

Resiliencia organizacional: Caso de estudio para una escuela peruana en el contexto de pandemia por el covid-19

Organizational resilience: Case study for a Peruvian school in the context of the covid-19 pandemic

Recibido: 10 de junio 2022, Evaluado: 25 de julio 2022, Aceptado: 14 de noviembre 2022

Griselda González Garridoⁱ
ggonzalez.garrido@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2184-9797>
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Como citar el artículo

González, G. (2022). Resiliencia organizacional: Caso de estudio para una escuela peruana en el contexto de pandemia por el covid-19. *Revista EDUCA UMCH*, (20), 95-116. <https://doi.org/10.35756/educaumch.202220.243>



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.

Resumen

Los acontecimientos nacionales e internacionales demuestran que estamos en tiempos de incertidumbre y diversas crisis pueden presentarse, en cualquier momento. Ante ello, las instituciones educativas, como prestadoras de un servicio fundamental, deben desarrollar resiliencia organizacional que es la capacidad organizativa para afrontar las dificultades y aprender de ellas. El objetivo de la investigación fue contrastar la realidad de una institución educativa de la selva peruana con la teoría de la resiliencia organizacional, para corroborar y contextualizar los supuestos teóricos, y recoger la experiencia vivida y lecciones aprendidas, en el marco del covid-19. El diseño de la investigación fue cualitativo (estudio de caso único), siendo los informantes la directora, la subdirectora y una madre de familia. Las técnicas utilizadas fueron la entrevista no estructurada, semiestructurada y el análisis documental. Como resultado se encontraron coincidencias entre la teoría y la realidad, configurándose la institución educativa como una organización resiliente que nos ha dejado enseñanzas que pueden ser de utilidad para las autoridades del sector y otras instituciones educativas.

Palabras clave: resiliencia organizacional, crisis, aprendizaje institucional

Summary

National and international events show that we are in times of uncertainty and various crises can arise at any time. Given this, educational institutions, as providers of a fundamental service, must develop organizational resilience, which is the organizational capacity to face difficulties and learn from them. The objective of the research was to contrast the reality of an educational institution in the Peruvian jungle with the theory of organizational resilience, to corroborate and contextualize the theoretical assumptions, and collect the lived experience and lessons learned, in the framework of the Covid-19. The research design was qualitative (single case study), with the informants being the director, the deputy director and a mother. The techniques used were the unstructured, semi-structured interview and documentary analysis. As a result, coincidences were found between theory and reality, configuring the educational institution as a resilient organization that has left us lessons that can be useful for the authorities of the sector and other educational institutions.

Keywords: *organizational resilience, crisis, institutional learning*

Introducción

La crisis derivada de la emergencia sanitaria declarado en 2020 a consecuencia de la pandemia por el COVID-19, han evidenciado desigualdades de equidad educativa, relativos al acceso, culminación de la educación y aprendizajes (Carrillo, 2021), al exponer las dificultades de algunas regiones, para enfrentar un cambio como el que representó la aplicación del *Programa Aprendo en Casa*, (Defensoría del Pueblo, 2020). De acuerdo al Reporte de Veeduría del Buen Inicio del Año Escolar 2020 de la Mesa de concertación de lucha contra la pobreza de Loreto, esta Región fue una de las primeras regiones amazónicas afectada por el coronavirus, presentando registros de casos de infectados y fallecidos en cifras considerables (MCLCP, 2020). De acuerdo a cifras del sector salud, en el año 2020 ocupó el puesto 13 a nivel nacional y el puesto 10 en víctimas fatales (RENACE, 2020) El informe de la Mesa de Concertación de lucha contra la pobreza, acota que existe una población estudiantil de niños, niñas y adolescentes de zonas rurales e indígenas que no tienen acceso al programa “Aprendo en Casa”, por no contar con internet, medios de comunicación local, teléfonos inteligentes, computadoras, etc. En el caso de la matrícula, a nivel primaria menciona, que existe población estudiantil de edades de 6 a 11 años que no está en la escuela (4 de cada 100 niños). En cuanto a la población estudiantil de nivel secundario, indica que se aprecia pocos avances en relación con el porcentaje de matriculados que no logra superar el 80 % de los adolescentes de la región, lo que significa que 2 de cada 10 estudiantes entre las edades de 12 a 16 años, no están cursando la secundaria. Entre las razones declaradas para esta falta de cobertura, se encuentra la dispersión geográfica para desplazarse hasta las IIEE y, la necesidad de trabajar para aportar a la economía familiar. En el caso particular de las mujeres, el embarazo en adolescentes, es otra limitación (MCLCP, 2020).

