

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA



TESIS

**EL USO EFECTIVO DEL TIEMPO EN LA MEJORA DE LOS
LOGROS DE APRENDIZAJES ESPERADOS EN LOS ESTUDIANTES
DE LA INSTITUCION EDUCATIVA UNIDOCENTE N° 003 DEL
CASERIO LA LIBERTAD DEL DISTRITO DE CAMPANILLA,
PROVINCIA DE MARISCAL CÁCERES, REGIÓN SAN MARTIN**

INVESTIGADORA:

NILDA CLEOFÉ CRUZ CHÁVEZ

ASESOR:

M.Sc. WALTER MARCELO VERAU

LAMBAYEQUE, 2019

**EL USO EFECTIVO DEL TIEMPO EN LA MEJORA DE LOS
LOGROS DE APRENDIZAJES ESPERADOS EN LOS ESTUDIANTES
DE LA INSTITUCION EDUCATIVA UNIDOCENTE N° 003 DEL
CASERIO LA LIBERTAD DEL DISTRITO DE CAMPANILLA,
PROVINCIA DE MARISCAL CÁCERES, REGIÓN SAN MARTIN**

PRESENTADA POR:

.....
Mg. WALTER MARCELO VERAU
ASESOR

.....
NILDA CLEOFÉ CRUZ CHÁVEZ
INVESTIGADORA

APROBARADA POR:

Mg. Carlos Reyes Aponte
Presidente

Dr. Manuel Bances Acosta
Secretario

Dr. José Luis Venegas Kemper
Vocal

DEDICATORIA

A mis padres por su paciencia y espera en los momentos de ausencia, por los días de trabajo y esfuerzo

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su bendita bondad y amor

AGRADECIMIENTO

A mis familiares y amigos que nos brindaron su apoyo incondicional en los días de máxima tensión, ya que sin ellos no hubiera sido posible continuar esta larga carrera emprendida un día entre los vaivenes de la vida, eternamente agradecidos con ustedes por comprendernos y estar con nosotros en todo tiempo.

ÍNDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	iii
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
INDICE DE GRAFICOS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I: UBICACIÓN, ORIGEN Y TENDENCIAS DEL USO EFECTIVO DEL TIEMPO EN LA MEJORA DE LOGROS DE APRENDIZAJE.....	19
INTRODUCCIÓN.....	19
1.1. Ubicación Geopolítica.....	19
1.1.1. Contexto Socio Cultural	20
1.1.2. Plana Docente y Administrativa	21
1.1.3. Estudiantes.....	21
1.1.4. Infraestructura.....	21
1.2. Tendencias de uso Efectivo del Tiempo en la Mejora del Aprendizaje	21
1.3. Como Surge El Problema	24
1.4. Como se manifiesta y qué Características tiene	26
1.5. Descripción de la Metodología.....	27
1.6. Diseño de la Investigación	28
1.7. Población y Muestra	28
1.7.1. Población	28
1.7.2. Muestra	29
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	31
2.1. Antecedentes de la Investigación	31
2.2. Fundamento Teórico.....	32
2.2.1. La Gestión.....	32
2.2.2. Modelo de Gestión.....	34
2.2.3. Gestión Educativa.....	37

2.2.4. Gestión Educativa Estratégica	38
2.2.5. Dimensiones de la Gestión Educativa	40
2.2.5.1. Dimensión Institucional.....	40
2.2.5.2. Dimensión Pedagógica	41
2.2.5.3. Dimensión Administrativa.....	42
2.2.5.4. Dimensión Comunitaria.....	42
2.2.6. Procesos de la Gestión Educativa	43
2.2.6.1. Planificación	43
2.2.6.2. Ejecución	45
2.2.6.3. Evaluación y Monitoreo	45
2.2.7. La Arquitectura del Tiempo Escolar.....	46
2.2.8. La Organización del Tiempo Escolar	48
2.2.8.1. El tiempo entra en la escuela: algunas notas de su genealogía.....	49
2.2.8.2. El Cronómetro regula la vida de la Organización Escolar: tiempos y tareas.....	50
2.2.8.3. La interiorización del tiempo como mecanismo regulador del individuo.....	52
2.2.9. El Tiempo en la Organización Escolar	54
2.2.9.1. La organización escolar, mundo de la vida	55
2.2.9.2. El tiempo subjetivo entra en la organización	57
2.2.10. Concepción Objetiva del Tiempo	58
2.2.11. Concepción Subjetiva del Tiempo.....	59
2.2.12. El uso del tiempo de manera efectiva	60
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	66
3.1. Análisis e Interpretación de Resultados	66
3.1.1. Diagnóstico de Identificación de Fortalezas, Dificultades y Causas sobre la Cantidad de Horas no Laboradas	66
3.1.2. Estrategias a partir del diagnóstico de identificación de fortalezas, dificultades y causas sobre la cantidad de horas no laboradas.	68
3.1.3. Registro de acciones imprevistas que generaron pérdidas de clases y cuántas horas fueron recuperadas	69
3.1.4. Diseño y aplicación de la ficha de monitoreo de autoevaluación docente para determinar el uso efectivo del tiempo en el aula	70

3.1.5. Incidencia del uso efectivo del tiempo en la mejora de los logros de aprendizaje en los estudiantes.....	72
3.2. Esquema de la Propuesta Científica	73
3.3. Propuesta Teórica	74
3.3.1. Denominación.....	74
3.3.2. Fundamentación.....	74
3.3.3. Importancia	75
3.3.4. Objetivos.....	75
3.3.5. Contenidos	76
3.3.6. Metodología.....	76
3.4. Uso Efectivo de la calendarización.	76
3.5. Uso Efectivo del Tiempo en las Horas de Clases	78
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
ANEXOS	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diagnóstico de identificación de fortalezas, dificultades y causas sobre la cantidad de horas no laboradas.	66
Tabla 2: Elaboración de Estrategias a partir del diagnóstico de identificación de fortalezas, dificultades y causas sobre la cantidad de horas no laboradas.....	68
Tabla 3: Tabla de Registro de acciones imprevistas que generaron pérdidas de clases y cuántas horas fueron recuperadas.	69
Tabla 4: Tabla de puntuación según visitas realizadas en los meses de Mayo, Julio, Setiembre y Noviembre.	70
Tabla 5: Tabla para determinar la Incidencia del uso efectivo del tiempo en la mejora de los logros de aprendizaje en los estudiantes.	72

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gráfico de Registro de acciones imprevistas que generaron pérdidas de clases y cuántas horas fueron recuperadas.	69
Gráfico 2: Gráfico de puntuación según visitas realizadas en los meses de Mayo, Julio, Setiembre y Noviembre.	71
Gráfico 3: Gráfico para determinar la Incidencia del uso efectivo del tiempo en la mejora de los logros de aprendizaje en los estudiantes.	72

RESUMEN

La presente tesis parte de la siguiente problemática: ¿Cómo el uso efectivo del tiempo mejora el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes de la Institución Educativa Unidocentes N° 0003 del Caserío La Libertad del Distrito de Campanilla, Provincia de Mariscal Cáceres, Región San Martín?, y tiene como objetivo determinar la influencia del uso efectivo del tiempo en la gestión para mejorar mediante la propuesta planteada en la presente investigación los logros de aprendizaje de los estudiantes de las instituciones educativas Unidocentes de la Red Nuevo Jaén del caserío La Libertad del Distrito de Campanilla, Provincia de Mariscal Cáceres, Región San Martín. La metodología utilizada en esta investigación corresponde a un estudio cuantitativo, de nivel descriptivo cuyo diseño es no experimental, descriptivo simple. La población de estudio estuvo conformada por los 18 estudiantes de los diferentes grados de la institución educativa y para la muestra fue considerada toda la población. El análisis de los datos, se utilizó el programa Microsoft Excel versión 2010, y la estadística descriptiva con medidas porcentuales y gráfico. De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que los aspectos que permiten las horas de clases son el mal uso del tiempo en el desarrollo de la calendarización, el escaso diagnóstico sobre la pérdida de clases, la mala distribución geográfica de las familias con relación a la escuela, entre otros. Por otro lado el puntaje máximo obtenido en dichos monitoreos es de 13 puntos de los 15 puntos; y un puntaje de promedio de nivel de 17 puntos de los 20 puntos que demanda la ficha de monitoreo la cual representa un 86% del 100% es decir un logro destacado.

ABSTRACT

This thesis of the following problems: How effective use of time improves the learning achievement expected in students-teacher of School No. 0003 farmhouse Liberty Bell district, province of Mariscal Cáceres, San region Martin?, and aims to determine the influence of the effective use of time management to enhance the learning achievements of students of educational institutions of the New Red-teacher Jaen hamlet Liberty Bell district, province of Mariscal Cáceres, San Martin region. The methodology used in this study corresponds to a quantitative study, descriptive level whose design is not experimental, descriptive simple. The study population consisted of 8 students of different grades of the educational institution and the sample was considered the entire population. The analysis of the data, the program Microsoft Excel 2010 version, and descriptive statistics with graphical percentage and measures was used. According to the results obtained shows that the aspects that allow school hours are the poor use of time in the development of scheduling, poor diagnosis of missed classes, poor geographical distribution of families in relation to the school, among others. On the other hand the maximum score obtained in that monitoring is 13 points 15 points; and a score of average level of 17 points of the 20 points demanded by the Monitoring tab which represents 86% of the 100% that is an outstanding achievement.

INTRODUCCIÓN

El tiempo se ha convertido en un reto para la vida del individuo en todas sus dimensiones: personal, profesional y también para el desarrollo y perfeccionamiento de los sistemas sociales. En consecuencia, el tiempo constituye un elemento integrante de la estructuración de la sociedad y sus subsistemas. “Entre esos subsistemas está el educativo, para el cual se hace necesario e importante acometer, permanentemente, las tareas del aula en un plan de estudio, para ser ejecutado por el docente en su desempeño cotidiano en las aulas, en un tiempo determinado (Husti, 1992, p. 275).

Toda actividad escolar queda condicionada por el tiempo de que disponemos, pero, a veces, por razones psicológicas, costumbres, y otros aspectos, condicionamos nuestras actividades a un tiempo y no hacemos un uso correcto de este horario preestablecido. El tiempo en la educación escolar supone una concepción más práctica que teórica la cual se traduce en las diferentes actividades pedagógicas y didácticas que realiza el docente con sus estudiantes y el horario que se le asigna a cada una de ellas la cual adquiere mayor significatividad cuando se desarrollan aprovechándolas al máximo según el tiempo otorgado

Parras, A. (2013) afirma que si bien es cierto que las cosas se hacen en un tiempo, durante un tiempo y se sitúan en un tiempo (realidad histórica), es cierto que escolarmente nos interesa analizar más las formas ligadas al uso efectivo del tiempo en las aulas; tiempo que debe ser invertido en el desarrollo de capacidades, habilidades, actitudes y conocimiento para lograr el desarrollo integral del niño y no debe ser desperdiciado.

Espinoza, H. (2013) sostiene que el tiempo es uno de los aspectos más complicados que tiene una escuela, el tiempo es sin duda uno de las mayores pruebas de los docentes, en torno a su clase y debe ser manejado para obtener contenidos, habilidades y dominio práctico del proceso enseñanza aprendizaje con resultados efectivos ante los alumnos, y en la institución educativa.

Muchas veces el tiempo en las escuelas no es ocupado correctamente y esto hace que perjudique la educación de los alumnos, pues el principal objetivo del tiempo debe ser desarrollar de manera eficaz todas las actividades programadas en la institución educativa dentro y fuera del aula. Como lo afirma Rodríguez, T. (2009) el tiempo es indispensable que sea respetado para que los alumnos tengan los conocimientos necesarios y fundamentales según el programa de estudios.

En la institución educativa Unidocente N° 0003 del Caserío La Libertad del distrito de Campanilla, provincia de Mariscal Cáceres, Región San Martín, se programan aproximadamente 1134 horas efectivas de clases al año las cuales se considera dentro de su calendarización algunos aspectos que puedan ocasionar la pérdida de clases, como por ejemplo el aniversario de la institución educativa, problemas climatológicos, días festivos de la comunidad como el aniversario entre otros; las cuales deben ser tomadas en cuenta a la hora de elaborar la calendarización, debemos resaltar que estos aspectos deben ser considerados acordes con la realidad de la institución educativa y de la comunidad; porque no todas tienen la misma realidad y se concretiza a través de una matriz de diagnóstico para identificar las causas que origina la pérdida de clases, cosa que en la mayoría de veces no sucede; esto trae como resultado pérdidas de horas valiosas de clases.

Por otro lado cada hora de clases es de 35 minutos y este es el único tiempo disponible para que el docente atienda a sus alumnos y desarrolle lo programado en su sesión de aprendizaje; Sin embargo, este tiempo se utilizan efectivamente y otras ocasiones no, realizando una serie de acciones incorrectas que afectan a los alumnos, tal vez no de manera directa pero si de una forma indirecta, así tenemos por ejemplo el parte de asistencia; son aproximadamente entre 5 a 10 min que se toman en llamar la asistencia escolar a los alumnos, si contabilizamos a la semana son entre 25 y 50 min que se pierde de horas efectivas de clase. La revisión de tareas y trabajos, si contamos el tiempo son aproximadamente entre 15 a 20 min que dedica el profesor para este fin, igualmente es mucho tiempo que se pierde y que debería ser utilizados en otros aspectos importantes para el desarrollo del aprendizaje. En una investigación realizada por Cortez, P. (2012) sobre uso de tiempo en el aula, establece algunos aspectos y formas en el que un docente pierde tiempo en horas de clases, afirma lo siguiente “Los docentes pierden horas efectivas de clases cuando llaman asistencia, en la revisión de trabajos, en la organización de los alumnos para trabajos en el aula, en la formación de grupos, en sacar las calificaciones de los alumnos por trimestre, firma de boletas; en suma en el proceso de evaluación; de otra parte en las reuniones académicas, juntas de organización de actividades extraescolares, pláticas con los alumnos de asuntos de conducta o actividades académicas, talleres de actualización para maestros, entre otros”; Todas estas actividades deben de tener un momento en el que sean realizadas, y muchas veces los profesores usan el tiempo de sus clases para realizar estas cuestiones, y aunque debe de haber un tiempo para ellas, los maestros ocupan tiempo de clase, haciendo que de

una u otra manera afecte a los alumnos teniendo menos horas de clase, y menos contenidos que aprender en cada una de las asignaturas materia del currículo.

Finalmente se pierden horas efectivas de clase cuando se proponen actividades extracurriculares no significativas producto de una planificación con bajo contenido científico, producto de la presión contextual del medio rural; ante esta situación nos planeamos el siguiente problema de investigación: ¿Cómo el uso efectivo del tiempo mejora el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes de la Institución Educativa Unidocentes N° 0003 del Caserío La Libertad del Distrito de Campanilla, Provincia de Mariscal Cáceres, Región San Martín?

OBJETIVO:

Así mismo el objetivo general de la investigación es: Determinar la influencia del uso efectivo del tiempo en la gestión para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes de las instituciones educativas Unidocentes de la Red Nuevo Jaén del caserío La Libertad del Distrito campanilla, Provincia de Mariscal Cáceres, Región San Martín, mediante la gestión del uso efectivo del tiempo.

