

CIEA 2002

**La gestion de la connaissance:
un processus permettant d'assurer la qualité de l'éducation?
Analyse du cas CODESSER**

Dr. Mariana Martelli Ukrow, Santiago, Chile

Jeudi, 22 août 2002

**23E COURS-SÉMINAIRE INTERNATIONAL D'ÉTUDES SUR LA FORMATION
PROFESSIONNELLE ET L'ENSEIGNEMENT EN AGRICULTURE**

Méthodologie et proposition d'activités pour les participants

1. Présentation

La conférence, d'une durée approximative d'une heure (8h30-9h30), se tiendra en espagnol et sera articulée autour d'un exposé Powerpoint portant sur la gestion de la connaissance à l'aide des réseaux et sur son rapport avec la qualité de l'éducation agricole. Il s'agit d'illustrer, à la faveur d'une étude de cas, l'approche du changement éducatif prenant pour point de départ la gestion de la connaissance institutionnelle fondée sur un réseau de coopération et d'échange d'informations constitué de différents systèmes de communication.

2. Activités des participants

1. A l'issue de la conférence, entre 9h30 et 10h, les participants auront l'occasion de poser des questions à propos du thème abordé et de formuler des demandes d'éclaircissement quant aux concepts évoqués.
2. De 10h à 11h30, les participants se réuniront en petits groupes de travail pour des ateliers centrés sur les questions figurant ci-dessous.
3. De 11h30 à 12h, les participants exposeront en séance plénière les conclusions des groupes. A cette fin, chaque groupe devra désigner un rapporteur, qui sera chargé de présenter les conclusions du groupe. Celles-ci devront être présentées oralement et par écrit, afin de pouvoir être intégrées aux actes de la CIEA 2002.

N.B. Les groupes seront constitués en fonction des caractéristiques, de la langue maternelle et des fonctions des participants.

3. Questions pour les travaux de groupe

Chaque groupe de travail devra répondre aux questions suivantes :

- 1) Quels sont les défis posés par la société de la connaissance à l'éducation agricole ?
 - 2) Quels sont les avantages potentiels de la gestion de la connaissance et de l'apprentissage collectif pour la gestion organisationnelle et éducative de l'institution agricole ?
 - 3) Quels sont les points forts et les faiblesses du travail en réseaux dans l'organisation de l'éducation agricole ?
-

RESUME

Dans le cadre des défis posés à l'éducation par la société de la connaissance, il est primordial d'analyser la problématique de l'apprentissage organisationnel, de la gestion de la connaissance et de l'utilisation des réseaux dans l'organisation éducative, ainsi que les mécanismes permettant de transformer la connaissance institutionnelle qui en résulte en une amélioration de l'apprentissage pour les étudiants.

Cette conférence vise à expliquer les modalités de gestion de la connaissance dans une société éducative agricole, la CODESSER, ainsi que son mode de fonctionnement en réseau. Outre ce qui précède, nous voulons analyser les caractéristiques, les points forts et les faiblesses du fonctionnement en réseau et de la valorisation du capital intellectuel de l'organisation. En corollaire, nous tirons des enseignements de la mise en place de changements destinés à améliorer la capacité des institutions et leurs services éducatifs.

I. INTRODUCTION

La société de la connaissance est une société fondée sur l'utilisation critique, rationnelle et réfléchie de l'information globale disponible à l'aide des technologies de l'information et de la communication. Cette dénomination met l'accent sur la valeur de la connaissance et du savoir en tant que moyens indispensables à l'appréhension des différents domaines de l'activité humaine et la création de richesse. Elle attire l'attention sur la valorisation de la personne, son intellect et l'apprentissage en tant qu'éléments dynamisants de l'organisation sociale et économique. Elle voit dans la personne l'origine du savoir, dans son intellect, la capacité de créer, de consommer et de posséder la connaissance et dans l'apprentissage, le véhicule de la création de sa propre réalité et de son devenir personnel. Dans ce nouveau cadre social, l'éducation joue un rôle de catalyseur, retrouvant son sens humanisant originel, mais aussi d'outil pour l'autonomie de l'apprentissage, la création et l'utilisation de la connaissance.

