

EVALUACIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES Y PEDAGÓGICOS DEL CENTRO DE APRENDIZAJE IIAC., A.C.

Lic. Edgar Santiago Dávila



TÍTULO DEL TRABAJO:

**Evaluación de procesos
organizacionales y
pedagógicos del Centro
de Aprendizaje IIAC., A.C.**

AUTOR:

Lic. Edgar Santiago Dávila

Resumen.

La evaluación de instituciones, programas y proyectos educativos se basa en paradigmas interpretativos o comprensivos, cuyo propósito es establecer el significado de las acciones y actividades que se desarrollan; esto permite proporcionar información útil para tomar decisiones alternativas que pueden ser utilizadas para planear, estructurar, implementar o rediseñar programas. Esta investigación evaluativa facilita los procesos de autoevaluación, autorregulación y acreditación institucional.

Abstract.

The evaluation of educational institutions, programs and projects are based on interpretive or comprehensive paradigms, whose purpose is to establish the meaning of the actions and activities that are developed; this allows to provide useful information for make alternative decisions which can be used to plan, structure, implement or redesign programs. This evaluative research facilitates the processes of self-assessment, self-regulation and institutional accreditation.

Keywords:

**Organizational
processes
Pedagogical processes
Planning
Control
Taking decisions
Communication
Teaching
Learnin**

Palabras clave:

**Procesos
organizacionales
Procesos pedagógicos
Planeación
Control
Toma de decisiones
Comunicación
Enseñanza
Aprendizaje**

Contenido

1. Introducción
2. Planteamiento del problema
3. Metodología
4. Resultados
5. Conclusiones
6. Referencias

Evaluación de procesos organizacionales y pedagógicos del Centro de Aprendizaje IIAC., A.C.



INTRODUCCIÓN

El estudio revisa los procesos organizacionales y pedagógicos del proyecto educativo Centro de Aprendizaje del Instituto de Integración y Asesoría Comunitaria IIAC, A. C., del estado de Oaxaca, debido a que existe la necesidad de conocer el impacto que tiene en la población que atiende. Por ello se considera importante conocer la forma en la que se trabajan los procesos antes mencionados, que son revisados a través del análisis de las categorías: planeación, control, toma de decisiones y comunicación para los procesos organizacionales; y en los procesos pedagógicos se revisan las categorías: enseñanza y aprendizaje.

A través de este acercamiento y revisión del Proyecto Centro de Aprendizaje se alcanzó el objetivo de conocer los procesos organizacionales y pedagógicos con base en una evaluación de tipo global, la cual permitió emitir juicios de valor para la mejora del proyecto, y así posicionar y reconocer al IIAC, A.C., como una asociación civil que brinda servicios de calidad en el campo educativo no formal, en comparación con otras instituciones que realizan actividades similares.

Planteamiento del problema

El Centro de Aprendizaje es un proyecto que se desarrolla IIAC, A. C., en el estado de Oaxaca, el cual brinda asesorías académicas en asignaturas

como Física, Química y Matemáticas a jóvenes estudiantes de escasos recursos, de nivel secundaria, medio superior y superior; sin embargo, el proyecto presenta una serie de inconsistencias en su operatividad, esto se fundamenta con los resultados obtenidos del análisis de un diagnóstico situacional aplicado al proyecto, previo a la presente investigación, detectando las siguientes problemáticas:

- Omisión de un estudio sistemático para detectar las necesidades al diseñar e implementar el Centro de Aprendizaje.
- Desvinculación entre lo establecido para el funcionamiento del proyecto y la operatividad actual.
- Adaptación de espacios poco confortables para las actividades.
- Personal sin nociones pedagógicas para la enseñanza.
- Se desconoce el impacto del proyecto en la población beneficiaria.

Analizando las problemáticas detectadas, se prioriza la realización de la evaluación del funcionamiento del proyecto, ya que desde su creación en 2005, no se ha sometido a una evaluación institucional para conocer la eficiencia del proyecto; por esta razón es importante conocer a profundidad la manera en que se desarrollan los procesos organizacionales y pedagógicos, y con base en esta revisión se conocerán los logros y alcances que el Centro de Aprendizaje ha tenido en la población para poder tener una visión real y amplia de las actividades desarrolladas.

Con la intención de buscar soluciones viables respecto de la situación antes planteada se genera la siguiente pregunta de investigación en la que se sintetiza la problemática a abordar: *¿Cómo se desarrolla el proyecto Centro de Aprendizaje del Instituto de Integración y Asesoría Comunitaria IIAC, A. C., y cuál es el impacto que tiene en la población a la cual está destinado?*

Metodología

Este trabajo de investigación se diseñó teniendo como base las características de una investigación de tipo descriptiva correlacional; este tipo de investigación permitió hacer un análisis estadístico descriptivo, y análisis correlacional de variables, asimismo, la metodología que encausa esta investigación es un modelo de evaluación global. Dentro de los modelos globales se encuentra el modelo de evaluación de Stufflebeam y Skinfield (1987), o también conocido como modelo de evaluación Contexto, Insumo, Proceso, Producto (CIPP). Estos autores conciben la evaluación como “el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y méritos de las metas”. Considerando el modelo CIPP como el más adecuado a emplear en esta investigación, para Valdés (1999), la evaluación de contexto es un estudio exploratorio tendiente a detectar necesidades, problemas o aspiraciones de la población atendida no considerados en el proyecto original, y así poder tomar decisiones de planificación. Asimismo, la evaluación de insumos pretende determinar la cantidad y el uso de recursos que se necesitan para el logro de los objetivos del proyecto. Por otra parte, la evaluación de procesos permite revisar el desarrollo del proyecto e identificar dificultades en éste. Por último, la evaluación del producto permite medir el logro de los objetivos programáticos y tomar decisiones para su reciclaje.

