



# ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA JORNADA Y OPORTUNIDADES PARA EL APRENDIZAJE EN EL MARCO DE LA NORMALIDAD ESCOLAR MÍNIMA EN LA EDUCACIÓN BÁSICA

**LUIS FELIPE BADILLO ISLAS  
WENCESLAO SERGIO JARDÓN HERNÁNDEZ  
MARGARITA BERENICE GUTIÉRREZ HERNÁNDEZ**

**TEMA GENERAL:** POLÍTICA Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN Y SU EVALUACIÓN,  
LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA

## RESUMEN

En este reporte se presentan las bases para llevar a cabo la investigación de la organización y la gestión de la jornada escolar y su relación con la generación de oportunidades para el aprendizaje. Esta investigación se ubica en el marco establecido a nivel institucional para el cumplimiento de la normalidad mínima en la educación básica. Con base en los resultados obtenidos se espera aportar elementos para redefinir políticas que contribuyan al fortalecimiento de la gestión de tareas pedagógicas y a la ampliación de las oportunidades de aprendizaje.

Palabras clave

**Organización escolar, Gestión escolar, Jornada escolar,  
Oportunidades para el aprendizaje, Normalidad escolar mínima.**

## INTRODUCCIÓN.

El tiempo escolar se vincula con las oportunidades de aprendizaje. Más allá de su dimensión cronológica en él se encierra un potencial que se puede traducir en la mejora educativa. Las posibilidades se vinculan con la manera cómo transcurre, como se organiza y como se distribuye esta dimensión temporal. Por ello es necesario revisar los aspectos contextuales que inciden en las actividades que los profesores llevan a cabo con una intencionalidad educativa.

En la instrumentación de las actividades académicas que se planean entran en juego las disposiciones normativas, los programas y disposiciones institucionales, los ritos, las ceremonias y las fiestas. Los tiempos destinados a la socialización, al monitoreo, a la administración llegan a cobrar una gran relevancia en detrimento de los tiempos para la educación que pasan a ocupar un lugar secundario.

En la educación básica a diversos niveles (federal, estatal, regional etc.) se promueven un conjunto de programas o actividades muchas veces desarticuladas y sin un nexo directo con la curricula que llegan a absorber una gran parte de los recursos temporales destinados a los procesos de enseñanza aprendizaje. Algunas de estas tareas son promovidas por instancias particulares o externas al sistema educativo.

Considerando las cuestiones anteriores es que se requiere revisar el manejo de los tiempos y de los factores que los condicionan para proponer políticas orientadas a generar condiciones que posibiliten el incremento de las oportunidades de aprendizaje.

El aprovechamiento del tiempo en la jornada escolar constituye un referente necesario para el logro de los objetivos educativos establecidos en las políticas y en las reformas educativas. De manera específica se requiere optimizar la cantidad y calidad del tiempo destinado a la generación de oportunidades educativas.

En México en una escuela de jornada regular con un horario de las 8 a las 12.30 se cubren 4 horas de clase al día (restando media hora de descanso), es decir, 20 horas a la semana. Si se toma como base el supuesto de 200 días de clase se estarían impartiendo un total de 800 horas al año.

En los 200 días hábiles generalmente se cubren tareas de índole académico, extra académico o administrativo que pueden reducir el tiempo potencial para generar oportunidades de aprendizaje. En muchas ocasiones estas tareas se encuentran desarticuladas y/o desvinculadas de las tareas académicas y conducen a una merma en el tiempo destinado efectivamente a los procesos de enseñanza aprendizaje.

Considerando lo anterior es que se formulan los siguientes cuestionamientos:

¿Cómo contribuye la gestión de la jornada escolar en la creación de oportunidades para el aprendizaje, en el marco de la normalidad mínima, en la educación básica?

¿Cuál es la percepción que tienen los docentes de la organización y la gestión de la jornada escolar?

¿Cómo perciben los académicos de nivel básico la creación de oportunidades para el aprendizaje con base en el desarrollo de la jornada escolar?

¿Qué factores determinan la organización y la gestión de la jornada escolar?

¿Cuáles son las tareas que realizan los profesores a lo largo de la jornada escolar?