L'impact de la société de la connaissance sur l'éducation est global. Elle affecte son approche, ses objectifs, ses contenus et ses méthodologies, ainsi que la structuration et le fonctionnement de l'organisation éducative. Plongées, comme leurs homologues, les entreprises productives, dans un monde changeant et complexe, les organisations éducatives doivent penser des structures organisationnelles et utiliser des modèles et des outils de gestion capables de produire des changements et en tirer des enseignements face à l'inexorable évolution de l'humanité. Dans ce contexte, l'amélioration de leur fonctionnement sur la base de l'apprentissage et de la connaissance collective se décline en facteurs-clés de compétence et de survie organisationnelle.

Bien qu'issus du domaine de la gestion d'entreprise, les termes apprentissage organisationnel, gestion de la connaissance, capital intellectuel et compétences distinctives conservent leur pertinence dans l'univers de l'organisation éducative. Ces concepts s'inscrivent dans le cadre d'un nouveau modèle de gestion volontariste qui se fonde sur la capacité d'apprentissage individuel, source de la connaissance collective nécessaire au bon fonctionnement et au changement durable de l'organisation sur une scène mondiale complexe, globalisée et dynamique.

Bref, l'apprentissage organisationnel est une action permanente qui puise dans la connaissance au sens large pour engendrer une nouvelle connaissance, bien public que l'organisation peut exploiter. Ce processus se fonde sur l'apprentissage individuel ; autrement dit, les organisations ne peuvent apprendre que par le biais des individus qui les composent. L'apprentissage organisationnel exige des outils et des mécanismes permettant de

transformer les connaissances des personnes et des équipes de l'organisation en connaissance collective ou capital intellectuel de l'organisation. On appelle gestion de la connaissance l'ensemble des politiques, des systèmes et des processus ayant pour but d'encourager l'apprentissage visant à la création de connaissance conformément aux objectifs de l'organisation. Les compétences distinctives d'une organisation s'appuient sur l'apprentissage organisationnel et tiennent à une caractéristique spécifique de l'organisation qui lui permet d'obtenir de meilleurs résultats que ses pairs.

La tendance actuelle consiste à assimiler le concept d'organisation éducative à celui d'entreprise de services dans la mesure où, comme cette dernière, l'organisation éducative fournit un produit intellectuel qui est intangible et qui est consommé pendant qu'il est fourni. De même, ces deux entreprises ont en commun la définition conceptuelle d'un groupe de personnes impliquées dans une initiative ou un effort conjoint autour d'objectifs communs, ainsi que leurs caractéristiques structurelles et de gestion. Toutefois, étant donné l'essence et la nature de ses activités, l'institution éducative peut être considérée comme un type particulier d'entreprise de services consacrée à la formation humaine intégrale. L'idée de formation intégrale est liée à l'exigence et aux possibilités de développement personnel global et continu des enseignants et des étudiants selon des critères institutionnels pré-établis et conformément aux exigences de l'environnement. Dans ce cadre, l'entreprise éducative intègre les mêmes paramètres d'analyse et l'application des concepts modernes de gestion d'entreprise.

II. ANTECEDENTS DE LA CODESSER

La CODESSER est une entreprise privée créée voici 26 ans par la Société nationale de l'agriculture dans le but de contribuer au développement social du secteur rural. Elle a pour fonctions principales la formation des ressources humaines et le développement de la production agricole. La première fonction se concrétise à travers l'administration de divers établissements d'enseignement professionnel formel et de différents programmes de formation professionnelle. La deuxième, par le biais de la mise à disposition d'outils techniques et de financement, ainsi que par les transferts de technologie.

La CODESSER est un organisme autonome dont les statuts consacrent la totale indépendance administrative. Elle travaille en collaboration avec plusieurs ministères et les programmes dont ils ont la tutelle (Education, Agriculture, Travail, Economie, Logement) ainsi qu'avec des organismes privés. Elle s'acquitte de ses missions en lien étroit avec le secteur productif et des groupes de dirigeants d'entreprises participant directement à sa gestion.

La CODESSER développe son action par le truchement d'un réseau institutionnel composé de 21 unités éducatives et 19 bureaux de promotion situés aux quatre coins du pays et à la faveur d'une série de programmes menés par les différentes organisations opérationnelles. Les unités éducatives et les bureaux de promotion sont autonomes sur le plan de la gestion, bien que soumis à un ensemble de politiques institutionnelles communes débouchant sur des lignes d'action et assurant la cohérence du système.

La structure de la CODESSER est très simple. L'institution dispose à sa tête d'un Directoire, qui arrête les principes, les politiques et les normes générales présidant à l'activité de la société. La plus haute autorité exécutive est le Secrétaire général, dont dépendent quatre Directions techniques (DT) : DT académique, DT de la formation, DT de la promotion et du transfert de technologies et DT de l'Administration et des Finances. Chaque direction technique de l'organisme central coordonne, supervise et contrôle les programmes relevant de son domaine. Le siège central de l'institution se trouve à Santiago.