Para este estudio fue diseñado un instrumento de preguntas guía, relacionadas al proyecto Centro de Aprendizaje; esta guía se clasificó en relación con las cuatro fases del modelo de Daniel Stufflebeam (Contexto, Insumo, Proceso y Producto), y a las categorías de análisis que rigen esta investigación. Para el contexto se tomó en cuenta los objetivos, metas, operatividad del instituto, necesidades y filosofía institucional. En la evaluación de insumos se identificó cuáles son los alcances del proyecto Centro de

Aprendizaje; operatividad del proyecto (procesos organizacionales y procesos pedagógicos); planeación anual del proyecto; y líneas de acción. En el caso del proceso, se enfocó a identificar las deficiencias de la planeación en la operatividad. Asimismo, en la evaluación del producto se analizó la información recabada que permitió hacer una comparación con los objetivos del proyecto y del instituto, para poder emitir juicios y propuestas de mejora.

Resultados

La planeación como requerimiento

En el Centro de Aprendizaje se identificó que la planeación surge como un requerimiento que exige la presidencia del Instituto con la finalidad de organizar las actividades y tiempos de las diferentes áreas. Para tal efecto, la coordinación del Centro de Aprendizaje realiza un plan anual de trabajo en el que se enmarcan los lineamientos y actividades a seguir durante un año. Se realiza la planeación para cada actividad señalada en el plan anual, con base en una estructura establecida en el Instituto. Esta estructura consta de los siguientes elementos: presentación, justificación, objetivos generales y específicos, metas, acciones, ponderación para cada actividad, material probatorio, y un presupuesto. La planeación tiene un seguimiento por parte de la dirección, pero solo es con la finalidad de ver los avances que se tienen en cuanto a las actividades planeadas, ya que el diseño y ejecución de la planeación es tarea directa del coordinador.

Para el Centro de Aprendizaje, la planeación anual debe estar encaminada al objetivo general del proyecto, el cual consiste en “brindar de manera gratuita, asesorías académicas en materias de tronco común -como son matemáticas, física y química- a jóvenes estudiantes de escasos recursos o que provengan de comunidades rurales de nuestro estado, a jóvenes estudiantes de bachillerato y universidad entre los 15 y 24 años de edad”.

Con base en este objetivo, el coordinador del Centro de Aprendizaje debe realizar el plan anual de trabajo siguiendo el formato y lineamientos que proporciona la dirección.

Lo anterior coincide con Reyes (2005), cuando dice que la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización. Esta coincidencia se debe a que el trabajo que se realiza en el instituto se lleva a cabo por proyectos, donde es necesaria una planeación, la cual es diseñada y asesorada por el Coordinador, la directora y el presidente del IIAC, A. C., quienes tienen un perfil dentro del área administrativa.

La planeación en el Centro de Aprendizaje se lleva a cabo a través de un plan de trabajo donde se enmarca un objetivo general que guía las acciones durante un año, derivando otras planeaciones que complementan dicho plan y que faciliten el cumplimiento de su objetivo a lo largo de este tiempo; esto se relaciona con la conceptualización de Elio De Zuani (citado en Boland, et al. 2007), cuando explica que la planeación abarca la definición de objetivos en una organización, el establecimiento de una estrategia global para alcanzarlos y el desarrollo de una amplia jerarquía de planes que permitan integrar y coordinar actividades a desarrollar en un escenario futuro.

El coordinador del Centro de Aprendizaje realiza el plan anual en función de una estructura que le proporciona la dirección del Instituto, en la que toma en cuenta elementos como portada, índice, presentación, justificación, objetivo general del proyecto en ese año, objetivos específicos, metas, ponderaciones, material probatorio y evaluación. Estos elementos y

lineamientos que proporciona la dirección constituyen la planeación general del Centro de Aprendizaje, ya que para Scheff (2008), la planeación es el proceso por medio del cual los administradores, mercadólogos y miembros del consejo de las organizaciones definen sus objetivos (hacia donde quieren que vaya la organización), su estrategia (cómo llegará hasta allí), los recursos necesarios (qué se necesita para que la organización cumpla su objetivo), y evalúan sus resultados (cómo sabrán si la organización llegó allí).

De acuerdo con Miklos y Maldonado (2000), la planeación más adecuada para una organización es la estratégica, ya que es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas para lograr las metas, planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados. En el Centro de Aprendizaje se toman en cuenta estos elementos para la elaboración de sus planeaciones. Sin embargo, no se puede considerar como una planeación estratégica debido a que, en el IIAC, A. C., se inicia este proceso con planeaciones tácticas de cada área (corto plazo), las cuales se integran para formar la planeación estratégica (largo plazo). Por lo tanto, para considerar una planeación estratégica es necesario retomar a Guerras y Navas (2000), quienes mencionan que la planeación estratégica es la que identifica objetivos, afecta a la totalidad de la organización y cubre largos periodos de tiempo. Por tanto, sólo se puede definir desde los altos niveles jerárquicos de autoridad. El proceso de planeación estratégica es una actividad que se realiza antes de emprender una acción, para definir los objetivos de una organización. También se plantean estrategias globales como planes a largo y corto plazo que prevean acciones futuras, y que permitan integrar y coordinar actividades para alcanzar los objetivos.

El presidente del Centro de Aprendizaje señala que:

En cada coordinación se establecen metas a cumplir y la dirección crea un plan de trabajo general, donde se engloba todo esto y se integran otras cosas que la dirección determina, entonces la planeación está en función de guiar los trabajos que se van a hacer durante todo el año y las acciones van encaminadas justamente a lograr lo que está planeado. La planeación general del Instituto es la suma de las planeaciones de las coordinaciones, pero la dirección da los criterios para el desarrollo.