¿Cómo se llevan a cabo los procesos de gestión escolar y pedagógica en cada tipo de escuela?

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la normalidad mínima respecto a la organización y gestión de la jornada escolar?

Los objetivos que persigue la investigación son los siguientes:

- Identificar la contribución de la gestión y la organización de la jornada escolar regular a la generación de oportunidades de aprendizaje en la educación básica.
- Conocer la percepción que tienen los docentes de la organización y la gestión de la jornada y de las oportunidades de aprendizaje en el marco de la normalidad escolar mínima.
- Identificar los factores de índole intra y extra académico que definen las oportunidades para el aprendizaje.
- Conocer de manera puntual las tareas de índole escolar y extra escolar que desarrollan los académicos en la educación básica.
- Conocer los niveles de cumplimiento de la normalidad escolar mínima.

#### Calidad y reforma educativa

A pesar de las reformas en estructuras académicas y organizacionales una gran parte de la problemática en materia educativa permanece irresuelta. Esto se hace evidente en cuestiones tales como: los bajos índices de aprovechamiento; el desinterés por el aprendizaje; la persistencia de formas tradicionales de enseñanza; la desvinculación entre escuela y trabajo; la falta de planificación de las actividades docentes.

Los procesos de reforma en ocasiones se convierten en mascaradas o resultan ineficaces debido a que la reforma en si misma está mal planteada en relación a cuestiones tales como el ajuste a las demandas del entorno, la redefinición de contenidos y la reformulación de planes de estudio. Por ello es necesario introducir en estos procesos los mecanismos de control que hagan posible evaluar cada fase del diseño e implantación del plan y sus resultados.

En las reformas el tiempo se asume como una variable física con base en la que se planea y se desarrollan las actividades propuestas. Se omiten los aspectos vivenciales y de

interacción. Se plantea la existencia de un solo tiempo el institucional. De esta manera quedan fuera los tiempos de la escuela, de los grupos, de los alumnos, de los docentes etc.

En el caso de las actuales reformas la normalidad mínima escolar se define como “las condiciones básicas indispensables de primer orden que deben cumplirse en cada escuela para el buen desempeño de la tarea docente y el logro de aprendizajes de sus alumnos, que una vez garantizadas permitirán el desarrollo de acciones de segundo orden que enriquezcan el proceso educativo...” (SEP: 2014).

Algunos de los rasgos establecidos en esta normalidad mínima son:

- a) “Todas las escuelas brindan el servicio educativo los días establecidos en el calendario escolar”
- b) “Todos los grupos disponen de docentes la totalidad de los días del ciclo escolar”
- c) “Todo el personal docente inicia puntualmente sus actividades”
- f) “Todo el tiempo se ocupa fundamentalmente en actividades de aprendizaje”. (SEP: ídem)

#### Gestión y organización de la jornada escolar

La duración de la jornada en las escuelas en la educación básica ha sido un tema discutido de manera abundante a nivel internacional. En especial, el debate ha girado en torno a tres temas: los beneficios en las oportunidades de aprendizaje de los niños al participar en programas de medio día o de jornada completa; la función compensatoria que puede tener un servicio educativo de jornada completa para niños que provienen de contextos socioeconómicos en desventaja; y, las oportunidades que brindan los diferentes esquemas de jornada escolar a las familias para su desarrollo individual social y económico pleno. Algunos de los estudios han demostrado que la ampliación de la jornada completa beneficia a los docentes como a los padres de familia, debido a que estos en la mayoría de los casos tiene que trabajar el día completo, y es de gran ayuda que los niños pasen más tiempo en la escuela, pero este no es el problema, sino de qué manera los docentes distribuyen el tiempo en función del proceso de enseñanza-aprendizaje, o si es cierto que se benefician de esta ampliación de jornada.

Hay muchos debates acerca de este tema tan controversial, en cuestión educativa, los estudios demuestran que no existen en América Latina grandes cambios en la forma de organizar y gestionar el tiempo en las escuelas pese a las transformaciones de los sistemas educativos y del propio conocimiento a enseñar (Tenti, 2010).