La structure des établissements d'enseignement est semblable à celle du siège central. Chaque centre éducatif est flanqué d'un Conseil régional de l'entreprise. La plus haute autorité exécutive est le Directeur, dont dépendent trois Bureaux techniques (BT) : BT de l'enseignement, BT de la production et BT administratif.

Le domaine d'éducation formelle de la CODESSER recouvre deux filières d'enseignement moyen : la filière technique-professionnelle ou professionnelle et la filière humanités scientifiques. La CODESSER accueille une population estudiantine de quelque 7000 étudiants. Les spécialités techniques enseignées sont au nombre de huit : agriculture, sylviculture, gastronomie, mécanique industrielle, mécanique automobile, constructions métalliques, électricité et installations sanitaires.

Les centres éducatifs de la CODESSER fournissent simultanément plusieurs services : éducation, hébergement des étudiants, formation et transfert de technologies à la communauté locale, avec laquelle la CODESSER tisse des liens étroits. Chaque centre fonctionne comme une unité de production servant à l'apprentissage et à la création de revenus.

III. FONCTIONNEMENT DE LA CODESSER

1. Le réseau codesser

La CODESSER est une communauté réelle, géographiquement dispersée, qui entretient des relations virtuelles. Elle est articulée autour du concept de réseaux. Le siège de la société est l'axe central et le pôle de coordination du réseau. La CODESSER dispose d'un réseau général de communication par ordinateur faisant appel à l'Internet et au courrier électronique. Ce réseau assure la circulation de l'information entre le siège central et les différents établissements éducatifs et bureaux de promotion et inversement. Ce même réseau sert à la communication horizontale au sein du groupe des centres éducatifs ainsi qu'au sein du groupe des bureaux de promotion. D'une manière générale, le réseau télématique est également utilisé pour l'échange individuel d'information entre cadres, enseignants et fonctionnaires du système.

Le siège central gère un Intranet en ligne entre PC qui facilite l'accès direct à toute l'information disponible sur les ordinateurs de tous les fonctionnaires du siège central et qui permet de partager des périphériques et des ressources informatiques. De plus, l'Intranet comprend un sous-système restreint au domaine de l'administration et des finances qui est géré par un serveur spécifique régissant l'accès à l'information. Ce sous-système est piloté par un programme conçu par la CODESSER et appelé SYSTAM (système comptable), qui est également à la disposition des établissements éducatifs et des bureaux de promotion, lesquels l'alimentent en y intégrant l'information spécifique en matière d'administration et de finances qui correspond à leur unité opérationnelle. La Direction de l'Administration et des Finances du siège central peut accéder au système comptable de chaque unité opérationnelle par modem. Toutes les données comptables stockées dans les bases de données des différentes unités opérationnelles sont gérées au siège central. Cette information sert à préparer des rapports consolidés, qui alimentent une base de données centralisée.

Les établissements éducatifs disposent quant à eux de deux Intranets distincts. L'un, en ligne, est destiné aux étudiant(e)s et est géré par un serveur spécifique qui autorise et contrôle l'accès des étudiants à l'information ; l'autre connecte les cadres et les administrateurs. Les bureaux de promotion possèdent un Intranet en ligne pour le domaine administratif et comptable.

Depuis sa création, la CODESSER se soucie de la gestion de l'information et de la communication. C'est la raison pour laquelle elle a conçu différents systèmes tout au long de son

histoire. La mise en place de réseaux date des cinq dernières années. C'est un processus progressif qui est toujours en cours aujourd'hui. L'interconnexion et le travail en réseau font partie de la stratégie actuelle de développement de la CODESSER. L'objectif essentiel du fonctionnement en réseaux consiste à améliorer la gestion de l'information et de la connaissance au sein de l'organisation et, partant, à rehausser l'efficacité de son action. Au jour d'aujourd'hui, le fonctionnement en réseau a permis de faire tomber les barrières géographiques ; de faciliter la communication directe et l'échange d'information, de façon rapide et économique, entre les membres de l'organisation ; d'appliquer un changement d'échelle à la communication au sein de l'organisation ; de faciliter l'accès direct du groupe des cadres aux bases de données et aux archives ; et de faciliter la transformation rapide de l'information en action.

