general de administración institucional, las escuelas gozan de una amplia autonomía de gestión. Esto es, los consejos regionales empresariales aprueban los planes de desarrollo, presupuesto anuales y planes operativos de su respectivo establecimiento y ejecutan, en conjunto con su dirección, la contratación de personal, la operación financiera y bancaria y las adquisiciones y ventas del plantel.

La sede central de la corporación, por su parte, fija las políticas globales para el desarrollo y proyección general del sistema, realiza anualmente la distribución presupuestaria de los aportes fiscales, asesora y controla la operación individual de cada escuela, evalúa el rendimiento general de toda la población estudiantil, elabora estudios de seguimiento y establece las normas comunes para el funcionamiento de las unidades educativas.

**g) Capacitación y extensión al medio rural**

Las escuelas agrícolas administradas por la corporación están concebidas como entidades abiertas e incentivadoras del progreso del sector rural en cada región. Con tal orientación propician una serie de programas de capacitación, extensión y transferencia tecnológica dirigidos a empresarios, a trabajadores agrícolas y a la comunidad en general.

La sociedad nacional de agricultura, con la misma intención, ha montado algunos ensayos experimentales en los establecimientos con el doble propósito de mejorar la educación de los alumnos y proveer una instancia de actualización a los agricultores de la zona.

El servicio nacional de capacitación y empleo (SENCE), a su vez, auspicia permanentemente programas de capacitación laboral focalizados en grupos de jóvenes y adultos a lo largo del país, a través de propuestas públicas.

Las escuelas administradas por la corporación participan activamente en la ejecución de tales programas a cargo de profesores de las mismas.

**h) Evaluación de la experiencia**

La verificación de la calidad y eficiencia del sistema forma parte integral de la gestión educativa y productiva de la corporación a través de los procesos de evaluación del rendimiento estudiantil y el seguimiento de sus egresados. Tales procesos se aplican anualmente con el propósito de recabar información útil para avalar decisiones tendientes a mejorar la gestión e impacto global del sistema y la excelencia académica.

**i) Algunos logros obtenidos a la fecha son:**

- Incremento de la tasa de colocación de egresados desde el 10 al 75% en los últimos 10 años.
- Mayor prestigio profesional y social de la enseñanza silvoagropecuaria reflejado en una demanda de cuatro postulantes por cada vacante ofrecida.
- Aumento del patrimonio escolar en infraestructura docente y productiva, plantaciones y maquinaria.
- Vinculación creciente de las escuelas al desarrollo de la región por intermedio de la capacitación, extensión rural y transferencia tecnológica.