Objetivos específicos son:

1. Elaborar un diagnóstico sobre fortalezas y debilidades para detectar las causas que originan la pérdida del uso efectivo del tiempo en la I.E.
2. Registrar las acciones imprevistas que generaron pérdidas de clases y consignar cuántas fueron recuperadas.
3. Aplicar las ficha de monitoreo de autoevaluación docente para determinar el uso efectivo del tiempo en el aula.
4. Determinar la incidencia del uso efectivo del tiempo en la mejora de los logros de aprendizaje en los estudiantes.

La presente investigación se justifica en la medida que se analizaron los aspectos relacionados con la arquitectura del tiempo escolar, la funcionalidad del tiempo en la organización escolar; así como las teorías del Tiempo multidimensional y la

pluritemporalidad así Benirra, P. (2012) en su investigación sobre efectividad del aprendizaje señala que existen dos características relevantes que emergen al observar el uso del tiempo en el aula: la relatividad y lo cambiante. La primera se relaciona con la percepción del tiempo utilizado por el maestro en función de los propósitos definidos; y la segunda que es el cambio de comportamiento ante la pérdida efectiva del tiempo. Por otro lado se tomará en cuenta la teoría objetiva, en la cual se destaca que el tiempo aparece de manera lineal, estática, funcionando desde una normativa institucional y siguiendo un orden pre-establecido. Neufeld (1992) y Werner (1988); y la teoría subjetiva que caracteriza al tiempo de manera cualitativa, dentro de una concepción compleja, como un proceso flexible, adecuada al estudiante y no al cumplimiento del contenido de orden teórico. Foucault (1991).

Además la presente investigación se justifica porque se utilizó técnicas secundarias de recolección de datos para determinar causas de las pérdidas de clases y se propuso estrategias efectivas para el buen uso del tiempo en la calendarización escolar. Además se sustentó en los monitoreos a las diferentes situaciones de aprendizaje mediante fichas de observación evaluando el desempeño del docente en el uso del tiempo efectivo en los diferentes momentos pedagógicos de una clase. Finalmente se hizo uso de la estadística descriptiva para el análisis e interpretación de los resultados.

Finalmente la investigación será útil para que las instituciones educativas Unidocente de la Región y del Perú puedan establecer estrategias o pautas para mejorar el uso efectivo del tiempo en las actividades pedagógicas o institucionales. Por otro lado servirá a los docentes para planificar mejor su tiempo en actividades productivas que involucre los procesos cognitivos y pedagógicos y mejoren los aprendizajes en espacios bien aprovechados por los estudiantes y logren los propósitos de la educación peruana establecidos por ley.

CAPÍTULO I
UBICACIÓN, ORIGEN Y TENDENCIAS
DEL USO EFECTIVO DEL TIEMPO EN
LA MEJORA DE LOGROS DE
APRENDIZAJE

CAPÍTULO I: UBICACIÓN, ORIGEN Y TENDENCIAS DEL USO EFECTIVO DEL TIEMPO EN LA MEJORA DE LOGROS DE APRENDIZAJE

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo trata en forma clara y precisa la ubicación, los aspectos del planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación, sus limitaciones y delimitaciones, que conlleva esta investigación.

El uso efectivo del tiempo en la mejora de los logros de aprendizaje en los estudiantes, es un desafío de origen multicausal que necesita se le encuentre solución, pues afecta los diferentes niveles de la educación en muchos países y el nuestro no escapa a este fenómeno.

En los objetivos de investigación se establece: los resultados que se pretenden alcanzar con la realización de este estudio y los logros esperados. La Justificación: plantea el porqué de este tema, debido fundamentalmente a que es un problema socio- educativo de los estados cuya sociedad lo sufre, pues afecta las finalidades de cada sistema educativo y el desarrollo de los mismos.

Limitaciones: dentro de estas encontramos el hecho de que la investigación de este tipo, no maneja los factores externos; ni tiene la rigurosidad de la investigación experimental pura que permite utilizar sujetos seleccionados en forma aleatoria para la conformación de los grupos.

Delimitaciones: el estudio está enmarcado dentro de los criterios de la investigación descriptiva, el objetivo del estudio, las condiciones de la población a la que se aplica y las estrategias diseñadas para encontrar las causas que determinan las características, actitudes, conductas y los fenómenos que pueden ser sometidos a análisis.

1.1. Ubicación Geopolítica

La Institución educativa Unidocentes N° 0003 se encuentra ubicada en el caserío La Libertad, comprensión del Distrito de Campanilla, Provincia de Mariscal Cáceres – Juanjui, Región San Martín. Por ser de tipo Unidocentes se encuentra atendido por una

sola docente y funcionan todos los grados de estudio. El caserío por ser eminentemente rural carece de los servicios básicos como agua y luz por lo que su población se encuentra en un sentido estado de pobreza.

La actividad principal es la agricultura de pan llevar, en algunas parcelas se viene cultivando el café y cacao como sembríos alternativos a la hoja de coca.

La mayoría de los habitantes son colonos venidos de diferentes lugares del país, con bajos niveles de educación y escasa colaboración con la escuela y por ende con la educación de sus hijos.

Los terrenos de cultivo son escasos, motivado por la grave deforestación que ha sufrido la región ante el cultivo de la coca y que otrora se había convertido en una actividad rentable para estas personas. La Libertad, así como toda la región, viene soportando las inclemencias del cambio climático, con épocas de crudas sequías y elevadas temperaturas que sobrepasan los 40 grados.

1.1.1. Contexto Socio Cultural

Al igual que la Región San Martín, el caserío de la Libertad, la Provincia de Mariscal Cáceres, tiene entre sus costumbres las fiestas tradicionales de San Juan y San Pedro, al igual que el Corpus Cristi, que se realizan dentro de la Semana Turística Regional. Su folklore es variado y diverso, con danzas típicas, escenificaciones de mitos y leyendas que tienen bastante arraigo popular. Entre sus comidas se distingue los juanes, comida típica regional cuyas variedades como el juane de arroz, hecho a base de arroz, carne de gallina y cerdo y huevos de gallina, cuya envoltura se hace con el bijao, planta eminentemente selvática y que le proporciona un sabor muy especial, constituyendo la comida de más popular que se brinda sobre todo en la fiesta de San Juan.

Entre sus danzas se tiene la pandilla, que es una danza costumbrista de la Región y a la vez bastante representativa, bailada sobre todo en las fiestas de San Juan y San Pedro; otra es la danza de la izana, que representa el tributo que ofrecen los pobladores a la caña brava, cuyo material se emplea para la construcción de casas, cercos y toda índole de obras caseras.

1.1.2. Plana Docente y Administrativa

La Institución Educativa N° 0003 del Caserío La Libertad, Distrito de Campanilla, Provincia de Mariscal Cáceres, Región San Martín, es un Centro Educativo Unidocentes atendida por una profesora que a la vez hace de Directora, está regida por las normas generales derivadas de la Ley de Educación N° 28044 y las normas y directivas emitidas por la Dirección Regional de Educación de San Martín; en lo Institucional se administra por el PEI, POI el Reglamento Interno de Centro Educativo, el Reglamento de la APAFA y otros; funciona en ambos turnos mañana y tarde.

1.1.3. Estudiantes

Lo conforman 3 aulas con los grados de 1ro. Y 2do.; 3ro. Y 4to. Y 5to. Y 6to. Totalizando 18 alumnos de ambos sexos.

1.1.4. Infraestructura

Las características que tiene la infraestructura son: aulas de material rustico con e con dos servicios higiénicos y techo de calamina, cielo raso de madera y piso de cemento; incluye un amplio patio de recreo y un ambiente para la Dirección.

1.2. Tendencias de uso Efectivo del Tiempo en la Mejora del Aprendizaje

Ibarra, I. (2010), de nacionalidad Uruguaya, en su investigación sobre organización del tiempo y organización del espacio, realizada a un instituto de enseñanza secundaria que atiende el currículo del ciclo básico del Liceo departamental N° 2 de la ciudad de Durazno, en Uruguay, cuyo objetivo fue realizar un diagnóstico cuantitativo y cualitativo del uso del tiempo traducidas en horas efectivas de clases dentro y fuera del aula. La población estudiantil estuvo conformada por 1.105 estudiantes que

representaban el 25.27% del estudiantado correspondiente al 1er ciclo de educación básica regular de la cual se seleccionó una muestra de 232 estudiantes de las aula A, B, y C. Los resultados muestran que existe un 23% de horas que se pierden en clases por actividades no pedagógicas y cognoscitivas realizadas por el docente como son consejos, organización del aula, promoción de valores, llamadas de atención, asistencias entre otras. La investigación concluye que existe una imposibilidad de cumplir con el tiempo efectivo de horas de clases establecido en la calendarización por la falta de conciencia y compromiso de las autoridades educativas, padres de familia y docentes pues no se hace desde un inicio de clases la identificación de necesidades a través de la matriz FODA para detectar causa que provocan la pérdida de clases en el presente año.

Rodríguez, M. (2007), nacido en Colombia, en su investigación sobre el uso del tiempo en la práctica pedagógica de las escuelas adscritas a la Alcaldía Metropolitana, realizada en las Unidades Educativas de educación primaria adscritas a la Secretaría de Educación de la Alcaldía Metropolitana, en la ciudad de Medellín, Colombia, la cual tuvo como objetivo reflexionar en torno a las características de la práctica pedagógica en las escuelas del SEAM, reflejada a través del uso tiempo. La población del estudio estuvo conformada por todas las escuelas de la Secretaría de Educación de la Alcaldía Metropolitana, pues éstas comparten las características de un escenario tradicional, común al resto de instituciones educativas del país; y su muestra fue la totalidad de la población. Los resultados muestran que en un 54.6 % prevalece el uso del tiempo planificado, destinado al desarrollo de actividades planificadas por el docente. Este resultado evidencia que el mayor peso de las actividades cumplidas en el aula se distribuye en la realización de tareas como copiar de la pizarra y responder cuestionarios, trabajos compatibles con el tiempo en el cual el docente centra su atención en el cumplimiento de la actividad curricular. Este se constituye en un tiempo activo dentro del aula.

Por otro lado, el parámetro reseñado como Tiempo Perdido en el estudio alcanza un 26.4%, lo cual evidencia que durante sesenta y siete minutos con cinco segundos, de los 254 minutos promedio estudiados, correspondientes a toda la mañana, no se desarrolla ninguna actividad académica, en tanto que a los alumnos no se les asignan actividades concretas; por el contrario, se limitan a acomodar los pupitres, organizar estantes, sacar punta, levantarse de sus asientos, conversar por el celular, recibir visitas y salir del aula,

escribir encabezados; esperar a que suene el timbre , acomodar los libros, esperar a que la docente llegue, conversaciones de la docente con otros docentes y atender representantes. Cada uno de estos momentos que constituyen el tiempo perdido; implican una disminución en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Sobre la base de estas perspectivas, la dinámica del aula conduce a generar bajos niveles de motivación y participación en la jornada diaria, prevaleciendo una posición pasiva del estudiante, quien recibe instrucciones, y ejecuta órdenes. La investigación concluye en que La dinámica utilizada por los docentes en cuanto al uso del tiempo se encuentra bajo el esquema tradicional, cuya dimensión se inscribe dentro del ejercicio del poder y en la cual prevalece una excesiva fragmentación del horario a fines de cubrir objetivos de orden académicos, situación que implica impartir una enseñanza uniforme y, por ende, desconocer la diversidad de sus estudiantes.

Naranjo, A. (2010), en su investigación sobre evaluación del uso del tiempo en las instituciones educativas del nivel primaria en el distrito de Nieva, provincia de Condorcanqui, Perú, cuyo objetivo era proponer acciones sobre el uso ideal del tiempo y compararlo con el rendimiento académico de los estudiantes. La población estuvo conformada por 565 estudiantes del nivel primario de la Institución Educativa Mesones Muro, de las cuales se tomó una muestra de 72 de las aulas A y B. Los resultados muestran que el cumplimiento de las horas efectivas en la institución educativa se realizó en un 75% debido a situaciones extracurriculares relacionados a la parte productiva del pueblo es decir actividades de aniversario, calendario del pueblo, festividades entre otras. Las conclusiones fueron: a) conformar un comité con amplios conocimientos para elaborar una estrategia real y efectiva en la recuperación de horas perdidas de clases. b) Estudiar las formas de simplificar las funciones administrativas obsoletas delegando funciones efectivas entre los trabajadores de la institución educativa. C) Hacer uso más intensivo y simplificado en las actividades de formación que involucra promoción de valores, planes del estado, festividades, aniversario, entre otros. D) Asignar un especialista por área con capacitaciones previstas para ejercer la función de monitoreo y asesoramiento sobre el uso del tiempo efectivo en las actividades pedagógicas dentro y fuera del aula.

La Institución Educativa N° 0003 de la Red Nuevo Jaén, se encuentra ubicada en el caserío La Libertad del distrito de Campanilla, Provincia de Mariscal Cáceres, Región

San Martín, este distrito posee un clima variado entre tropical seco y húmedo, con características naturales similares a cualquier lugar de la selva, pero con características geográficas que representan de alguna forma cierta limitación para el desarrollo normal de las clases, ya que cuando llueve trae como consecuencia pequeñas inundaciones que dificultan el traslado a los niños a la escuela, por lo que los niños pierden horas significativas de clases, constituyendo una amenaza para la educación de estos niños y niñas.

Por otro lado la población del caserío de la Libertad está conformada por 60 habitantes, de las cuales la mayoría se dedica al cultivo de ciertas especies agrícolas como es el cacao, maíz, naranja entre otros; Para estas familias la educación no es importante y consideran al trabajo como la única herramienta indispensable para que las personas puedan sobrevivir en este mundo, por lo que algunas madres optan por no enviar a las clases a su hijos porque prefieren llevarlos a la chacra o los envían tarde por lo que los niños pierden horas efectivas de clases que garanticen la adquisición de conocimientos capacidades y aptitudes.

1.3. Como Surge El Problema

Cuando nos adentramos en la vida cotidiana de las instituciones educativas podemos encontrar una amalgama de términos como por ejemplo el tiempo, la organización institucional, distribución de horas, aperturas escolares, ceremonias, plan curricular, evaluaciones, monitoreo, áreas, proyectos educativos, plan anual, recreos, clases, reuniones, etc. Estos términos guardan relación a una serie de decisiones institucionales que deben tomarse como parte de la gestión de las instituciones educativas. Una de ellas tiene que ver con el tiempo, la cual ha sido en todo momento vinculado con aquellos aspectos que tiene que ver con los ritmos de aprendizajes, descansos, uso efectivo de las horas, la calendarización, entre otros, y que se consolida en el diseño de calendarios y jornadas escolares que debemos cumplir según lo establecido por el Ministerio de Educación.

En España Consideran al tiempo escolar como un insumo directamente relacionado con el rendimiento académico de los estudiantes; y por tanto se ha fijado como un indicador de calidad para medir el funcionamiento de las organizaciones escolares (Fernández, E.

2002).De la misma manera Romero, P. (2000), señala que el tiempo, desde la perspectiva psicopedagógica, ha sido objeto de una lectura uniforme y unilateral, marcadamente eficientista y economicista, que concluye en el análisis de una sola dimensión temporal y de una sola modalidad de tiempo en la educación: tiempo externo, objetivable, matemático, cuantificable, susceptible de ser analizado a partir de una de sus múltiples dimensiones y formas que concurren en la realidad educativa.