Entonces, se observa que el Instituto no desarrolla una planeación estratégica, ya que su planeación general se conforma a partir de las planeaciones anuales de las diferentes áreas, cuando la planeación estratégica debería ser diseñada a un plazo de 3 a 5 años, afectando la totalidad del Instituto. Guerras y Navas (2000), mencionan que la planeación táctica, por otra parte, está subordinada a la estratégica y busca la selección de medios que lleven al cumplimiento de objetivos parciales que, al mismo tiempo, consiguen otros de orden superior. Afecta a áreas funcionales de la empresa y se establece a corto plazo, de 1 a 2 años. De acuerdo con este tipo de planeación, el Centro de Aprendizaje realiza un plan anual de trabajo que no está subordinado a una planificación estratégica del Instituto, ya que no cuenta con una planeación a largo plazo. Sin embargo, este plan se basa en el objetivo general del Centro de Aprendizaje, para establecer objetivos y metas a corto plazo, al igual que a las políticas y filosofía institucional para determinar los medios necesarios y cumplir el objetivo.

Control y coordinación

En la coordinación del Centro de Aprendizaje se identificó que para llevar a cabo un control de sus actividades durante el desarrollo del plan anual de trabajo, se realizan reuniones con los asesores cada ocho días en un horario de 09:00 a 12:00 horas, donde se realiza un seguimiento perso-

nalizado de cada estudiante para verificar su asistencia, tareas y estado de ánimo. Asimismo, se realiza un análisis de círculo de lectura con los estudiantes y la revisión de la actividad mensual del instituto. Cada 15 días, los coordinadores se reúnen con la dirección y presidencia para informar sobre las actividades realizadas. En caso de ser necesario se reúnen antes de la fecha establecida.

De acuerdo con la entrevista realizada a la directora del Instituto, se pudo identificar que para llevar el control de las actividades se cuenta con un formato de evaluación, donde retoma el objetivo general, las metas, su ponderación y el material probatorio. Para verificar el cumplimiento de las actividades, la dirección revisa y toma en cuenta los comentarios de la actividad, encuestas a los participantes, murales, imágenes y opiniones. Por otra parte la presidencia lleva a cabo el control en la etapa pre-operativa, ya que revisa directamente la elaboración de las planeaciones de las diferentes áreas. Para verificar que las actividades se lleven a cabo, realiza una revisión con base en el formato que han proporcionado al coordinador, donde especifican objetivo general, objetivos específicos, metas y estas deben tener un material probatorio o un producto, y cada una tiene una ponderación que al final debe sumar el 100%.

Asimismo, el presidente del Centro de Aprendizaje menciona que:

Cuando no se cumplen los objetivos del plan anual de trabajo, se trata de hacer un análisis del porqué no funcionó, si falló la organización, los asesores, o la planeación; para identificar los factores que fallaron y establecer criterios que nos permitan retomar estos puntos negativos para cuidar que la próxima no se repita.

En el Centro de Aprendizaje, para verificar que el plan de trabajo se lleve a cabo tal y como se plantea, se toman medidas de control, desde la ela-

boración, ejecución y resultados de las actividades. Amat (1996), menciona que el control se ejerce a través de diferentes mecanismos que no solo miden el resultado final obtenido sino que, también, tratan de orientar e influir en que el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización. Retomando a este autor, se identificó que en el Centro de Aprendizaje se establecen diferentes mecanismos de control para asegurar el cumplimiento de los objetivos, dentro de estos se encuentran las reuniones semanales que realiza el coordinador con los asesores para dar a conocer y revisar las actividades realizadas durante la semana con los estudiantes. En estas reuniones no sólo se revisan los avances que han tenido, los asesores mencionan que también se exponen las dificultades que se presentan a lo largo de las asesorías y que retrasan el logro del objetivo, dentro los cuales se identificaron el cómo impartir la asesoría, cómo aplicar las técnicas de estudio, cómo estar al frente de un grupo.

Por su parte, Tocchetti (2004), define al control como un sistema de información que permite comparar lo planeado con los resultados obtenidos a través de la gestión, adoptando las medidas correctivas pertinentes en caso de detectarse desviaciones significativas. El Centro de Aprendizaje, en su planeación, tiene enmarcada una ponderación a la cual se le asigna un porcentaje (datos cuantitativos), y una especificación del material probatorio (datos cualitativos) para cada actividad, lo que le permite verificar si lo planeado, una vez ejecutado, se ha cumplido en un 100%, a través de informes del responsable de la actividad, encuestas aplicadas a los estudiantes y participantes de la actividad, y evidencias físicas (fotografías, videos, murales).

Se puede identificar que en el Centro de Aprendizaje el proceso de control se lleva a cabo en tres momentos: pre-operativo, operativo y de re-

sultados; lo cual se relaciona con los tres tipos de control que mencionan Robbins y Coulter (2005), quienes lo categorizan en alimentación anticipada, control concurrente y control de retroalimentación. El primero evita los problemas previos, ya que se lleva a cabo antes de la actividad real y consiste en tomar medidas administrativas antes de que ocurran los problemas. Los controles de alimentación anticipada son deseables porque permiten a los gerentes impedir los problemas en vez de tener que corregirlos después del daño. Este primer tipo de control hace referencia a la función que desempeña el presidente del Instituto cuando menciona que en la parte pre-operativa revisa, corrige y adecua actividades en el diseño de la planeación que propone el coordinador.

El segundo tipo de control que mencionan los autores antes citados, ocurre mientras se lleva a cabo una actividad, cuando el control se ejerce mientras se realiza el trabajo, la gerencia puede corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos. La forma más conocida de control concurrente es la supervisión directa. En relación con este control, el coordinador del Centro de Aprendizaje es el encargado directo de verificar y gestionar que las actividades del plan anual de trabajo se realicen tal y como se plantearon, ya que tiene la responsabilidad de adecuar y tomar decisiones para implementar acciones en caso de ser necesario.

El tercer tipo de control se lleva a cabo después de realizar una actividad, este también se encuentra dentro de la función del coordinador, ya que presenta un informe mensual con evidencias de las actividades desarrolladas en ese determinado tiempo. Asimismo, la dirección menciona que para esta etapa considera tres evaluaciones, línea base, línea media y línea final (septiembre, noviembre-diciembre, junio), basándose en los informes que entrega la coordinación con la finalidad de verificar el cumplimiento de las actividades establecidas en el plan. Sin embargo, se puede decir

que el control por parte de la dirección no es continuo, ya que en palabras del coordinador “se supone que debe tener un seguimiento por parte de la dirección, muchas veces las hace muchas veces no y se queda en la ejecución solamente”.