La resiliencia organizacional es la capacidad que deben tener las instituciones para afrontar intencionalmente las situaciones críticas para adaptarse y aprender de ellas (Duchek, 2019). Esta capacidad es importante en el contexto educativo peruano, ya que por las difíciles condiciones en las que se presta el servicio, se requiere de organizaciones educativas resilientes.

En ese contexto, la presente investigación tiene por finalidad contrastar la realidad con la teoría de la resiliencia organizacional, para corroborar y contextualizar los supuestos teóricos y enriquecerlos con la práctica (Yacuzzi, 2005). Se analizó las acciones de una institución educativa de la amazonia peruana para conocer más sobre el desarrollo de esta capacidad en nuestras escuelas, particularmente en aquellas que atienden, a las poblaciones más vulnerables de nuestro país.

En la búsqueda de antecedentes, se han identificado estudios de casos realizados en el Perú sobre resiliencia organizacional, en instituciones de diferentes sectores. Espinoza et al. (2017), se orientó a conocer el desarrollo de los factores organizacionales que promueven la resiliencia en el ámbito de la gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de una empresa del sector minero, la metodología aplicada en la investigación tuvo un enfoque cualitativo y

un alcance descriptivo. El diseño metodológico se basó en un estudio de caso, habiéndose aplicado entrevistas en profundidad, y grupos focales, el análisis de la información recabada adoptó el enfoque de la teoría fundamentada. Los resultados de la investigación permitieron constatar que en la organización estudiada la capacidad preventiva estuvo mejor desarrollada que la capacidad de adaptación y recuperativa. La investigación concluyó planteando diversas recomendaciones para mejorar la resiliencia organizacional de la organización analizada. Romero y Rivero (2017) realizaron un estudio para identificar los procesos desplegados por el sector agricultura ante eventos desfavorables que pudiesen socavar su desempeño.

El objetivo de la investigación fue comprender los hechos que desencadenaron buenas prácticas de gestión, así como oportunidades de mejora orientadas hacia la resiliencia organizativa. Se optó por el estudio de caso de tipo explicativo. Se da cuenta de los hallazgos, resultado de las entrevistas a profundidad conducidas a los funcionarios del sector, divididas de acuerdo con las categorías y subcategorías del estudio, es decir, recursos (políticas presupuestales del sector) y procesos de la propia organización (tales como planeación, dirección, gestión del conocimiento y control).

Finalmente, se exponen conclusiones del estudio y algunas recomendaciones a considerar para el futuro, no solo para la organización sino para el sector. Mucarsel (2014), realizó el análisis de la relación entre las diversas teorías existentes sobre resiliencia y la posible aplicación práctica de estos conceptos.

En cuanto a la metodología, el estudio es descriptiva explicativa con un estudio de caso de una institución educativa en la que se aplicó un modelo de resiliencia basado en tres componentes: motivación, capacitación y empoderamiento. Se realizó análisis documental sobre los ocho proyectos compensatorios que ejecuta la escuela, entrevistas a 01 docentes, 04 estudiantes y 01 egresados, para preguntarles su opinión sobre la aplicación del modelo de resiliencia, habiendo obtenido como resultado una percepción general favorable sobre el modelo y sus efectos en la organización. Angarita (2015), buscó comprender el rol de la identidad colectiva en los procesos resilientes de la organización. La investigación se realizó a través de un estudio de caso en una empresa que brinda diversas soluciones de ingeniería para procesos industriales. El trabajo de investigación de corte teórico e interpretativo, se ampara en metodología cualitativa, con análisis deductivo-inductivo de datos recolectados a partir de entrevistas semiestructuradas. Los hallazgos muestran que el afrontamiento positivo tuvo soporte en la identidad colectiva de la organización, la crisis fue un hecho que la empresa asumió como grupo a través de factores propios de la identidad colectiva como los referentes simbólicos, la interacción social y el prestigio.