Como señala Husti (citado por Vázquez Recio, 2007) el pensamiento sobre el tiempo escolar se ha detenido ante el cuadrículado horario de la planificación del tiempo, convertida en estereotipo y símbolo del trabajo escolar. En los países de América Latina el promedio del tiempo escolar es cercano a 180 días y 800 horas al año. En Europa y Estados Unidos el promedio es de 840 horas al año y en el Sudeste Asiático es cercano a las 900 horas (Tenti, ob.cit).

En efecto en muchos países los días efectivos de aprendizaje son menores o mayores, esto depende de la política educativa que tenga cada país, en la gran mayoría de los casos hablando de México específicamente, con frecuencia se pierden el 50% o más de las horas asignadas para la enseñanza (Abadzi citado por Razo, 2016). Este fenómeno ocurre principalmente en escuelas públicas que se encuentran en marginación, de esta manera los alumnos tienen poca exposición del tiempo en días y horas de enseñanza, lo que provoca que sus resultados en aprendizaje sean más bajos de lo esperado.

#### Metodología y estrategias de indagación

Los métodos y técnicas que se emplean son de carácter mixto. La investigación toma como referentes la pluralidad de observadores con base en la configuración de un equipo multidisciplinario.

La aplicación de un formato de registro se aplicará a una muestra intencional, conformada por 30 profesores, ubicada en la zona escolar 257 ubicada en la Delegación Gustavo A Madero en el Norte de la Ciudad de México. La selección para la realización de las observaciones y entrevistas se realizó con base en el muestreo intencionado de casos extremos (selección de participantes de interés para el estudio).

Por lo que se refiere a las fuentes escritas, se buscó el acceso a documentos que constituyan un testimonio directo o indirecto de las tareas realizadas durante la jornada escolar. Además de las tablas de concentración, se hará uso en lo posible de la técnica del portafolio.

## RESULTADOS

En las siguientes líneas se presentan algunos de los resultados derivados de investigación acerca de la relación entre la organización y la gestión de la jornada y las oportunidades para el aprendizaje en el marco de la normalidad escolar mínima en la educación básica. Para ello la información que se presenta se agrupa en la identificación de los profesores, las actividades cotidianas de carácter académico, administrativo y extra escolar. En todos los casos se busca conocer la relación entre el tiempo que se destina a las tareas realizadas y las oportunidades que, en términos temporales, existen para que el aprendizaje de los alumnos.

### Características de los informantes

En relación al tipo de nombramiento, de los profesores entrevistados laboran en el nivel de educación primaria. El 83% tiene un nombramiento de base, 8% son interinos y 8% cuentan con dos plazas una con base y otra en interinato.

En el momento en el que se llevó a cabo la entrevista las escuelas en las que laboran los profesores son de jornada regular. En términos oficiales se les denomina escuelas primarias generales y los horarios se cubren en el turno matutino de las 8:00 a las 12:30 horas y en el vespertino de las 14:00 a las 18:30 horas. En el primero se encuentran ubicados el 71% de los docentes y en el segundo el 29%. Cabe señalar que el número de escuelas de turno vespertino han venido disminuyendo en los últimos años.

La mayor parte de los profesores (58%) dice contar con una plaza. El 38% señala que tiene dos y solo uno no refirió información al respecto. El 92% de los docentes poseen plazas de carácter federal. Solo el 4% complementan su ingreso uno con una plaza estatal y otro 4% con una de carácter particular.

La mayor parte de los profesores (75%) tiene una población en sus grupos que oscila entre 21 y 30 alumnos. El 16% excede este número sin rebasar en ningún caso los 50 niños. En tanto el 8% tiene menos de 20 estudiantes. En términos generales los docentes cuentan con una población igual o menor a 30.

### Tiempo dedicado a la preparación de clases

El 92% señala ocupar en esta labor menos de una hora y el 8% de una a dos horas a la semana. En su conjunto los profesores entrevistados refieren dedicar entre tres y seis horas fuera de la escuela a la preparación semanal de la clase. De manera específica un 67% le destina entre cinco y seis horas y un 33% de tres a cuatro horas.