En la coordinación y la parte directiva del Centro de Aprendizaje se presenta un proceso de control, ya que desarrollan diferentes actividades que coadyuvan a lograr lo que se ha planteado en el plan anual de trabajo, entre ellas están: reuniones semanales con los asesores; reuniones quincenales con las coordinaciones; reuniones imprevistas con los directivos, de acuerdo a las acciones que se van desarrollando; informes mensuales de asesores a coordinación, de coordinación a dirección y presidencia; revisión y verificación del formato de planeación.

Para que el Centro de Aprendizaje lleve a cabo un proceso de control debe coincidir con Sastre (2009), quien especifica que es un proceso mediante el cual los directivos regulan, miden y rectifican las actividades de la empresa para asegurar que se cumplan los objetivos formulados y se desarrollen correctamente los planes creados para su consecución, a lo cual denomina control estratégico. En el Centro de Aprendizaje no se puede hablar de un control estratégico, puesto que la dirección no siempre lleva a cabo un seguimiento de las actividades, ya que el coordinador es el que diseña, ejecuta y verifica los resultados de las actividades, siendo el responsable directo de lo que suceda en el Centro de Aprendizaje. En este proceso debería prevalecer un seguimiento continuo por ambas partes. Se identifica que el proceso de control se encuentra centralizado en el coordinador, puesto que es el único responsable directo de hacer que se cumplan las actividades que se plantean en un principio, tomando medidas y decisiones durante el desarrollo del plan anual de trabajo.

Toma de decisiones

En el Centro de Aprendizaje se identificó que las decisiones las toma directamente el coordinador, quien menciona lo siguiente: “las decisiones las tomo directamente yo, que funciono como coordinador del proyecto, posteriormente me sigue la dirección y después la presidencia, si es un conflicto interno del Centro de Aprendizaje que yo pueda resolverlo en un determinado momento lo hago yo, en dado caso que sea algo más grande que exija la intervención de dirección o presidencia queda en sus manos”.

Esto coincide con lo que dice la directora, quien afirma que *“el coordinador del proyecto toma las decisiones directamente, pero nos consulta de las actividades que vaya hacer, él puede tomar las decisiones relacionadas con el Centro de Aprendizaje, nosotros estamos para avalar”*.

El Presidente menciona que para la toma de decisiones se tiene una organización administrativa muy horizontal, especificando que “hay decisiones que sí las tomamos directamente la dirección y la presidencia, pero otras las consultamos; en algunos casos en la toma de decisiones se consideran a asesores, coordinadores, dirección y presidencia por medio de un consenso”.

Las decisiones que toma directamente la presidencia son con respecto de la búsqueda y gestión de recursos para el financiamiento del Instituto. Robbins y Coulter (2005), mencionan que todos los miembros de una organización toman decisiones, pero la toma de decisiones es particularmente importante en el trabajo de un gerente, ya que cuando planea, organiza, dirige y controla, toma decisiones. De acuerdo con este autor, se identifica que existen tres actores (presidente, directora, coordinador) que toman decisiones. Específicamente, para el Centro de Aprendizaje, el coordinador es el que toma las decisiones ya que cumple las funciones de

un gerente. Sin embargo, al igual que el control, la toma de decisiones se encuentra centralizada en el coordinador, esto coincide con lo que dice la directora cuando menciona que el coordinador decide e implementa las acciones, ella por su parte solo las avala.

En el Centro de Aprendizaje este proceso se da de manera espontánea, ya que al presentarse dificultades como la salida repentina de un asesor, inasistencia de los alumnos, capacitaciones inmediatas para cubrir las necesidades de los asesores, sobre la marcha se toman las decisiones para darle solución inmediata, debido a que no se tiene un proceso establecido a seguir para tomar decisiones efectivas. Castaño (2013), establece que para lograr una efectiva toma de decisiones se requiere de una selección racional. Lo primero que debe quedar claro es el objetivo que se quiere alcanzar, eso sí, se deben tener en cuenta varias alternativas, evaluando cada una de sus ventajas, limitaciones, y adoptando la que se considere más apropiada para conseguir el objetivo propuesto.

Esto se ve reflejado en la decisión que se tomó al capacitar a los asesores sobre las técnicas de estudio, con la finalidad de apoyar a los estudiantes en la sistematización de los conocimientos adquiridos para facilitar su aprendizaje. Esta decisión no tomó en cuenta que los asesores no tienen conocimientos sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo cual trae como efecto la complicación de cómo proporcionar y aplicar “diversas ayudas” a los estudiantes.

Dentro de este proceso, las decisiones deben estar en función de los recursos con los que cuenta el Centro de Aprendizaje, para lo cual Hitt (2006), menciona que si la efectividad organizacional se define como la habilidad para asegurar y utilizar los recursos en la lucha por alcanzar las metas de la organización, entonces los procesos de toma de decisiones

que determinan cómo se adquieren y emplean dichos recursos constituyen una pieza fundamental.

Comunicación en el Centro de Aprendizaje

Se identificó que el mediador de la información es el coordinador del Centro de Aprendizaje, ya que de él depende la dinámica de los asesores para toda decisión que se vaya a tomar. El coordinador menciona que es importante que los asesores conozcan las actividades de las diferentes áreas del Instituto, para que ellos puedan darlas a conocer a los estudiantes.

La comunicación que existe entre dirección, coordinación y asesores permite que puedan organizarse con facilidad cuando tienen a su cargo la planeación de la actividad mensual, la cual no sólo involucra al Centro de Aprendizaje, sino que también a las demás áreas del Instituto. Este proceso coincide con López y Gallardo (2005), cuando mencionan que el proceso de comunicación se fundamenta en los conceptos de relación entre seres, y de transmisión de un mensaje. Para que se dé este proceso es necesario que exista un emisor y un receptor entre los cuales se transmitirá el mensaje, el cual puede ser un aviso, alguna decisión tomada en la organización, informes de actividades, o simplemente la interacción de los individuos.