En Colombia uno de sus proyectos prioritarios es la Jornada educativa única para la excelencia académica y la formación integral, que consiste en “ampliar en forma progresiva la jornada educativa en los colegios distritales mediante una estrategia que combine la implementación de jornadas únicas y la ampliación de la jornada a 40 horas semanales en colegios con doble jornada como una forma de hacer uso efectivo del tiempo escolar; la cual implica la ampliación del tiempo escolar de manera que la jornada escolar sea de 8 horas diarias equivalentes a 40 horas semanales de aprendizaje en todos los ciclos, desde la educación inicial hasta el grado 12 (Acto Legislativo 01 de 2001).

En el Perú el Ministerio de Educación publicó las normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar 2015 en la educación básica la cual promueve el cumplimiento de las jornadas de aprendizaje planificadas en la calendarización de las instituciones educativas, así como en la asistencia y conclusión de jornadas laborales de los profesores. Este compromiso demanda que la institución educativa garantice el cumplimiento del 100% de horas de clases anuales establecidas en la presente norma técnica.

Para el cumplimiento de los 08 compromisos establecidos en dicho documento deben tomarse en cuenta que las horas lectivas anuales de obligatorio cumplimiento para las instituciones educativas de Educación Básica Regular son: Inicial 900 horas, Primaria 1100 y secundaria 1200 horas; sin embargo esto a veces no se hace efectivo por múltiples situaciones que se presentan dentro y fuera del aula como son actividades no pedagógicas, extracurriculares, formaciones, invitaciones, programas de instituciones públicas y privadas, juramentaciones; es decir actividades no previstas y que permiten perder el tiempo planificado en la jornada escolar.

La I.E. Unidocentes N° 0003 del Caserío La Libertad del Distrito de Campanilla, Provincia de Mariscal Cáceres, no escapa de esta realidad problemática, agravada por las circunstancias internas y externas del centro educativo, como la falta de apoyo de los padres al preferir que sus hijos concurran a las faenas agrícolas antes que a la escuela, producto todo ello de una serie de limitaciones: educacionales, económicas y culturales, razón por la que me motiva abordar la presente investigación en beneficio de los estudiantes del lugar.

1.4. Como se manifiesta y qué Características tiene

La pérdida de horas de clases dentro y fuera del aula se caracteriza porque dificulta un óptimo manejo del uso efectivo del tiempo y no permite optimizar los aprendizajes planificados para los estudiantes; las razones son muchas, así tenemos que en la institución educativa mucho se programan actividades como por ejemplo reuniones con los padres de familia en horas de clases en los días previstos en la calendarización como días laborables.

Por otro lado la institución educativa en algunas circunstancias se han convertido en el receptáculo de campañas, proyectos, planes etc. que emprenden otros sectores del estado, tales como “La campaña contra la contaminación”, “Los Derechos Humanos”, “Recaudación de Impuestos”, que implican charlas dirigidas y que obligan la presencia de los estudiantes en dichas actividades; que involucra la pérdida de horas; además, las instituciones educativas se convierte en un lugar que puede ser espacio de las instituciones locales de la comunidad para sus propias actividades; es muy cierto que son importantes, pero es necesario regularlos, pues no pueden utilizarse las horas de clases para dichas actividades, pues luego se exige al docente concluir con el programa curricular en horas no planificadas según la calendarización.

Otro aspecto que preocupa son las iniciativas del estado peruano para promover el turismo, al declarar feriado largo en algunos meses del año y que al parecer son horas recuperables pero que la mayoría no se recuperan poniendo en detalle muchas excusas; a ello se les suma los feriados del año que son muchas y las actividades de aniversario institucional, el patrón religioso de la comunidad, la festividad por un acontecimiento

en la región, y otras situaciones que la verdad hace que el tiempo quede corto para generar mejores aprendizajes en nuestros estudiantes.

Finalmente cuando nos trasladamos a observar dentro de las aulas en el momento del desarrollo de las sesiones de aprendizaje el docente pierde horas efectivas de clases en acciones que ya no se deben realizar como por ejemplo llamar la asistencia o en los consejos que pueda dar el maestro para la promoción de valores. No puede concebirse que en el aula se dedique tiempos en que el docente esté involucrado solamente en la revisión de cuadernos o fichas de trabajo y los estudiantes no tengan ninguna actividad que en forma autónoma y con instrucciones previas puedan hacer; son tiempos “muertos” para los niños y jóvenes en relación a los aprendizajes. Por otro lado se pierden horas efectivas de clases porque se programan muchas actividades extracurriculares como por ejemplo día del padre, día de la madre la cual se pierden jornadas completas por realizar actuaciones y ceremonias que a veces no tiene ninguna significancia, en otras tomen en cuenta ensayos de marcha, y participación en asuntos sociales donde se involucran temas ambientales. Por tanto un docente tiene que planificar sus actividades, explicarles a los estudiantes sobre la importancia de utilizar el tiempo, motivarlos a ser organizados y cumplir con las tareas asignadas, y de ser así recuperar el mal uso del tiempo efectivo a través de planes y programas con la participación de los padres de familia y lograr los propósitos trazados.

1.5. Descripción de la Metodología

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo, analítico con propuesta; su desarrollo ha permitido analizar y disertar sobre la gestión del uso efectivo del tiempo en la mejora del logro en los aprendizajes escolares para luego proponer estrategias que permitan que permitan solución a la situación problemática.

La investigación adopta una metodología de carácter multimodal, la cual se le asigna un peso considerable a la orientación cualitativa, sustentada en la metodología etnográfica como lo afirma Gutiérrez, R. (2013) “la etnografía como modalidad de investigación utiliza múltiples métodos y estrategias; así el diseño etnográfico supone una amplia combinación de técnicas y recursos metodológicos; sin embargo, suelen poner mayor énfasis en las estrategias interactivas: la observación participante,

las entrevistas formales e informales, los instrumentos diseñados por el investigador y el análisis de toda clase de documento.

Por otro lado se utilizará técnicas secundarias de recolección de datos para determinar las causas de las pérdidas de clases dentro y fuera de aula; para eso se tendrá en cuenta dos instrumentos muy necesarios como son la calendarización del año propuesto, establecido y aprobado al inicio del año escolar, y los monitoreos a las diferentes situaciones de aprendizaje mediante fichas de monitoreo que permitirá evaluar el desempeño del docente en el uso del tiempo efectivo en los diferentes momentos pedagógicos de una clase. Finalmente se aplicará el programa de computación SPSS, para el análisis y la interpretación de los datos estadísticos la cual cuyos facilitarán la caracterización de la dimensión tiempo en el aula.

1.6. Diseño de la Investigación

La Investigación se enmarca en el nivel de Investigación Propositivo. Para el contraste de hipótesis se adoptará el presente diseño:

$$\boxed{\mathbf{X} \rightarrow \mathbf{Y} \rightarrow \mathbf{= Z}}$$

X = Variable Dependiente

Y= Variable Independiente

Z= Descripción de la Investigación.

1.7. Población y Muestra

1.7.1. Población

La población estará constituida por todos los Directivos, docentes, padres de familia y alumnos de la I.E. 0003 Caserío de la Libertad, Distrito de Campanilla, la misma que está conformada por personas. **N= 36**

1.7.2. Muestra

La Muestra está constituida por todos los Directivos, docentes, padres de familia y alumnos de la Institución que suman 36 personas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se hace una relación de la conceptualización de la gestión en el uso efectivo del tiempo para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, por constituir una variable independiente de la cual deriva una correcta gerencia del Director tanto en los aspectos pedagógicos, como administrativos. Igualmente es preciso revisar las teorías que coadyuvan al logro de la organización escolar, así como organización y la calidad educativa.

2.1. Antecedentes de la Investigación

- **Perdomo, M. & Cabrera, V. (2008)**, en su investigación sobre dificultades para organizar el tiempo pedagógico para potenciar los aprendizajes de los niños de nivel descendido, realizado en la escuela N° 126 del distrito de Pátapo, distrito de Chiclayo, Perú. Cuyo objetivo es exponer y destacar una problemática de la realidad educativa en cuanto al tiempo efectivo utilizado en la institución educativa que no está siendo atendida debidamente en el nivel primario. La población estuvo conformada por lo 23 docentes del nivel primario y la muestra fue considerado en su totalidad. Los resultados muestran que el 85% de los docentes afirman tener dificultades para administra su tiempo en las actividades pedagógicas o cognoscitivas dentro del aula; el 15% asegura no tenerlas, el 100 % de los encuestados destacan que no hay acuerdos específicos a nivel institucional que estén registrados con un lineamiento de pasos a seguir para organizar el tiempo pedagógico perdido por situaciones ajenas a la institución educativa por tanto la recuperación de clases es un tema que debe involucrar a los directivos del plantel. La investigación concluyó que la plana docente presenta limitaciones y compromisos asumidos para organizar y cumplir el tiempo efectivo de clases porque no hay una determinada formación, orientación información por parte de las autoridades para planificar y recuperar las horas perdidas.

- **En la investigación realizada por Razo (2011)** en escuelas primarias de Chile, señala que la característica vivencial del tiempo escolar se construye a partir de las interacciones entre los actores de la escuela, los maestros y los alumnos; estas interacciones a su vez acontecen en periodos destinados y condicionados para ello. Lo que convierte al tiempo en un recurso fundamental para lograr los fines propuestos en

la escuela y que se pone en práctica una serie de técnicas para hacer el uso efectivo en horas de clase para garantizar el mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje.

2.2. Fundamento Teórico

2.2.1. La Gestión

Con seguridad, ha utilizamos palabras como organización, planificación, recursos, evaluación, monitoreo; e imágenes como personas, materiales, organigramas, entre otros. Sin embargo hay distintas maneras de concebir la gestión y que tratar de definirla data de hace mucho tiempo. Así encontramos en La República de Platón que la gestión es percibida como una acción autoritaria y, por otra parte, en La Política de Aristóteles, la gestión es vista como una acción democrática (Antúnez, S. 2010)

Sin embargo, la gestión, concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, es relativamente reciente. Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay gestión con administración (Taylor, 1911 y Fayol, 1916). Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización, en la cual ésta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad (Parsons, Von Betalanfly, Luhman); recién, a partir de la segunda mitad del siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de él algunas corrientes, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia y otras del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión.

Hay distintas maneras de definir la gestión, según sean el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. Así tenemos como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de movilización de manera de lograr lo que se desea; capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización y generar y mantener conversaciones para la acción, entre otras.

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Mintzberg, E. & Stoner, A. (1995) asumen el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado. El concepto gestión, tiene al menos tres grandes campos de significado y aplicación.

El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar.

El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a investigar, lo que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarla. Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis crítico e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos. Por efecto, se han generado términos especializados que clasifican las formas de hacer y actuar de los sujetos; de ahí surgen las nociones de gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional, entre otras.

El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; eficaz, porque logra los propósitos y fines perseguidos; y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

Estas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de varias fuentes, como la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa autonomía y capacidad de auto transformación); el diseño y la experimentación de formas renovadas de acción basadas en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje); y la invención de nuevas formas de acción sustentadas en la generación de herramientas de apoyo a la acción (lo que exige la difusión y el desarrollo de competencias para su uso). Gracias al proceso de innovación de la gestión, se han generado conceptos que detonan una actuación distinta de los sujetos.

2.2.2. Modelo de Gestión

La sociedad ha pasado de una situación rígida determinada y estable a otra cada vez más flexible, cambiante e indeterminada, la cual demanda ajustes constantes. Las “formas de hacer” de los años cincuenta no son las mismas que las actuales. Así es, vivimos un proceso de cambio constante que afecta al sistema en su conjunto, a las organizaciones y a las personas que la constituyen; y por ende, la gestión se convierte en un campo de acción bastante complejo que depende mucho del enfoque teórico con el que se aborde.

Los enfoques no operan por sí mismos, son llevados a la práctica a través de modelos que responden de manera concreta a condiciones concretas.

Los principales modelos de gestión son:

a) Normativo

Dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predescible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente.

Planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.

c) Prospectivo

Inicio de los 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza. Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios.

d) Estratégico

Principios de los 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización.

Recién, a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.

e) Estratégico-Situacional

Mediados de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional. Se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa.

f) Calidad total

Inicios de los 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir estratégicamente la visión de la calidad en la organización (Juran, 1998). Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error. Surgen dos hechos importantes, Se reconoce la existencia de un “usuario” y Preocupación por los resultados del proceso educativo. Se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad. La preocupación por los resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas.

f) Reingeniería

Mediados de los 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una reconceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Principales exponentes son Hammer y Champy. Se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera. En el paradigma sobre educación y aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical de los procesos.

g) Comunicacional

Segunda mitad de los 90. Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas. Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo.

Responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos. Cada uno de estos modelos es una respuesta a las limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno. Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero sí representa un avance con respecto a él. La secuencia de estos siete modelos muestra una trayectoria que parte de una situación rígida, determinada y estable, para luego pasar a otras cada vez más flexibles, cambiantes e indeterminadas, las cuales demandan ajustes constantes mediante la innovación.

2.2.3. Gestión Educativa

La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que, en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica (Casassus,.)

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPe) de la UNESCO (2000), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Contiene, por lo tanto, a las tres categorías de gestión señaladas, ya que en conjunto forman parte del sistema educativo. Para que una gestión educativa sea estratégica, ha de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación.

2.2.4. Gestión Educativa Estratégica

Al hablar de la gestión educativa estratégica, se hace referencia a múltiples aspectos del sistema educativo; para efectos de facilitar su exposición, se despliegan componentes que la integran, en lo general; donde en cada uno subyacen una serie de factores y competencias fundamentales, en particular. A sabiendas de la dificultad que entraña separar, siquiera analíticamente, los límites entre un componente y otro,

La gestión educativa estratégica es, entonces, una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas (Pozner, W. 2010)

Las principales características de la gestión educativa estratégica son:

- a. Centralidad en lo pedagógico. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular, de las escuelas y del sistema mismo, consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.
- b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos

indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.

c. Trabajo en equipo, que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.

d. Apertura al aprendizaje y a la innovación. Ésta se basa en la capacidad de los actores de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educativos; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.

e. Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para “pensar el pensamiento”, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.

f. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro, que se planteen escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.

g. Intervención sistémica y estratégica. Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y metas que se planteen; supone también, hacer de la planificación una herramienta de

autorregulación y gobierno para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

2.2.5. Dimensiones de la Gestión Educativa

El concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria. Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma. Pensemos que son como “ventanas” para ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución. Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria (Frigerio, G. & Poggi, M. & Tiramonti, G. & Aguerro, I. 2010).

2.2.5.1. Dimensión Institucional

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

2.2.5.2. Dimensión Pedagógica

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

2.2.5.3. Dimensión Administrativa

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

2.2.5.4. Dimensión Comunitaria

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

2.2.6. Procesos de la Gestión Educativa

Para lograr los fines institucionales en la gestión educativa, se dan una serie de procesos que son multidisciplinarios y complejos, por lo que la institución debe definir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte.

Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los servicio de calidad, “y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros de calidad en la educación implica la mejora continua en la tarea diaria y en los procesos de gestión. Es así que Walter Shewat desarrolló una propuesta del ciclo de los procesos de la gestión la cual denominó “Ciclo Deming”. Este ciclo tiene los siguientes momentos: Planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA).

Es a través de la aplicación de este ciclo que la dirección de una institución educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999; Amarate, 2000)

2.2.6.1. Planificación

En esta fase, el director con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa

en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional.

La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por empezar, cómo lo haremos. Lo que implica pensar también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer.