Marco teórico

En relación con el marco teórico, de acuerdo a Menenguel et al. (2013), la palabra resiliencia deriva desde el latín *resilire*, término que significa ‘volver atrás, volver a la posición original, resaltar y rebotar’. Es un concepto que procede de la física, donde hace referencia a la capacidad de un material de recobrar su forma original y volver al estado de equilibrio después de someterse a una presión deformadora (p.14). Tapia (2015), define la resiliencia como “el logro de un ajuste positivo en condiciones difíciles, destaca el hecho de que la organización surge de tales condiciones fortalecida y con más recursos” (p. 80). Según Romero y Rivero (2017), “la resiliencia es la continuidad organizativa a partir de ajustes positivos que se desprenden de condiciones desafiantes, las cuales permiten que una organización no solo supere un evento negativo, sino que además se fortalezca y cuente con mayores recursos” (p.11). Finalmente, según Duchek (2019), la resiliencia organizacional es una meta capacidad basada en tres etapas sucesivas: la anticipación, el afrontamiento y la adaptación. La capacidad de anticipación, es aquella que permite detectar tempranamente posibles crisis, realizando planificaciones alternativas para aplicar como reacción a eventuales contingencias y realizar simulaciones de escenarios críticos. La capacidad de afrontamiento, implica lidiar con peligros desconocidos, responder productivamente a cambios significativos, e implementar un comportamiento adaptativo positivo acorde con la situación inmediata. La capacidad de adaptación, se refiere al aprendizaje que aumenta la base de conocimiento de una empresa, y que a su vez actúa como antecedente principal para la capacidad de anticipación. El marco teórico seleccionado para la investigación, fue el de Duchek, 2019.

Método

Diseño

La metodología aplicada es el estudio de caso que es definido como, “una forma de investigación con entidad propia, que investiga empíricamente un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida cotidiana” (Chaverra et al., 2019, p.423). Más precisamente, se trata de un estudio de caso único, ya que, de acuerdo a la literatura, un caso puede ser una persona, una comunidad, una institución, un proceso, etc. lo importante es que debe ser susceptible de delimitación y debe tener un rol suficientemente protagónico como para que la información que nos brinde aporte a la comprensión, aunque sea subjetiva del fenómeno estudiado (Stake, 2013). En este caso, el estudio se ha realizado respecto a una única institución educativa, ubicada en zona de extrema pobreza con la finalidad de conocer la forma como gestionó la pandemia del año 2020 y contrastar dichas acciones con la teoría de la resiliencia organizacional.

Participantes

La Institución Educativa estudiada es una entidad pública de gestión privada, rural, que ejerce sus funciones en Convenio con la Iglesia Católica, ubicada en la región de Loreto, provincia de Maynas, centro poblado Rosario Aucayo, Cuenta con más de 50 años de antigüedad, atiende población de 6 a 18 años femenina y masculina. Más del 50 % de su población se encuentra en situación de pobreza y pobreza extrema. La comunidad educativa está integrada por directivos (3) docentes (33) Auxiliares (2) personal administrativo (14), estudiantes (350 aproximadamente) y sus respectivas familias. La selección de los informantes se realizó por conveniencia, determinándose que debían ser tres para aplicar la triangulación de actores (Cisterna, 2005). Se constituyó como informante principal, a la directora, el segundo informante fue la subdirectora y el tercer informante fue una madre de familia. En el caso del análisis documental se han revisado la normativa del periodo y los instrumentos de gestión de la organización.

Instrumentos

Las técnicas aplicadas para la recolección de información fueron la entrevista no estructurada, la entrevista semiestructurada y el análisis documental. La entrevista, no estructurada o narrativa, dio la oportunidad al informante de describir su experiencia sobre el fenómeno estudiado con plena libertad, para recoger la genuina percepción del entrevistado, respecto al fenómeno estudiado (Packer et al, 2018). La entrevista semiestructurada se basó en un esquema general de preguntas, que permite una gran libertad en la forma de respuesta, e inclusive en los temas a discutir. El objetivo de dicha entrevista es la de motivar a la persona a hablar “con sus propias palabras” para obtener una explicación en primera persona (Packer et al., 2018). Complementariamente, se realizó análisis documental para recoger evidencias que complementen las declaraciones hechas por las entrevistadas. Ello ofreció recursos para una triangulación de fuentes y una mejor comprensión de los hechos que fueron interpretados, durante la investigación (Packer et al., 2018). La narrativa inicial de la directora fue escrita por ella misma, libremente y enviada a la investigadora mediante correo electrónico. Las entrevistas semiestructuradas fueron realizadas por separado, en días diferentes, grabadas a través del aplicativo Google–Meet, con consentimiento expreso de la entrevistada. Luego fueron convertidas en textos transcritos, lo que facilitó su análisis y administración.