Con base en esto se identifica al coordinador como el emisor, ya que él es el encargado de comunicar las decisiones y actividades que pretende realizar, las cuales se deciden en la dirección y los asesores son los receptores, ya que ellos reciben el mensaje de manera directa o por correo electrónico. La comunicación puede presentarse de manera formal e informal como lo menciona Rodríguez (2006). La primera es aquella que sigue las líneas del organigrama, el cual muestra las relaciones que existen entre personas y puestos, indicando los canales de comunicación entre ellos; y

la informal no sigue las líneas del organigrama. El Centro de Aprendizaje presenta una comunicación formal, ya que las decisiones, actividades y procedimientos se desarrollan de acuerdo al organigrama del Instituto en esta lógica: presidente, directora, coordinador y asesores. Se considera informal cuando se dan interacciones entre el personal de todos los proyectos del Instituto y estudiantes a través de convivencias mensuales.

Con base en la información recabada, la comunicación que se presenta en el Centro de Aprendizaje se puede reflejar en dos tipos, la comunicación descendente y en forma ascendente. La comunicación descendente se presenta cuando las decisiones son tomadas y transmitidas desde la presidencia, seguido de la dirección, Coordinación y, por último, a los asesores, respetando el orden jerárquico del organigrama. Sin embargo, se identificó que se llevan acciones para tomar en cuenta la participación y opinión de los asesores; con esto se hace referencia al tipo de comunicación ascendente desde los niveles más bajos del personal hasta llegar a la presidencia.

Resultados del análisis de los procesos pedagógicos del Centro de Aprendizaje

La enseñanza en el Centro de Aprendizaje

Dentro de los procesos pedagógicos se encuentra una estrecha relación entre docente-conocimiento-estudiante, lo que deriva en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Stenhouse (citado en Escribano, 2004), define la enseñanza como las estrategias que adopta la escuela para cumplir con su responsabilidad. Enseñanza no equivale meramente a instrucción, sino a la promoción sistemática del aprendizaje mediante diversos medios. La enseñanza es el proceso mediante el cual se comunican o transmiten conocimientos especiales o generales sobre una materia.

En el Centro de Aprendizaje se identificó que las asesorías se desarrollan con base en las dudas que tenga el estudiante, como menciona un asesor sobre este proceso:

Lo primero que hago es enseñarles la parte teórica y ya después la práctica, para que el alumno resuelva sus dudas en la práctica. Al principio el estudiante expone sus dudas, primero les pongo ejemplos, y luego ya voy –pasito a pasito– para que ellos encuentren solos las respuestas con lo que han aprendido.

En este proceso de enseñanza se identifican diferentes medios como lo menciona Navarro (2004), al referirse a que la enseñanza se limita a transmitir, por medios diversos, determinados conocimientos. Los medios más empleados para las asesorías son libros, hojas para ejercicios, marcadores, juegos geométricos, imágenes de internet y software matemático para graficar.

En los procesos educativos existen diferentes modelos de enseñanza-aprendizaje para el desarrollo de las actividades educativas. Rechea (citado en Castejón y Navas, 2009), señala que un modelo es una estructura o representación conceptual a mitad de camino, entre la explicación teórica y la descripción ofrecida por el dato empírico. Con base en lo anterior, un modelo se considera como un referente teórico en el que se fundamentan las acciones que se quieren realizar, de esta manera un modelo sirve como una guía para el desarrollo de actividades.

Con lo anterior, se detecta la necesidad de sustentar las prácticas de asesoría en un modelo educativo institucionalizado que guíe el proceso de enseñanza, debido a que en el Centro de Aprendizaje se identificó que, de manera informal, estudiantes y asesores coinciden en el proceso que guía el desarrollo de una asesoría; al referirse a la asesoría, exponen las

dudas sobre un tema específico al asesor, y éste comienza a resolver el ejercicio y, al mismo tiempo, se da una explicación del procedimiento para darle solución al problema; al finalizar, el asesor pregunta si se resolvieron las dudas y se realizan ejercicios semejantes para poner en práctica el procedimiento que explica.

Como consecuencia de este proceso señalado surge la inquietud de conocer lo que piensan los estudiantes sobre el dominio de las materias que imparten los asesores a través de la siguiente interrogante: ¿Consideras que tu asesor(a) tiene los conocimientos necesarios para enseñarte? a la cual los estudiantes expresan que sus asesores sí cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñarse en las materias en las que brindan asesorías.

Los estudiantes argumentan en un 100% que sus asesores sí cuentan con los conocimientos para enseñarles, ya que dominan los temas en los cuales tienen dudas, y al resolver los problemas explican paso a paso el procedimiento para hacerlo. Sin embargo, esto difiere de lo que menciona Delval (1997), al indicar que enseñar refiere a las condiciones y acciones docentes externas al sujeto, dirigidas a provocar algún tipo de modificación en su sistema cognoscitivo o afectivo, mientras que aprender hace referencia a las modificaciones internas del individuo. En contraste con el autor ya mencionado, las asesorías que se desarrollan en el Centro de Aprendizaje son rutinarias o instruccionales, ya que los asesores y los estudiantes coinciden en que las asesorías siempre se llevan a cabo de la misma manera, debido a que los asesores no tienen una formación en el área pedagógica, lo cual no les permite aplicar diversas técnicas de enseñanza, se encontró que de un total de 39 (100%) de los estudiantes encuestados, 29 (74.36%) respondieron que sus asesorías se llevan a cabo con ejemplos prácticos; 6 (15.38%) mencionan que sus asesorías son