Fuentes (1980), después de matizar las aportaciones de diferentes autores (Schiefelbein, Aguilar y Block, Kaufman, Gómez Dacal, Anderson y Drowman, Quintana, Feroso y Coombs), nos da la siguiente definición: la planificación de la educación es «un proceso sistemático, continuo y abierto que sirve para disponer formas de actuación aplicables a la educación»

Otras aportaciones de interés son las de Yeheskel, D. (1973), Ander, E. (1993) y Mascort (1987). Para el primero, «Planificar, es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de los objetivos por medios preferibles». Para Ander, E. (1993), quien sostiene que planificar, es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.

Desde una óptica institucional, Mascort (1987), señala que La planificación es algo más que la simple proyección de las actuales expectativas del director sobre la evolución, que seguirán los factores internos y externos de la institución, en un plazo de tiempo determinado. La planificación debe ser una fijación racional de objetivos a conseguir y una posterior determinación coordinación y control de la óptima combinación de medios para alcanzarlos.

2.2.6.2. Ejecución

Hacer es un primer momento de ejecución de acuerdo a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno.

Durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones. Hay que tener cuidado en no caer en la mecanización, ya que la delimitación excesiva de tareas puede conducir a la «super» especialización, y con ella, a la potenciación de una estructura vertical. También es importante tener en cuenta que se puede caer en la rutinización de tareas, si su ejecución no goza de un suficiente marco de autonomía. La distribución de tareas no es sólo un proceso técnico, ya que se enlaza con las concepciones que se tienen de la organización y suele expresar las peculiaridades, tanto del modelo organizativo, como del sistema de funcionamiento adoptado.

2.2.6.3. Evaluación y Monitoreo

Verificar, esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos. Con esta evaluación, se

podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales.

Actuar, implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y considerando los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas.

Para que estos procesos sean logrados con éxito, es necesario que la gestión del directivo esté asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional y proactivo. Esta gestión debe integrar las potencialidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo institucional. Este ciclo PHVA, al ser aplicado a cada uno de los procesos de la gestión educativa en sus cuatro dimensiones (administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria), asegurará un mejoramiento continuo hacia el logro de la calidad, teniendo en cuenta criterios_ como la relevancia, la pertinencia, la equidad, la eficacia y la eficiencia en la gestión educativa.

2.2.7. La Arquitectura del Tiempo Escolar

La arquitectura del tiempo escolar no puede ser trazada, a menos, que atendamos al lenguaje y a las expresiones que se utilizan para hablar de él. Para que las concepciones y las representaciones sobre la realidad educativa puedan ser conocidas por otras personas, deben adquirir un formato externo que se lo posibilita, precisamente, el lenguaje. Pero no sólo le ofrece el contexto de expresión sino también y, sobre todo, el texto que contiene la esencia de nuestro pensamiento sobre esa realidad; un pensamiento que no es neutral, ni ahistórico. Tampoco le es indiferente el cómo se ordene las palabras para adquirir materialización externa, porque aquí sí importa la estructura gramatical ya que incide en su semántica. Hay tres palabras claves en esta arqueología: “tiempo”, “organización” y “escolar”. Comúnmente, cuando se aborda el tema del tiempo

en su vinculación con las instituciones educativas, la combinación que encontramos es la organización del tiempo escolar, es decir, cómo se distribuye y se organiza racionalmente la jornada escolar para cumplir con los objetivos propuestos y asegurar la eficacia de los planteamientos institucionales. La clave reside en una economía del tiempo en la que queden eliminados los tiempos muertos e inútiles. La organización del tiempo escolar se define técnicamente por los instrumentos de planificación. En este marco, los horarios y los calendarios ocupan el centro de atención preferente.

Pero ¿sólo es posible esa combinación? La respuesta a este interrogante la da la siguiente expresión: el tiempo en la organización escolar. Su primera lectura puede evocar similitud en la significación de la expresión porque es construida con los mismos términos. Sin embargo, una lectura detenida nos permite descubrir que su sentido y significado es diferente; no obstante, ambas expresiones, como veremos, guardan cierta relación.

Ballesteros. A. (2010) afirma que el tiempo en la organización escolar no es la organización del tiempo; ésta es sólo una parte de ese tiempo en la organización educativa, que se corresponde con la planificación, los horarios y los calendarios. Lo que completa y caracteriza al tiempo en la organización es, precisamente, lo que siempre se ha omitido o ignorado, a saber, el tiempo de la conciencia, de la vivencia y de la experiencia; el tiempo de la historia, del diálogo, del conflicto. El tiempo en la organización escolar es más ambicioso, porque no se conforma con el tiempo objetivo; él es tiempo subjetivo. El tiempo escolar no es aquel que se expresa en cuadrículas que nos hablan de un antes y un después, sino es el de la vida que circula por todos los rincones de la organización escolar, sin atender a normas ni a regulaciones. Por supuesto, que esta manera de entender el tiempo exige, en gran medida, una manera de comprender y definir la organización escolar. Podríamos decir, que ésta tiene que ser conceptualizada como el mundo de la vida cotidiana de la escuela. Esta perspectiva asume la complejidad de la realidad de la organización escolar en la que no sólo intervienen aspectos estructurales sino también aspectos micro político y cultural de la institución, así como determinantes normativos e ideológicos de la administración educativa. “El orden del tiempo escolar es, además de un sistema de cómputo y de

planificación, una fórmula de poder, un compromiso entre la política y las costumbres, entre los intereses de la economía y de los profesionales de la enseñanza y la racionalidad organizativa de la escuela, entre los criterios de modernización y la liturgia (Escolano, 1992: 77). Veamos a continuación cada uno de ellos con más detenimiento.

2.2.8. La Organización del Tiempo Escolar

Tiempo y organización escolar son dos conceptos que están relacionados, algo que ya hemos visto en las líneas precedentes, manteniendo entre ellos un vínculo recíproco, esto es, un modo de concebir el tiempo le corresponde una forma concreta de entender la organización escolar, y viceversa, según sea conceptualizada ésta se asumirá un tiempo determinado. A la organización del tiempo escolar le corresponde un tiempo objetivo del que es deudor el tiempo técnico-instrumental (Romero, P. 2000 & Lafleur, 2003).

En esta línea, la organización escolar que es posible y compatible con el tiempo objetivo, es aquella organización que se constituye como entidad real, que existe objetivamente al margen de los individuos que forman parte integrante de ella. La organización escolar puede ser descompuesta en múltiples variables entre las que se establecen relaciones que explican su funcionamiento. Las metas son explícitas, y escapan de la incertidumbre y la ambigüedad, y por ello, se entiende que pueden funcionar con niveles altos de certidumbre y predictibilidad. En consonancia las dimensiones de la organización escolar son objetivas, externas, controlables y claramente definidas que dotan de una racionalidad garante de la eficiencia y eficacia organizativa. Se impone así un modelo de organización secular, inmutable y uniforme (Etkin & Schavarstein 1995, pp. 90).

Las escuelas son instituciones disciplinarias (Giddens, 1984), aspecto común a otras como ya apuntaba Foucault (1988), que definen su actuación dentro de unos límites cerrados atendiendo rigurosamente a una precisa economía del tiempo. El tiempo es el encargado de administrar lo que se ha de hacer en cada momento de la jornada escolar, plasmado en horarios y calendario que el

alumnado asume sin cuestionar, y también es el mecanismo de control de profesorado por la administración educativa (Hargreaves, 1992).

El tiempo es un recurso limitado, y por el conocimiento de su “brevedad”, se precisa de estrategias que permitan sacarle el mayor provecho, asegurando el logro de los objetivos fijados. El tiempo es, desde esta perspectiva, objeto, recurso e instrumento que regula, ordena y estructura la realidad organizativa de la escuela. Consecuentemente, este tiempo está encaminado a la búsqueda de la racionalización en su uso en las escuelas. De este modo, los agentes educativos se convierten en “prisioneros del tiempo” de la organización, pero ¿cuándo comienzan a serlo? Tres fuentes se nos presentan como las claves que pueden dar respuesta a este interrogante: a) la génesis del tiempo escolar; b) la racionalización del tiempo, y c) la interiorización del tiempo externo como mecanismo de regulación.

2.2.8.1. El tiempo entra en la escuela: algunas notas de su genealogía

Buscando en la historia, las primeras referencias apuntan a las escuelas monacales, y especialmente aquellas que se regían por las Reglas de San Benito (siglo XI) que se caracterizaban por su apego estricto a una temporalidad cuantificable; sus rasgos, rutina invariable y horarios fijos. Posteriormente, pensadores y educadores protestantes y jesuitas hicieron su contribución, y de mencionar es la Ratio Studiorum (1586) que se convirtió en el “código escolar obligatorio”, cuya clave era el empleo del tiempo, y más concretamente, la hora como unidad base. Este código fue el que se utilizó para organizar el tiempo escolar de los jesuitas como el de la gran mayoría de las escuelas europeas (Husti, 1992 & Varela, 1992). Este orden racional terminó consolidándose, y reproduciéndose, y en el que el horario, la secuenciación del aprendizaje y la jornada escolar constituyeron los instrumentos reguladores de las actuaciones del profesorado. Un patrón temporal que se ha reproducido continuamente y en el que se ha mantenido una cuidadosa atención a la distribución y al control del tiempo en el

proceso educativo. El pensamiento y el sentido del tiempo escolar se han paralizado y detenido en la cuadriculada plantilla de su planificación en la organización escolar. Con todo ello, el tiempo ha sido el encargado de organizar las disciplinas de conocimiento, estableciendo claramente el inicio y el final de cada una de ellas dentro de la franja horaria que constituye la jornada escolar, una repetición de horas de clase y semanas invariables cristalizada en una estructura fijada de antemano para todo un año, inmóvil“(Husti, 1992).

Este tiempo objetivo no sólo fragmenta el conocimiento, sino la propia realidad de la organización escolar. El tiempo de este modo se percibe como algo natural, ajeno al individuo, e incluso, a la propia organización escolar. Sin embargo, el tiempo escolar no es una simple estructura vacía que se rellena con la educación; tampoco es un intervalo temporal con un principio y final donde se suceden los acontecimientos y los fenómenos educativos (Escolano. 2000 & Husti. 1992 & Etkin & Scharstein. 1995).

2.2.8.2. El Cronómetro regula la vida de la Organización Escolar: tiempos y tareas.

El tañido de las campanas fue reemplazado por otro sonido, el del reloj, que sin duda ha desempeñado un papel importante en la vida de las organizaciones escolares. Esta pequeña máquina se convirtió en la mejor estrategia para medir el tiempo y, sobre todo, para controlar la maquinaria de la organización. Precisamente, la metáfora de la máquina es una de las clásicas en el campo organizativo (Putnam, Phillips & Chapman, 1996; Beltrán, 1990; Tyler, 1991).

La historia del reloj es la historia de la precisión, como apunta Díaz Noguera (2003, p. 33). Esta valoración del tiempo arranca, en gran medida, en el momento en el que se produce un cambio en el sistema de organización de las unidades de producción. La productividad y la eficiencia serán dos de las metas claves de este momento que se

prolongará en el tiempo hasta nuestros días. De incuestionable influencia han sido la organización científica del trabajo, y la Cadena de Montaje; tanto uno como otro perseguían conocer el tiempo empleado en cada una de las tareas para hacer más eficaz el trabajo productivo, eliminándose los movimientos inapropiados, y con el consiguiente aumento de la eficacia. Reducir al máximo la "pérdida de tiempo" es un modo de garantizar el logro de los objetivos perseguidos.

No cabe duda que este planteamiento ha calado en las organizaciones escolares, inyectando las claves que garanticen la eficacia y la eficiencia del funcionamiento organizativo y de las prácticas escolares, y en las que el tiempo fragmentado acompaña a la fragmentación del conocimiento. Se establece como exigencia una organización de las actividades que siga un esquema en serie, progresivo y de complejidad creciente. El tiempo se rompe, ajustando cada fragmento a la actividad. Sin duda, y siguiendo a Gimeno Sacristán (2003) sostenía que la preocupación por racionalizar el proceso educativo y didáctico, bajo las premisas de una lógica científica y tecnológica, contribuyó a encorsetar el tiempo escolar, estableciendo secuencias cortas, concretas y precisas. El sujeto no se anticipa a la tarea, sino que espera a que le sea dada; no hay, pues, elección ni decisión. El sujeto sabe que tiene hacer una actividad ante la que no se presenta libre, consciente y creador. El tiempo objetivo suprime la espontaneidad, la creatividad, la libertad y el riesgo.

Pero la preocupación y el interés por el tiempo no se agotan en los dos planteamientos anteriores sino que también es un rasgo importante en la gestión de calidad vinculado a la producción flexible. El tiempo de mercado se impone: la eficacia en la gestión organizativa queda definida a partir la gestión eficaz del tiempo. En este sentido, la preocupación por el tiempo se hace patente en esta estrategia en el llamado "tiempo de preparación": cuanto mayor sea el tiempo de preparación menor es la eficacia porque durante ese tiempo no se

produce nada ("tiempo muerto"). El tiempo es una mercancía que se puede intercambiar.

2.2.8.3. La interiorización del tiempo como mecanismo regulador del individuo

Pero este tiempo, como entidad concreta, toma otra identidad cuando pasa a ser interiorizado por los sujetos. Precisamente, la fuerza y la severidad del tiempo escolar planificado se deben a que actúa en el plano de lo implícito, regulando y dominando los deseos y la inventiva del alumnado y del profesorado. “Lo implícito resulta una satisfactoria coartada que asegura la buena conciencia de cada uno, al permitirle pensar que su interpretación es la misma que la de todos” (Husti, 1992, p. 278). Este tiempo objetivo interiorizado es el tiempo disciplinario, el cual regula y dosifica las actividades escolares y, las conductas de los sujetos, especialmente las del alumnado, porque a quienes hay que disciplinar en la organización escolar no es al profesorado sino a los discentes; disciplinados éstos, el orden en la institución parece que está garantizado.

Si nos preguntamos por él, de nuevo tenemos que mirar al pasado. La institución disciplinaria arranca de las escuelas monásticas en las que el cumplimiento del horario exigía un estricto autocontrol de los individuos; por su parte los jesuitas convirtieron la escuela en espacios homogéneos y jerarquizados, en los que el alumnado, dispuestos a modo de falansterio, se encuentran bajo la mirada atenta del docente (Foucault, 1988) afirma que las instituciones militares fueron otro referente ejemplar para la domesticación y el moldeamiento de los llamados futuros adultos. Y en este recuento no puede faltar, el orden industrial, que no necesitaba de la piedad, la resignación y la humildad (valores y actitudes buscados desde los ideales religiosos), sino de otros elementos que asegurase que trabajadores y trabajadoras fueran productivos. Hablamos regularidad, obediencia, sumisión, respeto a la

autoridad, trabajo duro, diligencia, puntualidad y éxito individual. Éstos fueron los parámetros sociales y morales que se fijaron en las escuelas para la conducta de los discentes quienes iban a ser los adultos, ya preparados para trabajar en la fábrica.

Sea el caso que consideremos, el denominador común es el orden y la disciplina. Foucault (1988) apunta que fue a partir del siglo XVIII cuando se produce una reorganización del tiempo y del espacio, a través de lo que él denominó el poder disciplinario, que parte del principio que caracterizaba al modelo panóptico de Bentham, el cual se rige por el principio de la economía del arte de castigar: vigilar es más rentable que castigar y domesticar y normalizar también es más rentable que segregar. En la escuela el tiempo y el espacio, junto con las actividades, se convierten en los instrumentos encargados de la regulación de las individualidades: individuos productivos y disciplinados para una sociedad productiva e, igualmente disciplinada. Atendiendo al tiempo, que es el que nos ocupa, y como apunta Varela (1992, p. 14), “el tiempo disciplinario se impone progresivamente en la práctica pedagógica especializando el tiempo de formación escolar y separándolos del de los adultos, y del tiempo de formación a través de la oficios”. Además, se empieza a separar los discentes por edades que van destinados a espacios disciplinarios diferentes, convirtiéndose de este modo la edad, tiempo, en el criterio clasificador y diferenciador.