La CODESSER se rend compte de l'importance de cette étape dans la mise en place d'une nouvelle méthode de travail, une étape qui n'a pas été dénuée de problèmes en tous genres. Citons notamment des difficultés liées à l'infrastructure de communication au niveau du pays, la méconnaissance de la gestion des technologies de l'information et le manque de sensibilité et de compréhension du potentiel informatique par les usagers. Toutefois, le fonctionnement en réseau a été un facteur structurant des modalités pratiques d'organisation et d'échange de l'information et l'utilisation de cette formule a renforcé la méthodologie.

Enfin, le fonctionnement en réseau mis en place par la CODESSER est complété par l'utilisation des systèmes traditionnels de communication, le téléphone, le télécopieur, le courrier et d'autres moyens de contact personnel et d'échange d'information officiellement reconnus par l'organisation. Il s'agit notamment des réunions périodiques, des séminaires et des ateliers mis sur pied pour analyser, coordonner et évaluer la bonne marche de l'organisation. Les mécanismes d'information et de communication cités constituent un système d'information complexe qui contribue à améliorer l'utilisation de la connaissance et l'action de l'institution.

2. Gestion de la connaissance

a. Stratégies de changement

L'intégration de nouvelles technologies informatiques visant à appuyer l'action de l'organisation a permis de renforcer le processus de gestion de la connaissance en activant l'apprentissage organisationnel et l'utilisation du savoir collectif disponible au sein de l'organisation, et de favoriser la modernisation institutionnelle conformément à l'époque actuelle, aux besoins de compétitivité du moment et aux fonctionnaires en poste. Dans la mesure où l'éducation est au cœur de l'action de la CODESSER, une partie non-négligeable de la gestion de la connaissance s'est concentrée sur ce domaine, car il fallait apporter des réponses spécifiques à la dynamique éducative et aux besoins de modernisation productive du pays.

Au cours des cinq dernières années, la CODESSER a été à l'origine d'un grand changement éducatif, lequel a demandé une refonte de la démarche, des objectifs, des contenus et des méthodes pédagogiques ainsi que du fonctionnement des unités éducatives. A cette fin, elle a conçu et mis en œuvre un nouveau cursus pour toutes les spécialités, parallèlement à un nouveau modèle pédagogique et d'évaluation et à un nouveau canevas didactique, qui font désormais partie de l'arsenal administratif des différents centres éducatifs.

La conduite de cette grande mutation éducative a demandé la mise en place de nouvelles stratégies de gestion de la connaissance afin de faciliter et d'accélérer la modernisation de l'éducation, ce qui a permis de consolider les transformations en dégagant des avantages

concrets, à l'origine d'une spirale du changement où s'entrelacent l'apprentissage organisationnel, la gestion de la connaissance et l'amélioration de l'éducation.

Le changement éducatif entrepris par la CODESSER s'est appuyé fortement sur un processus d'apprentissage organisationnel combinant plusieurs phases : sensibilisation du corps enseignant, acquisition de l'information et apprentissage, documentation et stockage de la connaissance et diffusion. La gestion du changement a été prise en charge par les cadres de la CODESSER en collaboration avec les cadres des différents centres éducatifs. A noter toutefois que l'ensemble du corps enseignant de l'organisation a participé activement à la conception technique du processus éducatif, à sa mise en œuvre et à son évaluation.

La phase de sensibilisation du corps enseignant visait à renforcer la culture de l'apprentissage, dans le but de créer une organisation apprenante ou intelligente, caractérisée non seulement par sa capacité d'adaptation, mais aussi par sa faculté de construire sa propre réalité et son devenir, une organisation au sein de laquelle tous les membres soient en mesure de développer leur potentiel créatif. Cette phase a été assortie de différents mécanismes d'appui : le maintien d'une vision partagée, le dialogue et le contact direct avec l'environnement. La phase de sensibilisation a coïncidé avec celle de l'acquisition de la connaissance, la documentation, le stockage et la diffusion de la connaissance.

L'acquisition de la connaissance a fait appel à un grand nombre de sources d'information et de systèmes d'apprentissage. Les principales sources utilisées sont la connaissance et l'expérience éducative des enseignants eux-mêmes, c'est-à-dire la connaissance tacite, les experts et la littérature technique. Les systèmes d'apprentissage utilisés sont : l'observation extérieure, les expériences-pilotes menées au sein-même de l'organisation, le dialogue en tant que source de socialisation, le transfert de connaissance tacite au collectif, le perfectionnement et la formation des enseignants, l'observation des bonnes pratiques pédagogiques ou des expériences positives à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, les pratiques communes et l'interaction avec d'autres établissements d'enseignement et avec les entreprises en fonction des spécialités.