dinámicas; 6 (15.38%) coincide en que únicamente explica el asesor; y 3 (7.69%) dijo que se emplean materiales diversos. Con relación a estos datos es difícil identificar en el Centro de Aprendizaje diversas estrategias de enseñanza durante las asesorías, puesto que se observa que el porcentaje más alto se le asigna a la enseñanza con ejemplos prácticos, lo cual es un elemento que favorece el aprendizaje; sin embargo, este elemento debe integrar diversos medios y estrategias en el desarrollo de las asesorías para que aseguren un aprendizaje en los estudiantes, y de esta manera el proceso de enseñanza en el Centro de Aprendizaje se pueda considerar como significativo. Para ello Carretero (2005), menciona que para Ausubel lo que se comprenda será aquello que se aprenda y se recordará mejor porque quedará integrado en nuestra estructura de conocimientos, a esto se le llama aprendizaje significativo, el cual Ausubel (citado en Méndez, 2010), considera como un proceso por medio del que se relaciona nueva información con algún aspecto ya existente en la estructura cognitiva de un individuo, y que sea relevante para el material que se intenta aprender. Para Moreira (2008), el aprendizaje significativo tiene lugar cuando nuevos conceptos, ideas, proposiciones interactúan con otros conocimientos relevantes e inclusivos, claros y disponibles en la estructura cognitiva.

Aprendizaje en el C.A.

El aprendizaje se define como un proceso significativo en el que el estudiante construye nuevas ideas y conceptos, basándose en conocimientos anteriores o actuales, reorganizando la información de acuerdo a las interacciones que se pueden establecer con el medio, para construir y comprender nuevos conocimientos que le permitan responder adecuadamente a una situación. De acuerdo con las entrevistas aplicadas al coordinador, la directora y asesores, se identificó que coinciden en que los estudiantes si aprenden en el Centro de Aprendizaje, debido a que argumentan que han mejorado sus calificaciones en sus escuelas de procedencia.

Los asesores del Centro de Aprendizaje señalan en su mayoría que el aprendizaje que adquieren los estudiantes sí les sirve, ya que han aprobado sus exámenes, aclarado sus dudas, y adquieren nociones de los temas que están por revisar en la escuela. Sin embargo, otros asesores mencionan que al parecer sí, ya que los estudiantes les han realizado comentarios positivos sobre sus avances en la escuela.

De los 39 estudiantes que representan el 100% de los encuestados, el 38 (97.44%) respondieron que el aprendizaje que obtienen en el Centro de Aprendizaje les es de ayuda en la escuela a la que asisten, 1 (2.56%) estudiante menciona que no les ayuda, ya que no comprenden en su totalidad lo que sus asesores les enseñan. Aunque los estudiantes señalan que el aprendizaje que obtienen en las asesorías les es benéfico para su desempeño académico en sus respectivas escuelas, faltaría conocer más a fondo el aprendizaje propiamente de los alumnos para verificar el avance que han tenido durante su estancia en el Centro de Aprendizaje, y así conocer si este aprendizaje que adquieren está siendo significativo para ellos como lo menciona el proyecto inicial del Centro de Aprendizaje, el cual está sustentado bajo un enfoque constructivista.

Para Bruner (citado en Pulgar, 2005), el aprendizaje es resultado de la adquisición de nuevos conocimientos en contextos de experimentación y descubrimiento mediante secuencias inductivas y aprendizaje por ensayo y error. Esta conceptualización de Bruner se ve reflejada en las sesiones cuando los asesores explican el proceso de solución de problemas a los estudiantes y después estos deben de resolver ejercicios similares por sí solos y, si no pueden lograrlo, el asesor explica nuevamente el proceso, asegurando con esta actividad que los estudiantes aprendan. Sin embargo, para asegurar un aprendizaje significativo es necesario considerar a Ausubel para el desarrollo de las asesorías, ya que él considera que el

aprendizaje es resultado del procesamiento mental de nuevas informaciones que conducen a su realización con los conocimientos previamente adquiridos o con alguna experiencia anterior (Ausubel citado en Pulgar, 2005).

Las asesorías que se desarrollan en el Centro de Aprendizaje sí toman en cuenta los elementos que menciona Ausubel, puesto que los estudiantes adquieren nuevos conocimientos sobre las materias en que se asesoran, partiendo de un conocimiento previo que lo obtienen en sus escuelas de procedencia, lo cual se refuerza y complementa con la información que les facilitan los asesores del Centro de Aprendizaje. Este nuevo conocimiento que adquieren los estudiantes les permite recordar con mayor facilidad lo aprendido.

De 39 estudiantes (100%), 37 (94.87%) respondieron que sí recuerdan lo que aprenden en las asesorías, ya que el asesor les brinda la atención necesaria con la que resuelven sus dudas a través de explicaciones claras y ejemplos prácticos; además, se revisan a profundidad y de manera más detallada los temas vistos en la escuela, tan solo 2 (5.13%) respondieron que les es difícil recordar lo aprendido debido a que los asesores explican muy rápido, y esto les impide comprender el tema y por ello solo recuerdan algunas cosas.

En relación con estos autores, se afirma que para que los estudiantes adquieran un aprendizaje significativo en cada asesoría es necesario tener presentes los organizadores previos, ya que en el Centro de Aprendizaje las asesorías se llevan a cabo de manera espontánea, con base en las dudas o necesidades que tenga el estudiante; es por ello que se considera necesario que el asesor diseñe diversos organizadores previos para cada tema, de acuerdo a la materia a su cargo. Con la finalidad de facilitar la

adquisición de nuevos conocimientos para los estudiantes, asegurando un aprendizaje significativo y duradero.