La visión presentada sobre la organización del tiempo escolar puede resultar pesimista porque parece que la vida se detiene en la escuela, muere ante la mecanización, control, disciplina. Pero estos aspectos que hemos señalado forman parte de lo que son las organizaciones escolares de hoy, y en las que encontramos contradicciones, porque dice Husti (1992, p. 273) “al mismo tiempo que se sigue imponiendo el modelo de organización escolar secular, inmutable y uniforme, se demanda de la escuela cambios profundos, fijándose para ellos una serie de objetivos, como por ejemplo, abrir la escuela a su entorno, utilizar la tecnología moderna, tener en cuenta la heterogeneidad de los alumnos, diversificar

las prácticas pedagógicas y las fuentes de conocimiento, y, de forma particular, fomentar la participación activa del alumno en la construcción de sus conocimientos (...)

Quedarnos con esta visión de la organización del tiempo escolar es, de algún modo, como quedarnos cruzados de brazos. Hay que hacer algo. El comienzo puede estar, a nuestro juicio, en ofrecer otra perspectiva en la que, tanto uno como otro, tengan otro sentido y otra semántica, y es la presentamos como el tiempo en la organización escolar.

2.2.9. El Tiempo en la Organización Escolar

Entramos en la segunda combinación que realizábamos con los términos tiempo, organización y escolar, y, como se indicaba antes, ésta es nuestra opción. La resultante de esa combinación, el “tiempo en la organización escolar” nos sitúa ante un modo diferente de concebir, por una parte, el tiempo, y por otra, la organización escolar. Si antes les eran comunes los rasgos de objetivo, controlable, predecible, medible, estable, uniforme, ahora son otros los aspectos que comparten. Por tanto ¿cómo son el tiempo y la organización desde esta perspectiva que planteamos?

Podemos comenzar apuntando que las escuelas son realidades que existen; esto es incuestionable. Otra cosa diferente es ya cómo se conciban y se interpreten esas realidades; es aquí donde se encuentra el nudo gordiano del asunto. Desde nuestra opción, las escuelas como organizaciones son realidades que, como tales, no se caracterizan por la simpleza, sino y por el contrario, por la complejidad. Admitir esa particularidad supone aceptar un modo concreto de entender la organización escolar que acoge una visión del tiempo escolar más allá del tiempo objetivo encerrado en una cuadrícula temporal.

2.2.9.1. La organización escolar, mundo de la vida

La escuela, como estructura intencionalmente organizada para cumplir unas funciones, tiene que ser entendida en términos del mundo de la vida cotidiana (Schütz 1962, p. 194). Ella es una realidad en la que los agentes educativos participan continuamente, actúan en los diferentes espacios sociales y educativos que configuran ese gran espacio llamado escuela. Unas actuaciones que son, al mismo tiempo, imprevisibles y pautadas o regladas (propio de toda estructura burocrática). La organización escolar como mundo de la vida cotidiana, no sólo está cargada de las singularidades y las subjetividades de los diferentes agentes que intervienen en esa realidad educativa, sino también de las objetividades y los sucesos que se encuentran ya en ese ámbito y limitan su libertad de acción. Esa estructura organizativa le pone a los agentes obstáculos que pueden ser superados y obstáculos que les resultarán insuperables. Es una realidad que se caracteriza y se define por la relación entre los individuos, por las acciones conjuntas y por la comunicación. La organización escolar se caracteriza por una estructura lo suficientemente definida como para distinguir las escuelas como dominios sociales con entidad propia pero, al mismo tiempo, lo suficientemente difusa como para que la atravesasen elementos y dimensiones que se escapan de la simpleza.

La escuela, como realidad intencionalmente organizada, es una construcción social, producto de la acción y la intencionalidad de los agentes -internos y externos- que, de un modo u otro, forman parte de ella; actores y actrices que generan significados acerca de las relaciones que mantienen. La escuela es una realidad múltiple, divergente, abierta, dinámica y cambiante; una realidad que se edifica en la compleja trama de relaciones de conflicto y/o colaboración que mantienen entre sí los agentes educativos; es, en definitiva, una realidad en sí misma inacabada, en continuo proceso de creación y cambio.

Esta manera de entender la organización reconoce la importancia que tienen una serie de aspectos. Desde esta visión, el sujeto no es presa

fácil del tiempo; el sujeto, al ser dueño de la acción, puede vivir el tiempo más allá de las regulaciones externas que éste puede imponerle. Las experiencias de aprendizaje y las actuaciones docentes superan la fragmentación, ya que tanto unas como otras no ignoran el pasado como trama de experiencias vividas, recuerdos y olvidos, que se proyectan hacia un futuro abierto, impredecible e indeterminado que hace la educación una “aventura placentera”. Entender la organización como mundo de la vida permite dotarla de un sentido histórico, es decir, las escuelas tienen historia e historias (Nicastro, 1997 & Batanaz, P. 1998 & Díez, G. 1999).

La historia de la escuela, por ser parte constituyente de la organización, incide en los procesos educativos; una historia que encierra las prácticas institucionalizadas que los agentes tienden a reproducir; son las que determinan lo que se puede hacer, pensar y sentir (Gimeno, S. 2003). No obstante, esta dimensión permanente se diluye en su devenir procesual que dota de vida y de futuro a la organización. Ésta encierra una historia que puede traducirse en una sucesión de hechos y acontecimientos que siguen una línea temporal (cronológica); pero también una historia de historias que se rige por la significación, por el sentido que los hacedores de esa historia le dan en su narración. La historia de la organización como mundo de la vida contiene historias personales, historias profesionales, historias de grupos, historias de luchas, historias de héroes y heroínas.

La historia, la cultura, la memoria, tiempo de conocimiento, dan sentido a la existencia y al ser de la educación. Como apunta Savater (1997, p. 39) al afirmar que por vía de la educación no nacemos al mundo sino al tiempo; nos vemos cargados de símbolos y famas pretéritas, de amenazas y esperanzas venideras siempre populosas, entre las que se escurrirá apenas el agobiado presente personal (...) Quien no tiene tiempo tampoco puede tener presente”. La vida de la escuela es la conciencia temporal de la organización escolar, que como vida y

conciencia, une el pasado y el futuro en una acción en la que los sujetos se hacen responsables de las decisiones tomadas.

2.2.9.2. El tiempo subjetivo entra en la organización

Al hilo de lo que venimos planteando, el centro de atención se desplaza del tiempo cronológico al tiempo de lo vivido, de la conciencia y de las experiencias del conocimiento (Assmann, 2002). De este modo, el tiempo subjetivo encuentra y tiene su lugar en la organización escolar. Esto permite reconocer que cada sujeto, ante el tiempo en la organización, tiene un sentido y valor diferente. Objetivamente, una hora es una hora, pero para cada sujeto, una hora puede tener un valor distinto. El tiempo vivido, tiempo de experiencia individual no es tiempo del reloj, ni el tiempo asignado a una materia; es el tiempo subjetivo, de la vivencia consciente. Por tanto, es necesario conocer cómo se afronta y cómo es vivido: los tiempos pueden ser largos o cortos, monótonos o sugerentes y la organización escolar tiende a fomentar los primeros (largos y monótonos) antes que los segundos. El tiempo rutinario, tiempo eterno, hace de lo que se vive a través de la acción una experiencia tediosa y aburrida; es la experiencia que tienen aquellos discentes que no se sienten integrados en el grupo o aquellos que han sido condenados al fracaso escolar (Slee, 2001). Por el contrario, cuando se provocan situaciones sugerentes, novedosas y creativas, el tiempo físico discurre rápidamente, se hace breve para la conciencia viva y se vive de manera intensa y excitante (Assmann, 2002 & Gimeno, S. 2003). Es este tiempo del deseo y de la curiosidad el que tiene que impregnar a la organización escolar y es el que tiene que fomentarse en la escuela.

Por otro lado, el tiempo subjetivo envuelve a la organización escolar, e incluso, podemos decir que ella también tiene un tiempo subjetivo en tanto que la organización escolar no es estable, uniforme ni predecible; el tiempo subjetivo de la organización discurre en el proyecto educativo

que se desea. El tiempo en la organización no es el tiempo del horario ni del calendario; no es lineal. La organización escolar, como realidad compleja determinada por la vida colectiva y personal, se caracteriza por un tránsito permanente de acciones que, se mezclan, se superponen, se interrumpen, se bifurcan. El tiempo no es ajeno al contexto organizativo sino que necesita de él para tener sentido educativo; es sensible a las circunstancias, a las personas y a sus relaciones; es un tiempo íntimo donde se expresan las interacciones, las reacciones y las interferencias (Varela, 1992). Es, en definitiva, un tiempo policrónico (Hargreaves, 1992).

2.2.10. Concepción Objetiva del Tiempo

La dimensión objetiva del tiempo constituye una condición instrumental externa a la organización escolar, que puede manipularse desde arriba y aparecer con forma de reloj. Es pautada, regulada y ordenada linealmente; se presenta como una sucesión de acontecimientos posibles de ser conocidos y mensurables, que responden a construcciones sociales e históricas, las cuales indican una convención pautada de manera intersubjetiva. Constituye, de esta manera, una interrelación dialéctica entre el medio natural y social, en el cual se desenvuelven los actores del hecho educativo; además de formar parte importante de la cultura de las distintas sociedades cuando se reconocen como tales. Así, el tiempo objetivo es una dimensión a través de la cual se instrumenta el poder. Como ejemplo, se evidencia en este contexto a un niño que acude diariamente a su colegio, a la misma hora, con patrones preconcebidos que lo anteceden y que lo someten. Esta realidad se extiende a padres y representantes.

Desde esta perspectiva, la noción de tiempo es abordada por autores como: Pérez, G. (1998) y otros, quienes coinciden en estimarlo dentro de una concepción mensurable, en la cual, el tiempo determina la duración de una realidad, bajo una sucesión de acontecimientos pautados por el reloj. Esta visión le otorga un carácter fijo e inmóvil; un carácter real, sólido e intercambiable, esto, a su vez, le asigna un carácter estático a la actividad escolar.

Al respecto, Escolano, A. (1992) afirma que el tiempo es una variable estática que mide la relación entre dos periodos, entre dos acontecimientos. (...) es el intervalo entre dos sucesos; pero los eventos en sí toman tiempo, por lo que en definitiva cabe señalar que el tiempo es lo que media entre un instante y otro instante (p. 55).

Esta manera de enfocar el tiempo es compatible con un tipo de planificación escolar, la cual opera de manera rígida y le imprime un carácter estático; cierra la posibilidad a nuevas experiencias en tanto que limita el desarrollo profesional, la creatividad y la iniciativa en un primer momento a los docentes y luego a los alumnos.

De esta manera, el tiempo aparece como una categoría externa al sujeto que responde al discurso dominante de la cultura escolar, en sintonía con una normativa impositiva, que funciona de manera uniforme y se presenta linealmente, de manera absoluta.

Para Antúñez (1996) los criterios de tipo cultural, las costumbres, las disposiciones oficiales y el entorno escolar, son elementos que permiten enfocar el tiempo de una manera objetiva, y, por ende fragmentada (p.42).

Kant, citado por Abbagnano (2010), postula el tiempo de manera cuantitativista, inscrito dentro de un orden causal, donde los cambios cuantitativos están sujetos a las manecillas del reloj. Todo esto implica que la concepción objetiva del tiempo lo define a partir de una sucesión de acontecimientos, los cuales pueden ser conocidos y mensurados. En esta concepción o visión lineal, que le es propia a la escuela occidental, el tiempo aparece de manera lineal, donde una tarea sigue a la otra, sin tomar en cuenta el contexto donde la misma es realizada.

2.2.11. Concepción Subjetiva del Tiempo

Desde la concepción subjetiva del tiempo, este aparece como una construcción intersubjetiva que forma parte de la cultura de la sociedad; considera la posibilidad de efectuar varias acciones al mismo tiempo, y es reflejada como una

dimensión interna que varía de persona a persona. Uno de sus representantes más significativos es Bergson (año p.1909) citado por Husti (1992)

De acuerdo con Hargreaves (1999), el tiempo subjetivo es el vivido, pues varía de persona a persona, tiene una duración interna, en contradicción con el tiempo del reloj. Al respecto señala: El tiempo es una dimensión fundamental a través de la cual los mismos profesores y quienes los regulan construyen e interpretan sus trabajos. Para el docente no sólo es una restricción objetiva y opresora, sino que además es un horizonte de posibilidades y limitaciones; marca un nuevo modelo de relaciones sociales, en las cuales entran en juego valores políticos y morales a ser instrumentados en el escenario educativo (p. 127).

Asimismo, Huserl (1992) le ofrece al tiempo un carácter fenomenológico, pues plantea que toda vivencia real es diversa y toda duración es un continuo, sin término de duración. Para este autor, el tiempo es concebido como movilidad, como aquel por lo cual se hace todo. A su vez, Bergson (1909) citado por Husti. A. (1992).le asigna un carácter de proceso de continua creación. La corriente de las vivencias no empieza ni termina. Se enmarca en la vivencia propia de cada persona, según como cada quien lo procese.

2.2.12. El uso del tiempo de manera efectiva

El tiempo es uno de los aspectos más complicados que tiene una escuela, el tiempo es sin duda uno de las mayores pruebas de los maestros, en torno a su clase. El tiempo es un instrumento que debe ser manejado para obtener resultados efectivos ante los alumnos, pero que muchas veces no es ocupado correctamente y esto hace que perjudique la educación de los alumnos.

El principal objetivo del tiempo de clase sin duda es el de dar algún tema, para que al final del curso escolar se halla abarcado los temas correspondientes en el tiempo previsto, el tiempo desde un principio se ha establecido de acuerdo al tiempo de clases, el número de temas y el tiempo de entre una y la siguiente evaluación, este tiempo es indispensable que sea respetada para que los alumnos

tengan los conocimientos necesarios y fundamentales según el programa de estudios.

Dentro de los aspectos que se tiene que cumplir un maestro en la escuela donde trabaja, es el uso adecuado de su tiempo, como sabemos una módulo de clase consta de tan solo 50 minutos, y este es el único tiempo disponible para que el maestro atienda a sus alumnos y les explique algún tema. El tiempo es algo que muchos lo ocupan efectiva o ineffectivamente; pero un maestro debe de ocupar este tiempo de manera efectiva ya que si no lo hace a los que perjudica con a sus alumnos.

Pero existen diversas actividades que debe realizar un maestro todas ellas entorno a la cuestión académica pero ay algunas actividades que no tienen nada relacionado con el dar una clase, y son estas las que afectan a los alumnos, tal vez no de manera directa pero si de una forma indirecta.

Debemos saber que un profesor no solo tiene que realizar la acción de enseñar, por el contrario, esa no es su única función, ya que existen otras que debe realizar para complementar su trabajo, y que no es necesario que estén frente a grupo.