Procedimiento

El análisis de los datos tiene dos procesos importantes; uno es el administrativo que se refiere a la categorización y codificación que implica la identificación de temas y patrones que pueden tener diversas denominaciones, pero en el fondo constituyen conjuntos y subconjuntos de datos que se relacionan directa e indirectamente con la pregunta de investigación (Romero, 2005) que en este caso es: ¿qué acciones realizó la institución educativa estudiada para dar continuidad al servicio educativo en plena pandemia?, ¿estas acciones coinciden con las acciones que caracterizan las capacidades que conforman la

resiliencia organizacional según Ducheck? Consecuentemente, para la recolección de información se han planteado preguntas que se agrupan en función de conceptos previamente establecidos a partir del marco teórico o que van saliendo durante el análisis de la información. (Gibbs, 2014).

Tabla 1
Categorías determinadas deductivamente

Categoría	Descripción	Subcategoría	Descripción
a.1. Capacidad de anticipación	Acciones realizadas antes de la pandemia y que han servido como acto preparatorio para enfrentar la crisis	Subcategoría a.1.1. Observar hechos internos y externos	Levantar información para conocer la realidad que rodea a la IE
		Subcategoría a.1.2. Identificar hechos críticos o amenazas	Identificar las debilidades de la comunidad educativa y del servicio
		Subcategoría a.1.3. prepararse para eventos inesperados	Elaborar planes para mejorar las condiciones del servicio
a.2. Capacidad de afrontamiento	Acciones realizadas durante la pandemia y que contribuyeron a la continuidad del servicio educativo	Subcategoría a.2.1. aceptación de la crisis	Toma de conciencia respecto a la existencia de un problema que debe ser solucionado por la IE
		Subcategoría a.2.2. Desarrollar e implementar soluciones	Diseño y ejecución de alternativas de solución al problema aceptado
a.3. Capacidad de adaptación	Acciones realizadas para decidir sobre los cambios que serán incorporados a la rutina de la IE y las acciones realizadas para incorporarlos	Subcategoría a.3.1. Acciones de reflexión y aprendizaje	Identificación de las lecciones aprendidas a causa de la crisis
		Subcategoría a.3.2. Acciones para Implementación del cambio organizacional	Identificación de los cambios que se incorporarán a la rutina de la IE luego de superada la crisis

*Tabla de elaboración propia basado en Osses, Sánchez e Ibáñez (2006)

Además de este proceso administrativo de datos, tenemos el proceso de interpretación que tiene por finalidad desarrollar ideas a partir de la información recolectada, teniendo en cuenta el contexto, y permite dar respuesta a la pregunta de investigación. Para la interpretación de los datos se ha tenido en cuenta el enfoque fenomenológico hermenéutico de Van Manen (2003). El análisis fue enriquecido por la triangulación de actores pues se realizó un

análisis transversal comparando las informaciones dadas por las tres personas entrevistadas para cada capacidad (Cisterna, 2005).

Las interpretaciones fueron expuestas ante las participantes y dialogadas para ser confirmadas o ajustadas, a través de lo que Van Manen (2003) denomina “entrevista hermenéutica” (p.116) que son aquellas que le permiten al investigador confirmar su interpretación del fenómeno a través de la conversación con los propios participantes. Para lograr esta confirmación se realizaron reuniones de presentación de resultados con los entrevistados y se le plantearon las preguntas siguientes: ¿está de acuerdo la entrevistada con la asociación de tal o cual declaración con la capacidad organizacional seleccionada que integra la resiliencia organizacional?, ¿qué agregado o corrección haría? Luego volvemos al trabajo de gabinete para preguntarnos ¿modificó esto nuestras conclusiones iniciales? ¿en qué sentido? Con la respuesta a estas preguntas, se procedió a elaborar al Informe de la investigación, cuyo tema central es el análisis e interpretación de las declaraciones espontáneas de los entrevistados y su contrastación con las tres capacidades que la teoría contempla como parte de la resiliencia organizacional.