La connaissance a été documentée conformément aux procédures et aux critères techniques requis, puis stockée dans des archives informatiques et dans des documents écrits. L'ensemble des connaissances acquises font partie de la mémoire collective de la CODESSER et sont disponibles dans toutes les unités éducatives.

La transmission et l'échange de l'information se sont appuyés sur le réseau télématique, combiné aux autres systèmes d'interaction utilisés par la CODESSER.

L'apprentissage organisationnel et la gestion de la connaissance au sein de la CODESSER ont été étayés par différents facteurs : le leadership des cadres du siège central et des dirigeants des unités éducatives, la politique des ressources humaines, la stratégie de développement institutionnel et la structure de l'organisation, qui confère aux unités opérationnelles une totale autonomie de gestion dans le cadre de politiques communes assurant la cohérence et la cohésion de l'action de l'organisation.

b. Le changement en action

La matérialisation du changement éducatif et ses processus concomitants, l'apprentissage organisationnel et la gestion de la connaissance sont intervenus simultanément en entremêlant trois niveaux de la gestion institutionnelle : le niveau central, l'unité éducative et la salle de cours, créant des communautés d'apprentissage fonctionnant dans leur cadre d'action et formant des groupes de travail inter-niveaux conformément à la nécessité de résoudre des problèmes spécifiques.

Le rôle du niveau central a été de transmettre la vision sous-tendant le changement et de créer les conditions permettant la circulation de la connaissance et sa consolidation dans un cadre d'orientation et dans un cadre opérationnel. Le premier est constitué par la philosophie éducative, les politiques et les normes académiques. Le second, par le cursus et ses éléments constitutifs : le profil professionnel du diplômé, les plans et programmes d'étude, le modèle pédagogique et d'évaluation ainsi que le modèle de gestion didactique.

Les unités éducatives sont des communautés d'apprentissage par excellence et les principales gestionnaires de la connaissance institutionnelle. Il leur revient de concevoir et d'exécuter les changements éducatifs adaptés à leur réalité, sur la base du référentiel d'action de la CODESSER. Dans le cadre de leur autonomie, elles doivent mettre en œuvre, suivre, évaluer et améliorer le processus éducatif.

La salle de cours est le foyer de la modernisation éducative et l'axe du changement éducatif. Vers elle convergent tous les efforts de l'apprentissage institutionnel. C'est là que se concrétisent la nouvelle approche, les objectifs, les contenus et les méthodes éducatives, par le truchement de l'enseignant. C'est là, grâce à la dynamique de groupe, que se produisent le transfert et la conversion des connaissances individuelles et institutionnelles en un apprentissage étudiant conforme à l'objectif et aux paramètres du changement fixés par la Corporation.

L'expérience et les résultats de l'action en salle de cours deviennent en conséquence la première source de création de la connaissance institutionnelle. En d'autres termes, la salle de cours est le laboratoire où est mise à l'épreuve la gestion de la connaissance au sens le plus large du terme et le lieu où se démontre la capacité concurrentielle de l'organisation éducative.

IV. ENSEIGNEMENTS

- 1) La valorisation des personnes et la manifestation tangible de cette appréciation dans des espaces de participation constituent la base d'une gestion volontariste.
- 2) Le changement éducatif tient du paradoxe. Alors que d'une part, l'éducation est le support du changement, d'autre part, le secteur éducatif résiste au changement. Sa transformation est très lente, principalement du fait que les enseignants ont du mal à désapprendre et à assouplir leurs schémas mentaux pour s'adapter à une gestion éducative moderne de nature à dynamiser leur évolution.
- 3) L'organisation éducative demande un changement de vision et l'intégration de modèles de gestion moderne et volontariste. Son traitement conceptuel et opérationnel en tant qu'entreprise de services renforce les possibilités d'adéquation aux besoins éducatifs de la société de la connaissance.
- 4) L'apprentissage organisationnel est un outil puissant pour lutter contre la résistance au changement, préciser le bagage de connaissance tacite existant parmi les membres de l'organisation éducative et transformer les enseignants en acteurs de la modernisation éducative.
- 5) La gestion de la connaissance est un concept dynamique lié à la gestion des capacités individuelles et à leur transformation en capacité institutionnelle basée sur l'apprentissage organisationnel. Face au futur, dans une société de la connaissance,

c'est un processus-clé pour le développement de l'organisation éducative, qui joue un rôle de pivot pour l'encadrement.