Sabemos que un maestro realiza varias cuestiones en la hora de clase por ejemplo, el pase de asistencia, que a mi punto de vista es muy importante porque respalda la información que tiene un profesor de sus alumnos; la revisión de tareas y trabajos, aunque podemos considerar que es una pérdida de tiempo durante una clase es importante revisarlos porque tienen una finalidad educativa y el revisarlos es un instrumento para el maestro en cuestión de evaluaciones ; organización de los alumnos para trabajos, este es un punto que creo que pone a prueba la habilidad del profesor para manejar al grupo ya que entre más rápido controle y ponga orden al grupo tendrá más tiempo para dar su clase.

Las actividades que mencione antes podríamos calificarlas como complementarias en su trabajo de enseñar alguna materia, pero la actividad que se debe desempeñar por más tiempo y la más importante es la de enseñar, pienso que la manera más eficaz para los alumnos es que el mayor tiempo de la hora de clase se ocupe en la materia y en actividades académicas en interacción

maestro-alumno, creo que es la manera en que los alumnos salen beneficiados y en la que el maestro desempeña su función más importante.

Pero si bien es cierto que el tiempo que se emplea para el estudio de las materias a veces es ocupado mal, debemos darnos cuenta que esto trae consigo un problema, porque al no ocupar todas las horas de clase, en lo que son, clases, no se podrá abarcar todo el programa, y si los alumnos desconocen varios temas del programa su educación se ve trunca y a medias, ya que no estarán listos para los grados mayores, porque les falta temas por conocer, en pocas palabras no tienen claro lo básico de temas posteriores.

Pero así como existen cosas que los maestros hacen en la hora de clase que no tienen que ver directamente con la función de enseñar, hay cuestiones que también tienen que realizar por cuestiones administrativas o de reglas escolares, por ejemplo, tienen que sacar sus calificaciones cada bimestre, y muchas veces ocupan el tiempo de su clase para efectuar esa acción, realizar todo su papeleo administrativo, como planeaciones, programas, etc., son cuestiones que necesitan realizar para la dirección y como prueba de su trabajo escolar.

Ya dijimos que acciones llevan a cabo y las cuales realizan en algún momento en la hora de clase, pero hay otros factores que también intervienen en el mal o buen uso del tiempo de su clase, cuestiones como, firmas de boletas, atención a padres de familia, reuniones académicas, juntas de organización de actividades extraescolares, pláticas con los alumnos de asuntos de conducta o actividades académicas, talleres de actualización para maestros, etc.

Todas estas actividades deben de tener un momento en el que sean realizadas, y muchas veces los profesores usan el tiempo de sus clases para realizar estas cuestiones, y aunque debe de haber un tiempo para ellas, los maestros ocupan tiempo de clase, haciendo que de una u otra manera afecte a los alumnos teniendo menos horas de clase, y menos temas que aprender.

Creo que es muy importante que los maestros encuentren la forma de realizar todo lo que tienen que hacer sin que esto afecte a las clases de los alumnos, ya que es importante que se ocupe efectivamente los minutos de clases para los alumnos ya que si solo nos enfocamos demasiado en las actividades

complementarias o demás, el ritmo del trabajo en una clase se ve afectada y por lo tanto la atención de los alumnos también, por que la tarea de enseñar no solo se reduce en la importancia de enseñar una materia si no de llamar la atención del alumno a que aprenda, y el interese la materia, si logras esto estaremos seguros de que podemos enseñar de una manera positiva para el alumno.

Creo que dentro de este caso hay actividades que son importantes revisar y que todas ellas se llevan a cabo en una rutina escolar, pero se debe encontrar la manera de hacer efectivo el tiempo que se emplea en todas las actividades, ya que al trabajar con jóvenes dinámicos, se necesita de un ritmo para la clase y el trabajo un ritmo que les permita captar los conocimientos y conceptos necesarios del tema pero que también les interese y no pierdan la atención al tema expuesto.

Por mi parte creo que la manera de hacer efectivo el tiempo es ocuparlo con los alumnos con la interacción y la buena transmisión de conocimientos, establecer la comunicación y al ambiente perfecto para la comprensión de los conceptos, pienso que la mejor manera de hacer valer el tiempo utilizado sin afectar a los alumnos es la realización de actividades que si no son la exposición de algún tema se realicen en el menor tiempo posible para que se tenga el mayor tiempo a las actividades que se relacionen con el estudio y la interacción con el alumno.

Por lo que puedo concluir que está en las manos del profesor y de su compromiso con su profesión el ocupar positiva o negativamente el tiempo de clase que tiene.

El buen uso de tiempo no solo recae en las actividades del maestro, ya que aunque son ellos lo que podrían tener más acciones que realizar, también está en manos de los alumnos ocupar efectivamente su tiempo tanto en clase como en la escuela.

Pero a pesar de que podríamos pensar que los alumnos realizan cosas que intervienen directamente en su educación estamos equivocados ya que muchas veces si no es que es su mayoría los alumnos solo realizan cosas para su propia diversión a estas alturas tanto de su edad así como de los comportamientos que demuestran podemos afirmar que su preocupación ante las cuestiones escolares y de aprendizaje son mínimas, ya que pasan el mayor

de su tiempo tanto en clase como en la escuela en general, platicando, jugando, comiendo, dibujando, peleando, cosas que solo son entre sus compañeros y ellos, cosas que solo hacen por diversión, incluso por moda.

Pero los alumnos también deben aprender a ocupar mejor su tiempo ya que deban saber que en la escuela no todo puede ser jugar y platicar si en realidad quieren aprender y salir bien en calificaciones, deben saber que el estudiar implica realizar cosas para su educación, poner atención en clase tomar apuntes, llevar un orden en su libreta, realizar los trabajos a tiempo, cooperar en trabajo en equipo, realizar sus trabajos cuando son en hora de clases, ocupar su tiempo de la clase solo en la materia de esa hora.

Hay cosas que son prioridades y que tienen un tiempo correspondiente, creo que todos tanto alumnos como maestros deben de realizar las actividades de acuerdo a su tiempo disponible y a su uso adecuado.

Todos debemos aprender a utilizar el tiempo en cualquier actividad efectivamente para poder tener buenos resultados, ya que todo lo que queramos lo demos de emplear adecuadamente para un buen fin.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis e Interpretación de Resultados

3.1.1. Diagnóstico de Identificación de Fortalezas, Dificultades y Causas sobre la Cantidad de Horas no Laboradas

Tabla N° 01: Diagnóstico de identificación de fortalezas, dificultades y causas sobre la cantidad de horas no laboradas.

Compromiso		Diagnóstico		Causas
		Fortalezas	Dificultades	
Cumplimiento de la calendarización planificada por la Institución Educativa.	PRIMARIA	1. Compromiso del docente por cumplir las horas efectivas trazadas.	1. Estimación errónea de los días efectivos de clases en la Institución educativa.	1. Mal uso del tiempo en el desarrollo de la calendarización.
		2. Capacidad para mantener informada a la instancia superior sobre las horas perdidas de clase.	2. Desconocimiento de las causas que originan la pérdida de clases.	2. Escaso diagnóstico sobre la pérdida de clases.
		3. Actitud favorable para diseñar estrategias de recuperación de clases.	3. Carencia de propuestas en la planificación de clase.	3. Escasa participación en las capacitaciones profesionales.
		4. Interés por proponer actividades pedagógicas con alta demanda cognitiva.	4. Distancia entre el hogar de las familias y la escuela.	4. Mala distribución geográfica de las familias con relación a la escuela.
		5. Persona resuelta y con recursos.	5. Situación climatológica.	5. Fenómeno del niño.
		6. Elevada responsabilidad e implicación en mis funciones y atribuciones profesionales.	6. Actividades extracurriculares desarrolladas en la Institución educativa.	6. Escasa priorización de las actividades extracurriculares programadas en la institución educativa.
			7. Desinterés de los padres en mandar a la escuela a sus hijos.	7. Escasa organización de escuelas de padres.
			8. Actividades realizadas por organizaciones locales y regionales.	8. Escasa planificación e actividades realizadas en horas de clases por las autoridades locales y regionales y MINEDU.
			9. Convocatorias por el MINEDU	

Fuente: Información obtenida en la reunión con los padres y autoridades de la comunidad

Análisis de resultados:

Al analizar los resultados del diagnóstico de identificación de fortalezas, dificultades y causas sobre la cantidad de horas no laboradas obtenemos que las causas que originan la pérdida de clases y el mal uso de las horas efectivas en la Institución educativa se da por las siguientes causas:

1. Mal uso del tiempo en el desarrollo de la calendarización:
2. Escaso diagnóstico sobre la pérdida de clases.
3. Escasa participación en las capacitaciones profesionales.
4. Mala distribución geográfica de las familias con relación a la escuela.
5. Fenómeno del niño.
6. Escasa priorización de las actividades extracurriculares programadas en la institución educativa.
7. Escasa organización de escuelas de padres que permitan tomar conciencia de que sus hijos no deben perder clases.
8. Escasa planificación e actividades realizadas en horas de clases por las autoridades locales y regionales y MINEDU que no permitan la pérdida de clases.

3.1.2. Estrategias a partir del diagnóstico de identificación de fortalezas, dificultades y causas sobre la cantidad de horas no laboradas.

Tabla N° 02: Elaboración de Estrategias a partir del diagnóstico de identificación de fortalezas, dificultades y causas sobre la cantidad de horas no laboradas.

Causas	Estrategias
1. Mal uso del tiempo en el desarrollo de la calendarización.	1.- Elaboración de la calendarización en un tiempo oportuno para evitar la improvisación.
2. Escaso diagnóstico sobre la pérdida de clases.	2.- Elaborar un diagnóstico situacional en la comunidad para conocer mejor la situación de la pérdida de clases.
3. Escasa participación en las capacitaciones profesionales.	3.- Permanente capacitación en talleres o cursos que permitan una mejor propuestas en actividades con alta demanda cognitiva.
4. Mala distribución geográfica de las familias con relación a la escuela.	4.- Establecer horas de entrada y de salida que permita considerar la distancia geográfica de las viviendas en relación con la escuela.
5. Fenómeno del niño.	5.- investigar sobre los días de impactos del fenómeno de niño para considerarlo en la calendarización.
6. Escasa priorización de las actividades extracurriculares programadas en la institución educativa.	6.- priorizar las actividades extracurriculares de mayor significativas para los niños y niñas sin perjudicar las horas efectivas de clases.
7. Escasa organización de escuelas de padres.	6. – Programar más escuelas de padres para concientizar a los padres de familia sobre la importancia de no perder horas de clases para lograr los objetivos propuestos.
8. Escasa planificación e actividades realizadas en horas de clases por las autoridades locales y regionales y MINEDU.	8.- Reuniones coordinadas con las autoridades locales y regionales para establecer los días que se realizan dichas actividades sin perjudicar las horas efectivas de clases.

Fuente: Información obtenida de la tabla N° 01 sobre identificación de fortalezas, dificultades y causas sobre la cantidad de horas no laboradas.

3.1.3. Registro de acciones imprevistas que generaron pérdidas de clases y cuántas horas fueron recuperadas

Tabla N° 03: Tabla de Registro de acciones imprevistas que generaron pérdidas de clases y cuántas horas fueron recuperadas.

Meses	Nivel	Horas programadas	Problema climático	Convocatorias MINEDU/Otros	Problemas sociales	Otros motivos	Horas pérdidas total	Horas recuperadas	Balance mensual.
Marzo	PRIMARIA	80	0	0	0	0	0	0	0
Abril		100	5	0	0	0	5	5	100%
Mayo		100	0	0	0	0	0	0	0
Junio		70	0	5	0	0	5	5	100%
Julio		100	0	0	0	0	0	0	0
Agosto		110	0	0	0	5	5	5	100%
Setiembre		90	0	0	0	0	0	0	0
Octubre		110	5	0	0	0	5	5	100%
Noviembre		100	0	0	0	0	0	0	0
Diciembre.		80	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		940	10	5	0	5	20	20	100%

Fuente: Cuadro de horas lectivas calendarizadas

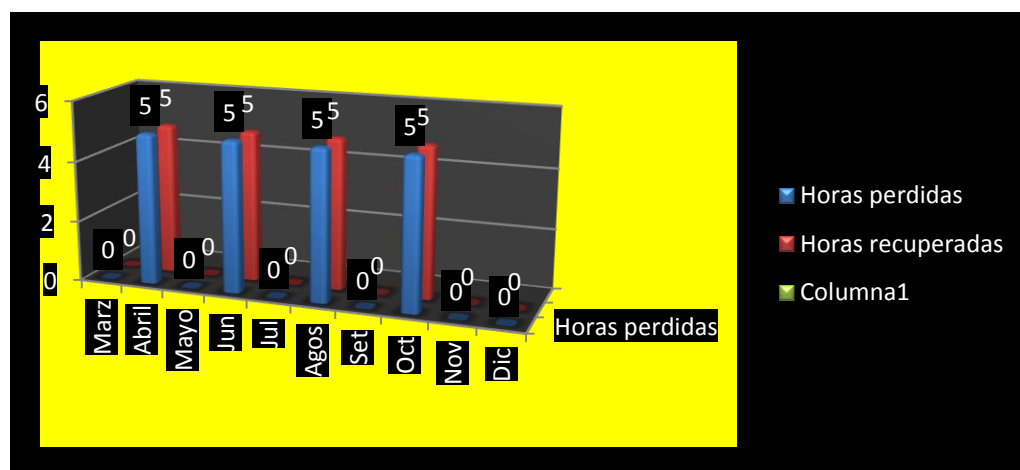


Gráfico N° 01 Gráfico de registro de acciones imprevistas que generaron pérdidas de horas de clases y cuántas horas fueron recuperadas.

Análisis de resultados:

En la tabla N° 03 y grafico N° 01 podemos observar que la pérdida de clases se ha dado en el mes de abril con 5 horas por motivo climatológico, la cual se recuperó en un 100%; en el mes de Junio se perdió 5 horas de clases por motivo de capacitación imprevista organizada por el MINEDU, la cual se recuperó en un 100%; en el mes de Agosto se perdió 5 horas más de clase por motivo de aniversario, la cual también se recuperó en un 100%; Finalmente en el mes de octubre se perdió 5 horas de clases por motivos climatológicos, la cual se recuperó en un 100% . Por tanto concluimos que las horas de clases perdidas se recuperaron en su totalidad.

3.1.4. Diseño y aplicación de la ficha de monitoreo de autoevaluación docente para determinar el uso efectivo del tiempo en el aula

Tabla N° 04 Tabla de puntuación según visitas realizadas en los meses de Mayo, Julio, Setiembre y Noviembre.