Resultados

Sobre la capacidad de anticipación, desde los documentos de gestión se encontraron evidencias de esta capacidad, a través de los denominados planes de mejora. Adicionalmente, en la entrevista, la Directora manifestó lo siguiente:

Capacidad de anticipación

Iniciamos el año lectivo 2020 y como toda IE empezamos a planificar las actividades de inicios de año^(a.1) y de manera especial a Estructurar un Plan de Mejora de la Institución Educativa enfatizando en algunos aspectos claves que habíamos focalizado (..): (N1/L34-L41- Directora)

La elaboración de un plan de mejora, involucra a las tres acciones descritas por Duchek (2019), como parte de la capacidad de anticipación; es decir: observación del entorno, identificación de problemas potenciales, y preparación para eventos inesperados. Asimismo, la frase de la Directora: “*como toda institución educativa empezamos a (..)*”, sugiere que la capacidad de anticipación (a.1), debería estar instalada en todas las instituciones educativas nacionales. Efectivamente, de acuerdo a la Guía oficial para la elaboración del Proyecto educativo Institucional (Ministerio de educación, 2019), todas las instituciones educativas deberían incluir en su Proyecto Educativo Institucional el análisis de su entorno (a.1.1), identificando fortalezas y amenazas

(a.1.2.). La elaboración de dicho diagnóstico constituye una evidencia de la capacidad de anticipación y el deseo de prepararse para eventos inesperados (a.1.3).

Capacidad de afrontamiento

Sobre la capacidad de afrontamiento, las entrevistas realizadas nos ofrecieron la información siguiente:

“Los especialistas de la UGEL nos indicaron que deberíamos realizar las clases remotas, y sin saber que nuestra realidad que no se podía adaptar, puesto que los estudiantes no contaban con celular, luz eléctrica, menos internet y el 88 % de los estudiantes se encuentran en la extrema pobreza” (N1/L88-L91-Directora)

“Bueno, era algo, como le podría decir, como una historia sacada de algo, que si de repente no tuviéramos pruebas, si es que no lo hubiéramos vivido cuando se decretó el estado de emergencia, el cierre de todos los colegios y los chicos no tenían que asistir a la escuela, el nuevo modo de educación, de forma virtual (a.2.1.), fue algo muy difícil para nosotros que vivimos en esta parte de nuestro país en Loreto” (N4-A-L 37-41-Madre de familia).

“bueno al comienzo lo tomamos como: van a ser 15 días y después vamos a volver a la normalidad eso era lo que pensábamos, pero después las cosas han ido cambiando y no había cuando retornemos a clases así que viendo todo eso se comenzó a elaborar estrategias distintas (..) ver de qué manera podemos nosotros ayudar a nuestros estudiantes ya que si bien es cierto es un colegio grande, es un colegio ordenado pero los niños son de extrema pobreza (a.2.1. N5/L 29-39-Subdirectora).

Las declaraciones de las tres personas entrevistadas, demuestran que la Institución Educativa, fue capaz de recoger señales oportunas para tomar conciencia de que la situación de emergencia tendría una larga duración y que las medidas adoptadas por el gobierno no eran aplicables a su realidad por lo que tendrían que adoptar acciones específicas para sobrellevar el servicio educativo. A esto la teoría le llama: aceptación de la crisis (a.2.1).

También se recogieron datos relacionados con la capacidad de desarrollar soluciones (a.2.2.):

“Entregamos libros de matemática y comunicación pasados para que los estudiantes puedan seguir avanzando su texto con la finalidad de que estén en casa y puedan trabajar en casa” (a.2.2. N1/L82-84- Directora).

“Realizamos una reunión con todas las autoridades del Centro poblado después de 1 mes y determinamos elaborar unas fichas de aplicación para que los estudiantes no se retrasen su aprendizaje”. (a.2.2. N1/L85-L87 - Directora).

Nuestros docentes se organizaron para atender a los estudiantes de acuerdo a sus posibilidades, de tres maneras: i) de forma remota, ii) de forma itinerante y iii) forma comunitaria (el caso de docentes que viven en la comunidad (a.2.2. N2/L115-121-Directora).