### Ocupación del tiempo en el aula

La mayoría de los profesores (62%) dicen destinar una hora o menos a mantener el orden en el aula. En dos casos (de hora y media a dos horas y cuatro horas) se ubican respectivamente el 8% de los docentes. Llama la atención que los que dieron una respuesta indefinida y los que no contestaron fueron el 21% del total.

Tiempo destinado a cubrir los requerimientos de carácter administrativo y/o académico administrativo que demanda la autoridad

Hasta una hora se dedican a la semana el 21% de los profesores a cubrir los requerimientos administrativos o técnicos pedagógicos requeridos por la autoridad. De una a dos horas un 30%. Más de dos horas el 34%.

Solo un 8% señaló que estas labores las realiza fuera de la escuela. A pesar de que en algunos casos les puede resultar difícil a los profesores contabilizar el tiempo dedicado a tareas administrativas es importante señalar que en el estimado que hacen una fracción de tiempo importante se desvía en dar atención a lo que demanda la autoridad.

#### Actividades que interfieren en el desarrollo de la jornada escolar

Desde la perspectiva de los profesores las actividades que en mayor medida interfieren en el desarrollo de la jornada escolar son las tareas administrativas (33%). En segundo orden de importancia están con 8% las siguientes actividades: atención a padres, presentaciones o promociones externas, ceremonias, organización, planeación y otras actividades extraescolares sin especificar. Las tareas menos referidas fueron la disciplina y el cansancio durante la jornada. El 13% no respondió a este cuestionamiento.

#### Actividades cotidianas a la hora de entrada y al término de la jornada escolar

Entre las actividades cotidianas que se realizan inicio de la jornada escolar con mayor frecuencia está la formación, avance del grupo, ceremonias con el 21% respectivamente. Y en un menor porcentaje las demás actividades.

Las actividades cotidianas que se realizan con mayor frecuencia son: actividades personales, organización de útiles escolares y organización del espacio de trabajo en un tiempo corto que va de 11 a 20 minutos, en cambio el dictado y revisión de tareas se emplean de 21 a 30 minutos.

En relación a las actividades que se realizan al término de la jornada escolar, está el registro de tareas con un 15%, ejercicios de maduración, actividades de relajación y preparar la formación para salir está en un 11%. Aunque el 31% no contestó.

Las actividades que se realizan con mayor frecuencia al término de la jornada escolar son Guardar útiles, acomodar el mobiliario de 21 a 30 minutos, retroalimentación y cierre de clase de 0 a 10 minutos.

#### Tareas relacionadas con la organización de ceremonias cívicas

La mayor parte (33%) de las tareas asociadas a la organización de ceremonias cívicas se centran en el ensayo y la supervisión de las actividades que se van a desarrollar. Ésta tarea llega a consumir de 16 minutos a una hora de la jornada académica diaria.

La selección de alumnos tiene un 12%, explicar y proporcionar material con un 6%, la investigación sobre el tema consume un 9%. Para estas tareas se emplean, en términos mayoritarios, entre 15 minutos y una hora.

#### Tiempos y tareas relacionadas con los recesos o recreos

A lo largo de la jornada escolar la actividad que más se desarrolla es la de “recreo” que dura, en todos los casos, alrededor de 30 minutos diarios. Una porción del 4% refiere a la activación física como un momento de receso durante la jornada, esta tarea tiene una duración de alrededor de 15 minutos.

En términos generales los alumnos tienen en las escuelas de jornada regular un receso (recreo), con una duración que va de los 20 a los 30 minutos. Durante este lapso que se presenta a media jornada los niños salen al patio (cuando hay condiciones para ello), juegan, consumen alimentos o golosinas o conviven de diversas formas. Los profesores en tanto, se dedican a observar o cuidar el orden en los espacios de convivencia. En una proporción del 4% para cada una de las situaciones dicen tomar alimentos, participar de manera directa en alguna actividad con los niños o bien no llevan a cabo ninguna actividad.

El reingreso de los alumnos a las aulas, se lleva, en el mayor de los casos (83%) de uno a cinco minutos. Con más de seis minutos (13%) y hasta quince minutos (4%).

Tiempos destinados por los profesores a cubrir las asignaturas de primero a sexto de educación primaria

En primero y segundo grado de primaria la mayoría (60%) cubre con casi toda la carga asignada en planes y programas para español. Esto equivale a casi el total de lo requerido por el programa que son nueve horas. No obstante un 40% apenas cubre con hasta dos horas y media de este requerimiento.