CONSOLIDADO	Nivel de enseñanza	Aspecto observado									
	Primaria										
	N° de docentes del nivel										
	1										
		El docente utiliza mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizaje significativo en los estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.		El/la docente dosifica el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos		El/la docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo a los planes curriculares de cada IE		El/la docente planifica sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos		TOTAL	
		PO	%	PO	%	PO	%	PO	%	POT	%
	Puntaje máximo	12	80	14	93	14	93	13	86	13	86
	Pje promedio del nivel	16		18		18		17		17	

Fuente: Fichas de monitoreo de la UGEL Mariscal Cáceres en el año 2015

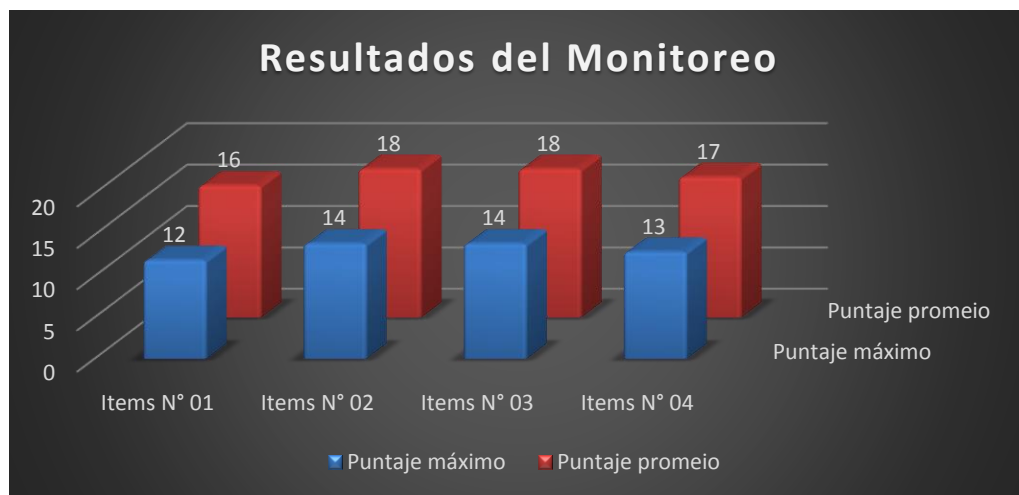


Gráfico N° 02. Tabla de puntuación según visitas realizadas en los meses de Mayo, Julio, Setiembre y Noviembre.

Análisis de resultados:

En la tabla N° 04 y gráfico N° 02 podemos observar que según las visitas realizada por la UGEL de Mariscal Cáceres en los meses de Marzo, Mayo, Julio, Setiembre y Noviembre, el puntaje máximo obtenido en dicho monitoreos es de 13 puntos de los 15 puntos; y un puntaje de promedio de nivel de 17 puntos de los 20 puntos que demanda la ficha de monitoreo la cual representa un 86% del 100% es decir un logro destacado que por principio estadístico requiere; esto quiere decir que la docente si utiliza un mayor tiempo en actividades pedagógicas que generan aprendizaje significativo en los estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje; dosifica el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos; cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo a los planes curriculares de cada IE y finalmente planifica sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos.

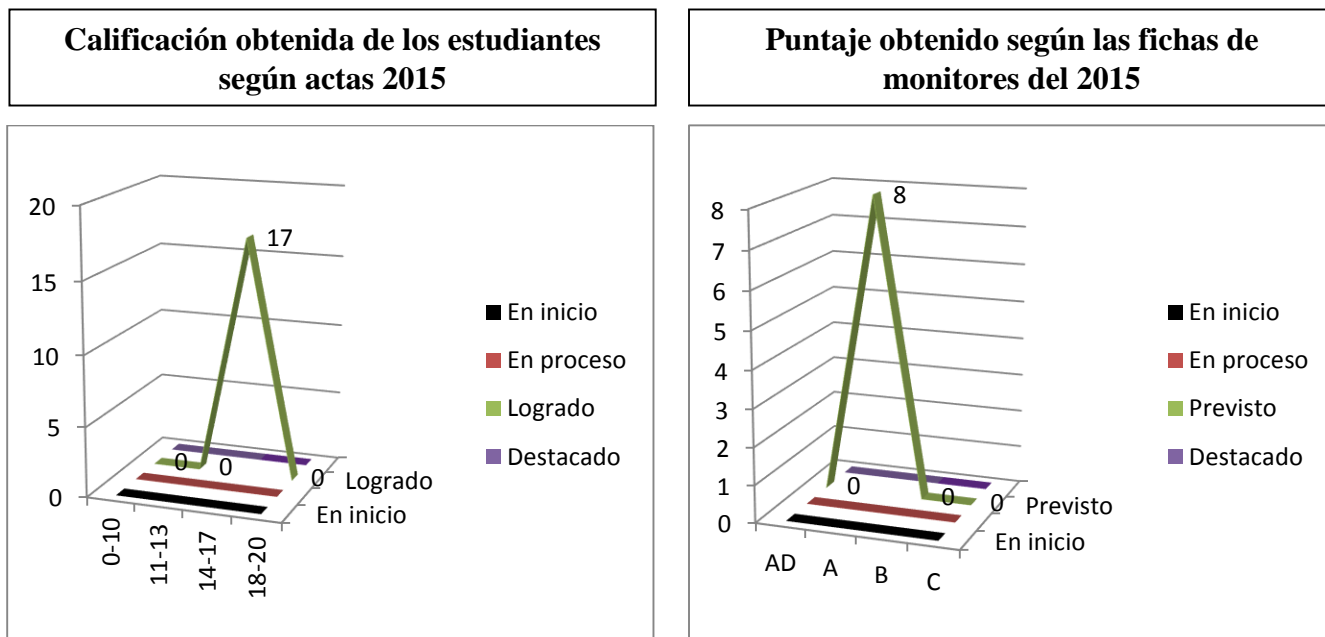
3.1.5. Incidencia del uso efectivo del tiempo en la mejora de los logros de aprendizaje en los estudiantes.

Tabla N° 05 Tabla para determinar la Incidencia del uso efectivo del tiempo en la mejora de los logros de aprendizaje en los estudiantes.

Calificaciones obtenidas por los estudiantes del nivel primaria en el año 2015				Puntajes obtenidos en los monitoreos realizados por la UGEL de mariscal Cáceres		
Indicadores	fi	hi	hi%	Indicadores	POT	%
AD	0	0	0	Puntaje	13	86
A	8	1	100	Máximo		
B	0	0	0	Puntaje	17	
C	0	0	0	promedio del		
Total	8	1	100	nivel		

Fuente: Resultados obtenidos de las actas de evaluación del nivel inicial de la I.E. Unidocente N° 0003 del caserío La Libertad del distrito de Campanilla

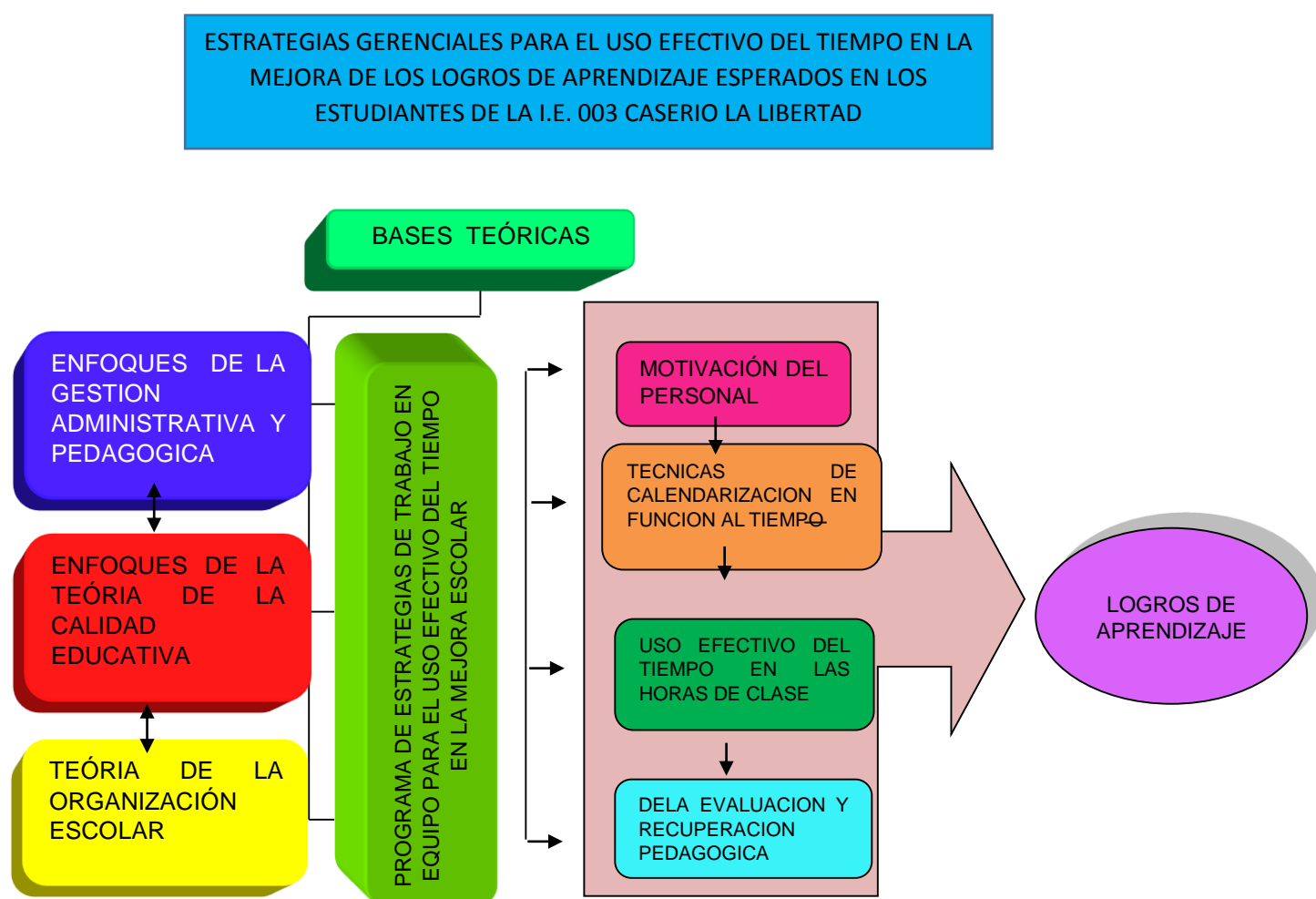
Gráfico N° 03 Gráfico para determinar la Incidencia del uso efectivo del tiempo en la mejora de los logros de aprendizaje en los estudiantes.



Análisis de resultados:

Según la tabla N° 05 y gráfico N° 03, Ocho (08) estudiantes alcanzaron una calificación de A – es decir **logro previsto**, la cual representa un 100% de la cantidad de estudiantes que lograron los aprendizajes planificados en la sesión de aprendizaje; de la misma forma se observa que según el puntaje obtenido de las fichas de monitoreo la docente obtuvo un puntaje de 17 – **valoración de logrado**; por lo que se afirma que si se realiza un uso efectivo del tiempo dentro y fuera del aula los estudiantes logran desarrollar las capacidades, competencias y contenidos previstos por el docente en su planificación curricular.

3.2. Esquema de la Propuesta Científica



3.3. Propuesta Teórica

3.3.1. Denominación

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL USO EFECTIVO DEL TIEMPO EN LA MEJORA DE LOS LOGROS DE APRENDIZAJE ESPERADOS EN LOS ESTUDIANTES.

En este trabajo se presenta una propuesta de trabajo elaborado teniendo en cuenta la realidad de la I.E. N° 003 del Caserío de La Libertad, Distrito de Campanilla Provincia de Mariscal Cáceres Región San Martín, considerando que con el diseño y desarrollo de estrategias que promuevan el desarrollo de la capacidades entre los integrantes de la comunidad educativa, se puede mejorar los aprendizajes y la calidad educativa.

3.3.2. Fundamentación

La presente propuesta se basa en la teoría de gestión Mintzberg, E. & Stoner, A. (1995) asumen el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Como estrategias se han seleccionado: La comunicación, motivación de logro y desarrollo de la autoestima.

Para mejorar las relaciones humanas se considera las propuestas de Carl Roger, quien fundamenta que debemos tratar a todas las personas como seres humanos, destacando la importancia que tiene la autoestima.

Se ha incluido también los aportes del análisis transacciones, que fue sistematizado por Eric Berne, donde se exponen los diferentes tipos de personas y personalidades y brinda orientaciones específicas para cada nivel. Berne señala

que respecto al nivel de desarrollo afectivo – social, podemos comportarnos como niños (espontáneo o agresivo), padres (nutritivos o paternalistas) o adultos y que la clave de las buenas relaciones humanas radica en establecer relaciones complementarias y evitar las relaciones cruzadas, que son aquellas que se producen cuando las personas se ubican en niveles negativos de su personalidad.

3.3.3. Importancia

La importancia de la presente propuesta radica en lo siguiente:

- Busca mejorar el uso efectivo del tiempo en la mejora de los logros de aprendizajes esperados en los estudiantes creando y manteniendo entre las personas, relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.
- Se orienta a tomar conciencia de la utilidad del tiempo fundamentalmente en la vida escolar procurando mejorar las relaciones humanas, las mismas que son fundamentales para una mejor marcha Institucional.
- Permite reconocer la importancia de la calidad educativa para potenciar y generar competitividad institucional..
- Promueve en la comunidad educativa, el ejercicio de una vida más plena en el ámbito personal, humano y académico.
- Resalta la importancia de la gerencia educativa en la promoción de cambios en la Institución.

3.3.4. Objetivos

a) GENERALES

Desarrollar en los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia la importancia del uso efectivo del tiempo como un medio para mejorar el

aprendizaje escolar de la I.E. N° 003 del Caserío de La Libertad, Distrito de Campanilla.

b) ESPECÍFICOS

- a) Evaluar el uso efectivo del tiempo en la I.E. N° 003 Caserío de la Libertad, Distrito de Campanilla, Provincia de Mariscal Cáceres, Región San Martín.
- b) Proponer técnicas y estrategias para conocer el uso efectivo del tiempo en los directivos, docentes y padres de familia.
- c) Procurar la mejorara de los logros de aprendizaje en los estudiantes de la I.E. N° 003 del Caserío de La Libertad mediante el uso efectivo del tiempo.

3.3.5. Contenidos

Este bloque abordará fenómenos comportamentales relativos a la conducta individual, visto ésta como resultado tanto desde la particularidad del sujeto como de los procesos de interacción interpersonal en el ámbito organizacional.

3.3.6. Metodología

- a) La exposición — Diálogo:** Para exponer los contenidos de estrategias y técnicas de aplicación.
- b) Dinámica grupal:** Se utilizará la técnica de taller y debate dirigido. Entre las técnicas estrategias tenemos:

3.4. Uso Efectivo de la calendarización.

1.- El uso efectivo es un compromiso que incide en el cumplimiento de las horas lectivas, la asistencia de los docentes y el desarrollo oportuno de las actividades previstas. El ordenamiento de las acciones y la organización son elementos importantes en la generación de condiciones para lograr mejores aprendizajes.

2.- En la calendarización se consideran las fechas de inicio y término del año escolar, unidades didácticas, sesiones de aprendizaje, Jornadas de Reflexión, el acompañamiento y monitoreo a la práctica docente, el Día del Logro, reuniones técnico-pedagógicas y el periodo de vacaciones para los estudiantes.

3.- El cumplimiento de las acciones en el tiempo previsto es un indicador de logro que ayuda y repercute en los resultados de la IE. Las horas mínimas establecidas en la RM N.º 556-2014-MINEDU por cada nivel, no es lo único que debe garantizarse; este número de horas planteada para cada nivel es referencial. La IE debe promover el mayor número de horas efectivas de clase, cuidando en todo momento no generar actividades que dispersen o posterguen lo esencial: el logro de aprendizajes. Las actuaciones por días festivos deben programarse en otro horario y no serán consideradas como horas lectivas. El escenario de “recuperación de clases” solo debe ser considerado frente a casos excepcionales (desastres naturales o situacionales) o hechos que pongan en riesgo la seguridad de los estudiantes.

4.- Se debe reflexionar sobre la cantidad de jornadas no laboradas, teniendo como insumo principal el informe de horas efectivas de clase (DS 008-2006-ED) y los informes de asistencia mensual que fueron enviados a la UGEL. Asimismo, las jornadas recuperadas deben establecerse en función a los informes emitidos por los maestros que desarrollaron la recuperación de clases.