Ambientes de aprendizaje

El ambiente de aprendizaje se constituye por escenarios contruidos para favorecer de manera intencionada el aprendizaje de los alumnos; este se divide en dos, ambiente físico y ambiente social. Con respecto al ambiente físico, el coordinador del Centro de Aprendizaje señala que:

Sin duda alguna, no tenemos los espacios como debe ser, yo considero prudente que cada asesor pueda tener su espacio, los sábados y domingos trabajan dos asesores en la cochera, en este mismo espacio pueden haber otros compañeros platicando, el ruido del teléfono, esto hace que las instalaciones no sean las adecuadas. Me gustaría que cada asesor tuviera su cubículo o su espacio, pero también me gusta mucho tener un jardín, un espacio abierto, un área para puros ordenadores, un espacio para recibir a un padre de familia, pero desafortunadamente no hay recursos. Como recursos materiales serían los principales como mesas, sillas, marcadores, pizarrón, borradores, tabla de los elementos químicos, hojas blancas y libros.

Por su parte, la directora considera que en el espacio físico influyen diferentes factores que no ayudan mucho como el ruido, el teléfono, el timbre, la plática entre personas; en cuanto a la infraestructura menciona que a veces se rebasa, debido a que no está en función del número de asesorías que se desarrollan cada día. En relación con las respuestas de los asesores, existe una coincidencia en que el espacio debe ser más amplio para que no choquen las asesorías, asimismo, mencionan que deben contar con los materiales necesarios como reglas, juegos geométricos y un pizarrón más grande que les permita desglosar detalladamente los ejercicios. Con base en lo anterior, se puede observar que en ocasiones se llevan a cabo dos asesorías en un mismo espacio, lo cual impide que los estudiantes se concentren en su asesoría.

En este mismo sentido, otro asesor señala que las asesorías deben ser de manera individual para que no haya distracción. En relación con los materiales de apoyo, un asesor menciona que es necesario:

La existencia de más materiales, ya que solo tenemos tres pizarrones, dos en el salón y uno afuera; además, para las matemáticas necesitamos un pizarrón más grande ya que, como se hacen numeraciones, tenemos que estar borrando y borrando, y se pierde la secuencia o confunde a los chicos. Un espacio con menos ruido, porque los que estamos afuera nos llenamos de mucho ruido y, en ocasiones, como que no escuchamos lo que nos dicen; y para dar las matemáticas se necesita un espacio sin tanta gente, contar con los materiales necesarios y, en este caso, pizarrón.

A diferencia de los asesores, coordinador y directora, la mayoría de los estudiantes consideran adecuado el espacio para las asesorías, argumentando que se sienten cómodos en el lugar porque no hay muchos alumnos y cuentan con el material adecuado; además, se vive un ambiente agradable.

De los 39 encuestados, 36 (94.87%) de los estudiantes respondieron que sí consideran adecuado el espacio para llevar a cabo su asesoría, ya que se llevan a cabo en espacios al aire libre en el cual los estudiantes se sienten cómodos; y 3 (6.69%) consideran inadecuado el espacio, debido a que es pequeño, se presenta ruido y distracción entre las personas que asisten al Instituto.

En relación con el ambiente físico de aprendizaje, Viveros (2013), lo considera como las paredes que delimitan el aula, los enseres y materiales educativos que se encuentran en ella, pero que carecen de vida y sentido si no se les interrelaciona, si no hay un motor que los engrane, que los mueva, que propicie una serie de relaciones de estos con los demás acto-

res. En este sentido, el Centro de Aprendizaje se encuentra limitado para poder crear este tipo de ambiente, debido a que los espacios son reducidos, carecen de materiales adecuados para cada tipo de asesoría y existe la presencia de ruido que impide la concentración de los estudiantes. Es importante considerar todos los elementos necesarios para la creación de un ambiente físico adecuado para que los asesores desarrollen plenamente su trabajo y tenga resultado positivo en los estudiantes del Centro de Aprendizaje; esto debido a que Loughlin y Suina (2002), consideran que en los procesos de enseñanza y aprendizaje, el entorno o ambiente físico dispuesto por el enseñante posee dos funciones: proporciona el lugar para el aprendizaje y, al mismo tiempo, actúa como participante en la enseñanza y el aprendizaje.

Con base en los autores antes mencionados –y lo observado en el Centro de Aprendizaje– se considera importante reorganizar los espacios destinados para las asesorías, así como la dotación de los materiales necesarios para su desarrollo. Es necesario tomar en cuenta las condiciones básicas (luz, temperatura, sonido y diseño), las áreas de interacción y convivencia, ya que los espacios utilizados como aulas o donde se llevan a cabo las asesorías son el jardín, la cochera, un cuarto adaptado como salón con sillas, mesas, pizarrón y una biblioteca.

En cuanto al ambiente social Moos (1979), menciona que puede estar determinado por el contexto del centro educativo y la clase, los factores organizacionales, las características del profesor y las características del grupo de estudiantes. Este ambiente hace referencia a las interrelaciones que se presentan entre docente-alumno-entorno físico. En el Centro de Aprendizaje se identificó que existe una buena relación entre los asesores y los estudiantes, ya que los asesores mencionan que en cada asesoría muestran un interés por el estado emocional de su asesorado, lo que es

importante durante el desarrollo de su asesoría, ya que les proporciona la confianza que les permite tener una interacción más cercana durante este proceso.

De los 39 encuestados, 27 (71.05%) respondieron que la relación con su asesor y estudiantes es de compañerismo; 6 (15.79%) dijeron que tienen una relación de ayuda mutua; y 8 (21.05%) señalan que su relación con asesor y compañeros es de amigos. Como se puede observar, en el Centro de Aprendizaje existe un ambiente social de aprendizaje ya que se cumple con las características básicas de este. Se puede señalar que las relaciones del personal del Centro de Aprendizaje y estudiantes se consideran buenas, debido a la comunicación que existe entre ellos.

Haciendo referencia a los procesos pedagógicos, es necesario considerar la enseñanza, el aprendizaje y los ambientes de aprendizaje como los elementos base en este proceso. Finalmente, para que estos nuevos conocimientos sean significativos para los estudiantes del Centro de Aprendizaje, se sugiere tomar en cuenta los diferentes elementos tales como: 1) facilitadores del nuevo conocimiento (docente, facilitador o asesor); 2) organizadores previos (actividades y estrategias adecuadas que faciliten la comprensión de los contenidos); 3) metodología (la forma en que se llevarán a cabo las actividades para obtener un aprendizaje significativo); y 4) ambientes de aprendizaje (físico y social), que permitan integrar los elementos anteriores.