Con relación a Educación Física se reporta que en el mayor de los casos (70%) se cubren de cero hasta dos horas y media lo que concuerda con los requerimientos del Plan de estudios que es de una hora. Llama la atención que un 30% de los profesores reporte que en esta asignatura se cubren de 5 hasta siete horas y media.

El programa marca para Formación Cívica y ética una hora a la semana. Los profesores en su mayoría (60%) señalan que con relación a esta asignatura se trabaja en un lapso no mayor a dos horas y treinta minutos a la semana. Un 40% refiere trabajar con esta asignatura de cinco hasta casi siete horas y media.

Exploración de la naturaleza y la sociedad aparece registrada con dos horas en planes y programas. Un 80% de los entrevistados refieren que efectivamente la cobertura es hasta de dos horas y media a la semana. El 20% especifica que ésta va de 5 hasta siete horas y media.

Matemáticas tiene asignadas 6 horas semanales. Un 60% de los profesores está cubriendo con estos requerimientos. Sin embargo el 40% de ellos solo está cubriendo hasta dos horas y media a la semana.

El trabajo semanal con educación artística se podría considerar que prácticamente se ubica dentro del rango referido en planes y programas que es de una hora a la semana (70%). Solo un 30 % de los profesores dice dedicar a esta asignatura entre cinco y casi siete horas y media a la semana.

En tercero de primaria la mayoría (60%) cubre con casi toda la carga asignada en planes y programas para español. Esto equivale a casi el total de lo requerido por el programa que son nueve horas. No obstante un 44% apenas cubre con hasta una hora y media de este requerimiento.

Con relación a Educación Física se reporta que en el mayor de los casos (70%) se cubren de cero hasta dos horas y media lo que concuerda con los requerimientos del Plan de estudios que es de una hora. Llama la atención que un 30% de los profesores reporte que en esta asignatura se cubren de 5 hasta siete horas y media.

El programa marca para Formación Cívica y ética una hora a la semana. Los profesores en su mayoría (60 %) señalan que con relación a esta asignatura se trabaja en un lapso no mayor a dos horas y treinta minutos a la semana. Un 40% refiere trabajar con esta asignatura de cinco hasta casi siete horas y media.

Exploración de la naturaleza y la sociedad aparece registrada con dos horas en planes y programas. Un 80% de los entrevistados refieren que efectivamente la cobertura es hasta

de dos horas y media a la semana. El 20% especifica que ésta va de 5 hasta siete horas y media.

Matemáticas tiene asignadas 6 horas semanales. Un 60% de los profesores estaría cubriendo con estos requerimientos. Sin embargo el 40% de ellos solo estaría cubriendo hasta dos horas y media a la semana

El trabajo semanal con educación artística se podría considerar que prácticamente se ubica dentro del rango referido en planes y programas que es de una hora a la semana (70%). Solo un 30 % de los profesores dice dedicar a esta asignatura entre cinco y casi siete horas y media a la semana.

En cuarto, quinto y sexto de primaria la situación es la siguiente: Para educación artística el programa le asigna una hora. Los profesores entrevistados en su mayoría (89%) refieren cubrir hasta dos horas y media. Solo el 11% dice dedicarle de cinco a siete horas y media.

En educación física le corresponde una hora. Un 56% de los profesores dicen que se le destina hasta dos horas y media. El 44% refiere que a esta actividad se le destinan de cinco a siete horas y media.

A Formación cívica y ética le corresponde una hora a la semana. Un 44% de los entrevistados estaría ubicado en este parámetro. No obstante el 56% dice trabajar entre cinco y siete horas y media con esta asignatura

La asignatura denominada “La entidad donde vivo” se le debe destinar tres horas de labor. Un 44% de los docentes le dedica hasta dos horas y media y un 56% de cinco a siete horas y media.