“Se dispuso con recursos propios lograr la adquisición de un televisor y el contrato con la empresa proveedora de Direct-tv, para la trasmisión de los programas de Aprendo en Casa, a los estudiantes de extrema pobreza que no pueden tener acceso a la estrategia (...). Esta solución dio un incremento porcentual de 19,9% a 58%. (a.2.2. N2/ L106-110 - Directora).

Se ha preparado a los chicos de quinto año de secundaria para la Beca 18, a los chicos de segundo para el COAR ha habido talleres que hemos hecho en el coliseo, el coliseo es amplio se han separado los espacios y confiábamos que los padres en que iban a mandar a los niños (a.2.2. N3/L 115-123-Directora).

(...) porque solamente las clases se hacían de manera virtual, por medio de televisión, por canal de televisión y por internet pues era pésimo, vamos a decir, que no había, no había forma de cómo conectar a los chicos, porque algunos estudiantes solamente tenían televisor otros tenían radio, pero muchas veces tenían radios pero no tenían pilas, otras veces tienen televisor pero no aquí donde nosotros vivimos, donde está situada nuestra institución educativa no tenemos fluido eléctrico, entonces si es que hay fluido eléctrico solo funciona en el pueblo de Aucayo con generador pero solamente en la noche y las clases de Aprendo en Casa y las otras clases también que a nivel regional se daban en la mañana entonces no había forma, entonces (...), ella (la Directora) hizo muchos malabares para poder llegar a las familias de los niños de los estudiantes que no tenían acceso, ya sea a un televisor a una radio a internet, pero la Directora de nuestra institución educativa se puso de acuerdo con la junta de maestros que tiene (...) (el colegio) y juntamente con el padre (... representante de la (promotora...), para ver la forma de cómo llegar a otras familias incluso hasta conectaron una antena de Direct Tv para que algunos alumnos que no tuvieran televisor (en su casa), y no tuvieran un acceso de cómo recibir una clase virtual, pudieran asistir al colegio y ahí presenciar la clase que daba en el canal del gobierno. (a.2.2. N4/L-40-62-Madre de familia).

“fue así que los profesores que estaban en la comunidad comenzaron a salir, (..) salían con sus pizarritas, se iban en sus peques-peques a las comunidades a enseñarles a los niños llevando sus materiales, de alguna manera teníamos nosotros que velar por esos niños ¿no?, (..) Las casas de los profesores se hicieron aulas y ahí iban los alumnos separaditos cada uno con sus mascarillas y los profesores desde ahí les dictaban clases, iban a recoger también a los otros chicos de otros grados también recogían sus materiales, (..), (a.2.2. N5/L70- 79-Subdirectora).

Las declaraciones de los tres informantes evidencian la capacidad de la institución educativa para aceptar la crisis, y pasar pronto a ejercer su capacidad de implementar soluciones (a.2).

Capacidad de adaptación

Sobre la capacidad de adaptación, en las entrevistas se recogieron aprendizajes organizacionales, relacionados con diferentes aspectos, como el fortalecimiento de la vocación docente y la mística institucional, aquí las intervenciones:

“Se han presentado muchos espacios (de reflexión^{a.3.}) (...). pero esta pandemia nos ha puesto así nos ha hecho pienso yo, reflexionar de cuán importante es nuestro papel de docente en lo vital y también tenemos que pensar inmediatamente cómo vamos a solucionar, cómo vamos a impedir que nuestros niños sigan sin educarse porque yo miraba la angustia de la Miss del primer año decía como van a pasar mis niños al segundo Miss yo no puedo vivir así y los de educación física, los chiquititos sufren por hacer educación física como estarán en su casita encerrados, así buscaban la forma ellos de romper esta pandemia e irse a buscar a los chicos. Pienso que nos ha hecho reflexionar de eso, nuestra vocación de docente (a.3.1 N3/L 236-251- Directora).

Si. (luego de la pandemia) Me siento más identificada (con la IE) uno por la forma en la que han trabajado y también siempre estoy buscando involucrarme y involucrar a otros padres en los trabajos o en las metas que ponga la institución educativa para salir adelante (a.3.1.N5/L-132-135- madre de familia).