5.- Identificar las fortalezas, dificultades y causas, que surgen de la reflexión sobre la cantidad de jornadas no laboradas en la siguiente matriz de diagnóstico de la institución educativa.

Compromiso		Diagnóstico		Causas
Cumplimiento de la calendarización planificada por la Institución Educativa	PRIMARIA	Fortalezas	Dificultades	

Figura N° 01: Matriz de diagnóstico de la I.E.

6.- Registrarse, en el siguiente cuadro, las acciones imprevistas que generaron pérdida de clases y consignar cuántas fueron recuperadas para poder utilizar este como insumo en la Jornada de Reflexión.

Meses	Nivel	Horas programadas	Problema climático	Convocatorias MINEDU/Otros	Problemas sociales	Otros motivos	Horas pérdidas total	Horas recuperadas	Balance mensual.
Marzo	PRIMARIA								
Abril									
Mayo									
Junio									
Julio									
Agosto									
Setiembre									
Octubre									
Noviembre									
Diciembre.									
TOTAL									

Figura N° 02: Formato de registro de acciones imprevistas

7.- En instituciones educativas **Unidocentes o multigrado**; se sugiere realizar acciones coordinadas con el director de la red educativa, especialistas de la UGEL y de la DRE a fin de unificar y considerar las actividades establecidas en la NT para el cumplimiento efectivo de las jornadas efectivas de trabajo, tomando en cuenta las situaciones climáticas, geográficas, de distancia y otras que pudieran afectar la calendarización escolar.

3.5. Uso Efectivo del Tiempo en las Horas de Clases

1.- El monitoreo constituye un proceso organizado que permite verificar una secuencia de actividades programadas y el cumplimiento del avance de metas durante el año escolar. Los resultados nos permiten identificar logros y dificultades presentados en la ejecución; información que luego de un análisis y reflexión permite tomar decisiones coherentes y oportunas a fin de darle continuidad a las actividades y/o corregirlas y

optimizar los resultados, orientándolos hacia el logro de los aprendizajes por los estudiantes.

2.- Durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje se deben priorizar las actividades de alta demanda cognitiva, reduciendo aquellas que no contribuyen, necesariamente, al logro de aprendizajes.

3.- Es importante optimizar el tiempo pedagógico durante las sesiones de aprendizaje y priorizar aquellas que van a servir al estudiante en la construcción de sus aprendizajes, en congruencia con el manejo metodológico del uso de las herramientas pedagógicas y los materiales-recursos educativos con que cuenta la institución educativa y la comunidad.

Las actividades de alta demanda cognitiva permiten movilizar procesos mentales en los estudiantes con la intención de generar conflictos y desafíos para encontrar una respuesta o el planteamiento de una propuesta fruto del interés generado en las sesiones de aprendizaje.

Es importante reducir aquellas actividades que no permiten el desarrollo cognitivo en el estudiante, es decir, que no generen procesos de construcción del conocimiento. Si bien hay un margen para tareas de administración de la clase, deben desterrarse las transcripciones, (“planas”), memorizaciones sin sentido o actividades que no impliquen un nivel de complejidad, planteadas de manera imprevista, totalmente desarticulada de una programación y, por ende, ajenas a una contribución en el logro de competencias.

Actividades pedagógicas con alta demanda cognitiva	Actividades pedagógicas con baja demanda cognitiva
<ul style="list-style-type: none"> • La Explicación dialógica • La Demostración • Proceso de indagación • Comprensión lectora • Producción de textos • El debate • Tareas de análisis e integración • Tareas de producción y creación 	<ul style="list-style-type: none"> • Transcripción de textos sin sentido pedagógico • Lectura mecánica repetitiva y memorística • Tareas de aplicación desarticuladas de una propuesta integral de sesión de aprendizaje

4.- Se debe identificar las fortalezas, dificultades y las causas que originaron las referidas dificultades, estas últimas con respecto al uso pedagógico del tiempo en el aula. De esta manera se tiene una perspectiva más clara de uso efectivo del tiempo. Se puede hacer uso del siguiente cuadro.

Compromiso	Diagnóstico		Causas
	Fortalezas	dificultades	

Figura N° 3: Cuadro de identificación de acciones.

5.- Para el proceso de monitoreo y acompañamiento, la instancia inmediata que es la UGEL debe determinar el número de visitas a aula, de las instituciones educativas registrando esa información en la matriz de monitoreo. Se recomienda que se realice tres veces al año para verificar el uso efectivo del tiempo fuera y dentro del aula.

6.- La UGEL trabajará a través de la ficha de monitoreo a la práctica docente como una herramienta que permite bajo un proceso de reflexión sobre la práctica del docente potenciar sus habilidades e identificar sus fortalezas y debilidades referentes al uso efectivo del tiempo. La cual debe tener la siguiente estructura:

CONCLUSIONES

1. Con la determinación de la estructura metodológica para la evaluación docente a partir del análisis de las teorías y conceptos abordados en el marco teórico se dará la posible solución al problema formulado, confirmándose de esta manera la hipótesis planteada.
2. El Objetivo trazado en esta investigación se cumplió a cabalidad y las tareas propuestas como Objetivos Específicos también se efectivizaron completamente.
3. De los resultados obtenidos en la investigación de campo se determinó que existen deficiencias en uso efectivo del tiempo para la mejora de los logros de aprendizajes esperados en la I.E. 003 Caserío de La Libertad, Distrito de Campanilla, Provincia de Mariscal Cáceres – Región San Martín, por lo que se hace necesario mejorar la gestión para implementar estrategias que permita medir correctamente el uso efectivo del tiempo para la mejora de los logros de aprendizaje.
4. El modelo teórico y la propuesta, están sustentados en aportes científicos de gran valía, como la teoría de la evaluación educativa, la teoría de la calidad de la educación y la teoría de la cognición, entre otros

RECOMENDACIONES

- Los directivos de la Ugel Mariscal Cáceres Región San Martín, deben poner en práctica los resultados de la investigación Gestión del uso efectivo del tiempo en la mejora de los logros de aprendizaje esperados en los estudiantes de la I.E. N° 003 del Caserío de la Libertad, Distrito de Campanilla, Provincia de Mariscal Cáceres –Juanjui, Región San Martín.
- La Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo debe poner el presente trabajo a disposición de los tesisistas para ser utilizado como antecedente y referencias en investigaciones similares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abbagnano. (2010). Diccionario de Filosofía. México: Fondo de Cultura Económica. Novena reimpresión. [Links]
2. Antúnez Serafín (2011) La Organización Escolar Barcelona. Editorial Grao
3. Ballesteros. A. (2010). Distribución del tiempo y del trabajo. Revista de Pedagogía. Madrid. Tercera edición. Nº 9. [Links]
4. Berger, P.I. y Luckman 1968, La Construcción Social de la realidad.. Editorial Amorroutu. Buenos Aires. [Links]
5. Bergsón. H. (1909) en Husti Aniko, 1992 revista de Educación Nº 298. Mayo -agosto. Tiempo y espacio. España [Links]
6. Busot A. (1991) Investigación Educacional. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela. [Links]
7. Campell. (1985). Developing the Primary curriculum. Eastbound. Cassell [Links]
8. Centro de Reflexión y Planificación Educativa .CERPE (1997) Los valores en el Aula. Caracas. Venezuela. [Links]
9. Cook, T. D. y Reichardt. (1986) Estudios Cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Madrid: Morata S. A. [Links]
10. Doménech, J.y Viñas J. (1997). La organización del espacio y del tiempo en el centro educativo. Barcelona, España: Biblioteca de aula.editorial Grao [Links]
11. Escolano A. (1992) Tiempo y Educación. Notas para una genealogía del almanaque Escolar. Revista de Educación, 248, pp. 55-79. [Links]
12. Escolano, A. (1992) Tiempo y Educación. Notas para una genealogía del Almanaque Escolar. España. Revista de Educación, 238, pp. 55-79. Madrid. [Links]
13. Espinoza, H. (2013) Uso del tiempo. Recuperado el 05 de diciembre. Disponible en <http://es.slideshare.net/Tifaa/el-uso-del-tiempo-efectivamente>

14. Esté, A. (1999). Aula Punitiva. Caracas: Tropikos .TEBAS. [Links]
15. Esté, A. y Olmedo G. (1997). La media pérdida. Caracas: Editorial IPASME [Links]
16. Esté. A. (1986). Los maleducados. Caracas: Co- extensión, UCV. [Links]
17. Fernández, Saucedo Eusebio. 2002. Tiempo y jornada escolar. Madrid: España. Viva. Págs. 12
18. Foucault, M. (1991). Vigilar y castigar. Madrid: Siglo XVI. Edición 19ª de la francesa de 1975 en Gallimard. [Links]
19. Gidnes, A. (1984). La importancia del tiempo como elemento clave del principio de estructuración. Editorial Catedra, Madrid [Links]
20. Gotees, J. P. y Lecompte, M. D. (1988). Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa .Madrid. Editorial Morata .España- [Links]
21. Hargreaves, A. (1996). El Trabajo y la cultura de los profesores en la era de la postmodernidad. Cap V. Madrid: Morata. [Links]
22. Hargreaves, A. (1999). Profesorado, cultura y postmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado. Madrid: Morata. [Links]
23. Heagreaves, A. (1992). El tiempo y el espacio del profesor. Madrid: Morata. [Links]
24. Heidegger, M. (1974). El ser y el tiempo. México: FCE. [Links]
25. Hernández, J. M. (1993). Diseño de un programa de orientación Informativa sobre el uso constructivo del tiempo libre y la recreación. Tesis Magíster en Orientación. UPEL-IPC. [Links]
26. Husti, A. (1992). Del tiempo escolar uniforme a la planificación movil del tiempo. Revista de Educación, 298. Madrid. [Links]

27. Husti Aniku (1992a). Nuestra sociedad redescubre el valor del tiempo. Revista de Educación, 298. París: Instituto Nacional de Investigaciones Pedagógicas. [Links]
28. Husti Aniku (1992b). Tiempo móvil. Revista de Educación, 298, p 278. París: Instituto Nacional de Investigaciones Pedagógicas [Links]
29. Ibarra, Isuiza Ivan (2010), organización del tiempo y organización del espacio, proyecto de tesis para obtener el grado de Magister en Educación con mención en Gestión en Educación. Uruguay: Universidad católica Asunción, escuela de posgrado.
30. Naranjo, A. (2010). Evaluación del uso del tiempo en las instituciones educativas. Proyecto de Tesis para obtener el título de Licenciado en Educación. Universidad nacional de Bagua. Disponible en: https://books.google.com.pe/books?id=2LIqAAAYAAJ&pg=PA55&lpg=PA55&dq=tesis+sobre+uso+del+tiempo+en+las+escuelas&source=bl&ots=gSSCiQyNZ_&sig=DguyMKttB8u8ZisVrhxgB0VAeZs&hl=es&sa=X&ei=MpIBVcfcHcungwSt5oHIDg&ved=0CDgQ6AEwBA#v=onepage&q=tesis%20sobre%20uso%20del%20tiempo%20en%20las%20escuelas&f=false.
31. Neufeld, J. (1992) Curriculum reform and the time of care. Currículo Journal, pp 285-300. Citado por Hargreaves (1992). El tiempo y el espacio del profesor. Madrid: Morata [Links]
32. Parras, A. (2013) Educación.com. Recuperado el 5 de diciembre. Disponible en: <http://www.iie.org.mx/sitio/pub/bolsc00.htm>
33. Pérez Gómez, M. (1990). Cultura Escolar y Aprendizaje relevante. Revista Extramuros, Junio, pp. 47-62. UCV [Links]
34. Perdomo, M. & Cabrera, V. (2008). Dificultades para organizar el tiempo pedagógico para potenciar los aprendizajes de los niños de nivel descendido, Proyecto de Tesis para obtener el grado de Magister con mención en administración en educación. Chiclayo: Perú. Universidad nacional de Trujillo. Disponible en: <https://prezi.com/e-pc0dxxemr/tesis-dificultades-para-organizar-el-tiempo-pedagogico-para-potenciar-los-aprendizajes-de-los-ninos-de-nivel-descendido/>.

35. Piaget, J. (1978). El desarrollo de la noción del tiempo en el niño. México: FCE. [Links]
36. Poniam, K. (1990). El orden del tiempo. Madrid. PP 355 -358 citado por Husti [Links]
37. Pumacajia Macedo, Libertad (2009) "Percepciones acerca de la eficacia escolar: un estudio de caso". Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado.
38. Razo, P. (2011), Terminología escolar en Redes educativas. Asunción: Uruguay. Pág. 23-22.
39. Rodríguez, T. (2009) Uso del tiempo. Recuperado el 05 de diciembre. Disponible en: <http://es.slideshare.net/Tifaa/el-uso-del-tiempo-efectivamente>
40. Rodríguez, M. (2007), investigación sobre el uso del tiempo en la práctica pedagógica de las escuelas adscritas a la Alcaldía Metropolitana, proyecto de tesis para obtener el grado de magister en educación con mención en Gestión en educación. Colombia: Universidad Pública de Medellín. Colombia. Escuela de Posgrado.
41. Romero, P. (2000), estudio sobre el tiempo en la organización personal. Buenos aires: Argentina. Cima. Págs. 34.
42. Werner, J (1988), Program implementation and experienced time. Editorial Octaedro. Barcelona España

ANEXOS

ANEXO N.º 01

FICHA N.º 01 (VISITA A II.EE.)
MONITOREO: FICHA DE MONITOREO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE

I.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:										
NOMBRE DE LA IE						CÓDIGO MODULAR:				
DIRECCIÓN:						UGEL:				
NIVEL: Inicial () Primaria () Secundaria ()						DRE:				
DATOS DEL OBSERVADOR:										
1. Cargo del observador		Director () Subdirector de nivel () Coordinador académico () Coordinador del área () Otro cargo () <i>Especificar:</i> _____				2. Fecha del monitoreo.				
								Día	Mes	Año
Datos del docente observado <input type="checkbox"/> <i>Datos a ser registrados consultando al docente:</i>										
3.- Apellidos y Nombres:						3. Especialidad				
Datos de la sesión observada <input type="checkbox"/> <i>Datos a ser registrados mediante la observación:</i>										
5. Área o áreas desarrolladas <input type="checkbox"/> <i>Anotar en el siguiente espacio</i>										
6. Denominación de la sesión:										
7. Nivel educativo:	Inicial ()	Primaria ()	Secund. ()	8. Grado(s) o año(s) en el aula:		9. Sección:				
10. Turno	Mañana ()	Tarde ()	11. Duración de la sesión observada:		_____ h _____ min.					
NIVEL DE AVANCE:										
Logrado	Cumple con lo previsto en el ítem								3	
En proceso	Cumple parcialmente con los requerimientos del ítem								2	
En inicio	Cumple en un nivel incipiente con los requerimientos del ítem.								1	

II.- DESARROLLO DE LA SESIÓN.

<i>Observación de la sesión.</i>	Valoración		
El/la docente utiliza mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en los estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.	1	2	3
El/la docente dosifica el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos	1	2	3
El/la docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo a los planes curriculares de cada IE (Inicial y Primaria) y respeta el número de horas establecido según la RSG 2378-2014-MINEDU (Secundaria)	1	2	3
El/la docente planifica sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos.	1	2	3
TOTAL	4	8	12