- 6) Le fonctionnement en réseau fait partie intégrante de la gestion de la connaissance. Il transforme les modalités de travail organisationnel et éducatif, ouvre de façon exponentielle les possibilités de connaissance, accélère l'optimisation de la gestion et facilite la qualité de l'éducation.
 - 7) Le leadership des cadres est un facteur de conduite indispensable au processus de changement. Leur fonction consiste à maintenir des référentiels et des orientations claires et à créer et maintenir les conditions de la gestion de la connaissance et du changement organisationnel.
 - 8) L'effort d'apprentissage organisationnel et de la gestion de la connaissance dans l'organisation éducative doit porter sur l'amélioration de la qualité de l'intervention des enseignants et des résultats de l'apprentissage. C'est là que l'organisation éducative démontre sa capacité concurrentielle.
 - 9) En conséquence, l'efficacité de la gestion de la connaissance au sein de l'organisation éducative se mesure dans la salle de cours et l'ensemble du processus doit viser à créer les conditions permettant à l'intervention de l'enseignant d'atteindre les résultats de l'apprentissage prévus conformément aux exigences de la nouvelle société.
-

Gr

C U R R I C U L U M V I T A E

MARIANA MARTELLI UKROW
Las Hortensias 2758/201
Providencia, Santiago
Tél. (56-2)334-0014

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

Professionnelle à la longue carrière universitaire, dans les domaines de l'enseignement, de la formation des enseignants et de la recherche en éducation, dans plusieurs universités du pays. Son expérience universitaire l'a amenée à détenir de hautes charges dirigeantes, notamment le rectorat d'une université publique chilienne pendant trois ans. A cette expérience universitaire s'ajoute celle de consultante internationale en matière d'éducation dans plusieurs pays d'Amérique latine et celle de conseillère dans des établissements d'enseignement supérieur, dans des municipalités, des sociétés de conseil et des projets éducatifs financés par des organismes nationaux et étrangers.

Actuellement, elle occupe le poste de Directrice académique de l'Organisme éducatif de la Société nationale de l'agriculture du Chili, institution qui gère 21 unités éducatives spécialisées dans la formation professionnelle. Sa principale fonction consiste à assurer la gestion pédagogique de ces établissements en étroite collaboration avec l'équipe dirigeante centrale et les établissements d'enseignement dont elle est responsable.

FORMATION

Ph.D (1979) de l'Université publique de Floride, Tallahassee, Etats-Unis. Domaine de spécialisation : conception et évaluation des systèmes éducatifs.

Master of Science (1977) de l'Université publique de Floride, Tallahassee, Etats-Unis. Domaine de spécialisation : conception et évaluation des systèmes éducatifs.

Spécialiste en technologie éducative (1976). Programme OEA/FSU. Centre de technologie éducative de l'Université publique de Floride, Tallahassee, Etats-Unis.

Professeur d'Etat en langue allemande (1969). Université catholique du Chili.

EXPERIENCE UNIVERSITAIRE

Université maritime (1998). Professeur de troisième cycle en gestion de la qualité totale en éducation.

Université maritime (1995-1997). Professeur de troisième cycle en montage de projets éducatifs.

Université de Playa Ancha des sciences de l'éducation (1987-1990). Professeur d'IUFM en évaluation éducative.

Université catholique du Chili (1975-1990). Professeur de méthodologie de l'enseignement à la Faculté d'éducation et professeur d'IUFM en conception de la formation.

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

Directrice pédagogique de l'Organisme éducatif de la Société nationale de l'agriculture (CODESSER), de 1993 à ce jour.

Coordinatrice du Programme de consolidation institutionnelle de l'éducation agricole, projet 806-SF/PR BID/MAG du gouvernement paraguayen, basé à Asunción (Paraguay) (1990-1992).

Rectrice de l'Université de Playa Ancha des sciences de l'éducation (1987-1990).

Conseillère éducative et consultante ACES, Université Adolfo Ibáñez et Université Diego Portales (1999-2002).

Consultante internationale de divers projets éducatifs au Paraguay financés par le BID, l'IICA et l'OPS (1994-2001)

LANGUES

Espagnol : langue maternelle.

Anglais : parlé, lu, écrit.

Allemand : connaissance passive.