La mayor fortaleza de la institución (que ha logrado la pandemia) ha sido (..) los docentes (..) en los momentos que se les ha necesitado. Creo que dejando a un lado nuestros egoísmos, nuestros miedos, porque quien no tenía miedo de contagiarse, de sus familiares de pérdidas que se veía de amigos de vecinos (a.3.1. N4/L186-189-Subdirectora).

Otros aprendizajes organizacionales declarados, se refieren a la importancia de la tecnología a.3.2.:

(..) también nos ha ayudado a mejorar la comunicación virtual porque yo era difícil de estar mandando WhatsApp o documentos por WhatsApp, fotografías era muy complicado, los profesores todos, teníamos que activarnos, utilizar también el zoom que no era tan sencillo para nosotros solo hablar de zoom era como hablar de ingeniería de sistemas, esta pandemia nos ha enseñado muchas cosas, la alimentación, el cuidado, la higiene, el mantenernos unidos el ser solidarios eso creo. (a.3.2. N3-A-L 223-228 - Directora).

Como te mencionaba nosotros los maestros sobre todo en la rivera no dominábamos la tecnología el teléfono era solamente para contestar, pero hemos descubierto que gracias al celular que todos tenemos podíamos haber entrado a un zoom podíamos hacer un meet ya se realizaban reuniones en zoom, reuniones meet también se les manda a los chicos utilizando el WhatsApp. Se le manda sus tareas, videos, fotografías eso creo que nos ha servido, esta pandemia para hacer uso de esos recursos tecnológicos entonces de repente vamos a volver a la presencialidad pero (..) vamos a seguir valiéndonos de esta tecnología porque es incluso, entre colegas utilizan el zoom sin tener la necesidad de reunirse, de encontrarse en un lugar poder organizar su planificador o hacer sus sesiones o intercambiarse sus materiales para que puedan emplear con los chicos ese es el aporte con esta pandemia (a.3.2. N3/L 267-278- Directora).

Otros aprendizajes organizacionales declarados, se refieren a los aspectos pedagógicos^{a.3.2.}:

“Otro cambio en la institución, la manera de la enseñanza no solamente en las aulas sino fuera de las aulas, abierta, lugares de mayor espacio donde ellos puedan hacer el desarrollo de las sesiones de clases, también ellos salen al campo, sentaditos al lado de un árbol mejor dicho estamos tratando de hacer valer los espacios que tenemos para que ellos también puedan desde ahí poder aprender”. (a.3.2. N5/ L 227-231- Subdirectora).

“Este año con lo que se ha pasado en el 2020, se ha tomado con mayor énfasis el que los niños aprendan el uso de la tecnología, de las aulas. Hay proyectos que se están desarrollando este año que vamos terminar el próximo año para que estén a la vanguardia y a la competencia con colegios por ejemplo de la ciudad y que ellos también puedan competir y que de alguna manera el año 2020 si bien es cierto ha sido un año catastrófico pero que nos ha dado una

gran lección que si no nos comunicamos, sino buscamos manera de cómo nosotros encontrarnos al resto del mundo vamos a estar solos alejados del mundo” (a.3.2. N5/L 232-254- Subdirectora).

Otros aprendizajes organizacionales declarados, se relacionan con la administración:

“Por ejemplo, las reuniones virtuales que tenemos que hacer pedagógicamente dentro de la ciudad de Iquitos y dentro de la ciudad de Aucayo el centro poblado de Aucayo, porque hay colegas que no pueden viajar porque está bien distante y la parte económica por ejemplo yo conversaba con los maestros decían hay reuniones que nos programan para las 4 de la tarde pero las 4 de la tarde significa que tienen que viajar a las 2 y si termina a las 6 ya no pueden retornar al centro poblado entonces tendrían que quedarse y hospedarse en un hotel (lo que es carísimo) para al día siguiente viajar, entonces para evitar todo ese fastidio ellos tranquilamente podrían realizar las reuniones virtuales y eso conversaba con la directora que quedó actualmente ella me decía Miss ya se está trabajando las reuniones, (...). Si me agrada mucho esa idea de ponerlo dentro de las normas” (a.3.2. N3/L 288-306-Directora).

“El Conversar o llamar a un maestro era difícil para un alumno, el hacer un grupo de whatsapp para los niños también otra cosa bien complicada entonces esa experiencia también de poder contactarse con sus maestros, por whatsapp, también ha sido beneficioso porque se han liberado, se han soltado para que puedan enviar sus trabajos” (a.3.2. N3/L318-322 Directora).