Conclusiones

A lo largo de la investigación se pudo observar que el Instituto considera importante llevar a cabo las actividades de evaluación, lo cual es muy im-

portante. Sin embargo, la forma en la que llevan a cabo estas actividades no contribuye a mejorar los procesos organizacionales y pedagógicos de su Centro de Aprendizaje. Lo anterior nos lleva a confirmar que, al no evaluar las acciones del Centro de Aprendizaje, se desconoce el efecto que éste tiene en el aprendizaje de los estudiantes. El hecho de desconocer lo que sucede en una organización educativa es una limitante considerable, ya que los procesos no se retroalimentan, lo que a largo plazo se traduce en una deficiente operación de los procesos, como se muestra en el Centro de Aprendizaje.

El Centro de Aprendizaje presenta una inestabilidad en los procesos, ya que algunos no están oficializados en el IIAC, A. C., y otros se ejecutan de manera informal.

Derivado de lo anterior, se considera pertinente realizar las siguientes sugerencias con la finalidad de fortalecer los procesos revisados en el Centro de Aprendizaje y contribuir en la mejora de estos procesos.

- Fortalecer el proceso de planeación, y para ello es necesario que la dirección del Instituto realice una planeación estratégica que englobe las diferentes áreas a su cargo en un periodo de 3 a 5 años, con la finalidad de que el Centro de Aprendizaje diseñe su plan anual de trabajo en función de dicha planeación.
- Establecer un proceso de control horizontal, para lo cual es importante que la coordinación, la dirección y la presidencia del Instituto establezcan un trabajo conjunto de manera constante, organizada y coordinada para la creación de criterios que permitan verificar las actividades que se desarrollan en el Centro de Aprendizaje de manera continua.

- Institucionalizar un proceso para la toma de decisiones, siendo necesario sistematizar, documentar y oficializar los procesos para la toma de decisiones, en esta actividad deben participar el coordinador, la directora y el presidente de manera colegiada, ya que son quienes toman decisiones de manera individual y colectiva.
- En cuanto a las decisiones que se toman para el personal, se considera importante oficializar los criterios para la selección del personal, el diseño de un programa de inducción para los nuevos asesores, el establecimiento de un programa de capacitación y actualización del personal, y definir un proceso de evaluación continuo que permita tomar decisiones pertinentes en el Centro de Aprendizaje.
- Diseñar e implementar organizadores previos para el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de la integración de una antología que contenga estrategias, actividades, formularios y materiales didácticos que estén en función de los temas en que más se imparten asesorías; con la finalidad de lograr un aprendizaje significativo en los estudiantes asegurando la comprensión y retención de lo aprendido al apoyarse en estos materiales diseñados.
- Reorganizar y adaptar los espacios y áreas en el Centro de Aprendizaje, es necesaria la reorganización de los espacios destinados para las asesorías, tomando en cuenta las condiciones básicas para la creación de un ambiente físico de aprendizaje; así también, es necesaria la dotación de materiales y herramientas adecuadas para las actividades pedagógicas.

Referencias.

Amat, J., (1996) *El control de gestión: una perspectiva de dirección*. Barcelona, Gestión 2000.

Boland, L., (2007). *Funciones de la Administración*. Teoría y práctica. Argentina, Ediuns.

Castaño, G., (2013). Seminario de teoría administrativa. Dirección Nacional de innovación Académica, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. Recuperado el 12 de abril de 2019 de: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/html/descargar.html>

Castejón, J. y L. Navas, (2009). *Aprendizaje, desarrollo y disfunciones*. Implicaciones para la enseñanza en la educación secundaria. España, Editorial Club Universitario.

Escribano, G., (2004). *Aprender a enseñar: fundamentos de didáctica general*, 2a. ed., Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

Guerras, L. y J. Navas, (2000). *Implantación de las estrategias*. Barcelona, Eduoc.

Hitt, M., (2006). *Administración*. Novena edición. México, Pearson Educación.

López, A. y B. Gallardo., (2005). *Conocimiento y lenguaje*. España, PUV.

Miklos, T. y L. Maldonado., (2000). *Las Decisiones Políticas: De la planeación a la acción*. México, Siglo veintiuno editores.

- Navarro, R. E. (2004).** "El concepto de enseñanza aprendizaje". Red científica. Veracruz, Mex, Recuperado el 18 de Junio de 2019 de: <http://www.redcientifica.com/doc/doc200402170600.html>
- Pulgar, J. L. (2005).** *Evaluación del aprendizaje en educación no formal: recursos prácticos para el profesorado*. Madrid: NARCEA, S.A.
- Reyes, A., (2005).** *Administración moderna*. Editores Grupo noriega. México, Limusa.
- Robbins, S. y M. Coulter, (2005).** *Administración*. Octava edición, México, Pearson Educación.
- Rodríguez, J., (2006).** *Dirección moderna de organizaciones*. México, Thomson Learning.
- Sastre, M., (2009).** *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing. Diccionario de Economía y Empresa*. España, Ecobook.
- Scheff, J., (2008).** *Marketing tras bambalinas, como crear y conservar el público para las artes escénicas*. México, Gestión cultural.
- Stufflebeam, D .y A, Skinfield (1987).** *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. España. PAIDÓS.
- Tocchetti, Y., (2004).** "El control en el proceso administrativo". Universidad Nacional de Patagonia de San Juan Bosco, Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado el 3 de Abril de 2019 de: <http://www.economicasunp.edu.ar/06publicaciones/informacion/anuario04/tocchetti2004.pdf>
- Valdés, M. (1999).** *Modelos de Evaluación de Proyecto Sociales*. Recuperado el 22 de Marzo de 2019 de: http://liataoe.files.wordpress.com/2007/11/modelos_evaluacion.pdf