## 7. CONCLUSIONES

Uno de los fenómenos que sin lugar a dudas juega un papel fundamental en la consecución de logros esperados en el proceso educativo, se relacionan de manera directa con la manera en que se emplea el tiempo en la denominada jornada escolar; el tiempo destinado a revisar, desarrollar, organizar, planear y llevar a cabo cada una de las actividades establecidas en la planeación respecto los contenidos de las materias del currículum.

Los datos obtenidos nos arrojan, que por un lado la reforma educativa, enfatiza que el ejercicio docente esté apegado a los contenidos establecidos; sin embargo, en la práctica cotidiana del docente, a la preparación de clases prácticamente no se le dedica tiempo en la escuela

Si consideramos las dos variables anteriores podríamos plantear que existe una franja relativamente amplia de profesores que ocupan gran parte del tiempo de la jornada escolar buscando establecer el control de sus alumnos. Dicha situación nos acerca, a lo que el docente atiende (control) por encima de lo esencial (enseñanza y aprendizaje) respecto de sus funciones al interior del proceso educativo.

A pesar de que en algunos casos, les puede resultar difícil a los profesores contabilizar el tiempo dedicado a tareas administrativas es importante señalar que en el estimado que hacen, una fracción de tiempo importante se destina en atender los requerimientos que demanda la autoridad.

En tiempos de la reciente Reforma educativa, se diseñó un proceso en el que se lleva a cabo la evaluación docente sea para el ingreso al servicio, permanencia o promoción, la idea que sostiene dicho proceso, es de que con ese mecanismo está asegurada la calidad educativa; en teoría, la propuesta suena interesante, sin embargo, la realidad que permea el quehacer docente, dista mucho de lo que se busca en un corto, media y largo plazo; por un lado, se encontró en los docentes cuestionados, sobre los tiempos que destinan para llevar a cabo la preparación; señalaron que la evaluación para la permanencia llega a consumir tiempo de clase durante la jornada escolar, dado que se requiere recabar evidencias. No obstante, la mayor parte de este tipo de tareas se realiza fuera de la escuela.

Uno de los aspectos que mayor énfasis tienen en los procesos de reforma es dentro de lo que se denominó la normalidad mínima es la cobertura de los tiempos destinados a la enseñanza. No obstante persisten los requerimientos administrativos y una gran cantidad de distractores que dificultan el uso efectivo de los tiempos destinados a la cobertura de los procesos de enseñanza aprendizaje. Las promesas de la nueva reforma educativa de disminuir los requerimientos administrativos y abrir espacios para la asesoría pedagógica siguen siendo una asignatura pendiente. El tiempo disponible para ampliar las oportunidades de aprendizaje se sigue viendo afectado por diversos eventos de carácter escolar y extra escolar. Otro aspecto relevante, que no se explicita en las políticas, es la manera como se aprovechan los tiempos por parte de los diversos agentes que participan en los procesos educativos. Es decir no basta con cubrir los tiempos es importante que esta cobertura se lleve a cabo con base en ambientes y recursos propicios para los aprendizajes auténticos.

## REFERENCIAS

- Coronilla R (1993) Diversos enfoques del cambio organizacional. México: CIDE.
- Crozier y Friedberg (1989) El actor y el sistema. México: Alianza Editorial.
- Doménech Joan, Viñas Jesús. (2013). La organización del espacio y del tiempo en el centro educativo. España, Graó.
- Ibarra y Montaña (coords.) Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México. México: UAM/Porrúa, 1991.
- Razo Pérez, Ana Elizabeth. Tiempo de aprender. El aprovechamiento de los periodos en el aula  
Revista Mexicana de Investigación Educativa, vol. 21, núm. 69, abril-junio, 2016, pp. 611- 639  
Consejo Mexicano de Investigación Educativa, A.C. Distrito Federal, México
- SEP (2014) ACUERDO número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar en DIARIO OFICIAL Viernes 7 de marzo de 2014.
- Tenti Fanfani (coord.,2010) Estado del arte: Escolaridad primaria y jornada escolar en el contexto internacional. Estudio de casos en Europa y América Latina. Buenos Aires: Secretaría de Educación Pública de México. IIPE-UNESCO
- Vázquez Recio Rosa (2007). Reflexiones sobre el tiempo escolar. Revista Iberoamericana de Educación n.º 42/6 – 10 de mayo (OEI)