“todavía se mantienen los cuidados, los protocolos de bioseguridad, pues lo chicos tienen que al ingresar hacer el lavado de manos, echarse alcohol, claro que no puede ingresar el niño o la niña que no tenga mascarilla y no solamente los niños sino también los maestros y padres que deseen ingresar para hacer alguna consulta en dirección”. (a.3.2. N4-A-L108-115 – madre de familia).

Las entrevistas realizadas han permitido recoger evidencias respecto a los aprendizajes organizacionales identificados por la comunidad educativa (a.3.1) y las acciones para el cambio organizacional derivadas de dicho aprendizaje (a.3.2.), lo que coincide con la capacidad de adaptación que forma parte de la resiliencia organizacional.

En función de los resultados obtenidos, afirmamos que la investigación, ha recogido datos de la realidad, que coinciden con el marco teórico de la resiliencia organizacional. Lo que quiere decir que dicha teoría es pertinente al contexto de la institución educativa estudiada.

Discusión

Como parte de la discusión de los resultados, se comparten algunas reflexiones y aprendizajes adicionales, a continuación:

Capacidad de anticipación (a.1)

Sobre la capacidad de anticipación, si bien el análisis documental brindó evidencias de que la normativa nacional promueve el desarrollo de esta capacidad en todas las instituciones educativas peruanas, tal como expresa Carrillo (2019) *“la exigencia del Ministerio de Educación de contar con un proyecto educativo institucional, ha obligado muchas veces a algunas instituciones educativas a reproducir o copiar los Proyectos Educativos Institucionales, de otras instituciones (p 2).* Sobre esta afirmación, nuestros informantes manifestaron lo siguiente:

“Lo que dice (el autor Carrillo), es totalmente cierto algunos docentes, directivos, en el caso de Iquitos, (..) yo he sido consciente de que cuando nos reuníamos los directivos, algunos decían, préstame tu PEI yo lo voy a adaptar y ahí se quedaban y no todos reflejan las necesidades, realidades que tiene cada institución hay coincidencias, pero cada uno es una institución diferente de la otra, tiene su particularidad. (N6/L4-15 – Directora).

“Es veraz, como se puede decir, esta es una falencia que tienen las IE con mención a los diagnósticos porque en realidad son pocas las IE que elaboran su diagnóstico, la mayoría lo que prefiere es copiar de otra institución y adaptarlo pero no se toman la molestia de ver con total claridad, su realidad, cómo está su entorno, cómo ellos lo están encontrando, cómo ellos están viendo la institución para así poder plantearse pues metas, entonces las metas que ellos ponen son metas en base a diagnósticos que no lo hacen sino que más bien copian de otros y se da en la mayoría de los casos, eso sí es verdad. (N7/L9 – 15 – Subdirectora).

Por tanto, de la información recogida inferimos que, si bien las normas nacionales promueven la capacidad de anticipación, el caso estudiado nos da evidencias de que aún está pendiente que las autoridades regionales (DRE y UGEL) implementen mecanismos de monitoreo efectivo que aseguren que las instituciones educativas interioricen la norma como algo útil y necesario para que puedan cumplirla no en apariencia sino en la realidad.

Capacidad de afrontamiento (a.2)

Sobre la capacidad de afrontamiento, el informe defensorial 034-2020, identificó a la región Loreto como la segunda región en la que se detectó el mayor número de estudiantes sin acceso a “Aprendo en casa” con 46 326 estudiantes no atendidos, sólo después de Ucayali

que tuvo 54 167 estudiantes no atendidos (Defensoría del Pueblo, 2020, p.6). Asimismo, la Fondazione Albero Della Vita Oluz (FADV, 2020) en un estudio realizado en el año 2020 sobre el efecto del COVID 19 en la región Loreto, destacó que Loreto presentaba una de las brechas educativas y de conectividad más grandes del país (p. 27). En ese sentido, si bien la institución estudiada tuvo la capacidad de identificar aceptar la situación problemática y diseñar salidas para superar la crisis, se han recogido señales respecto a que algunas autoridades de la región Loreto no demostraron la capacidad de afrontar la situación, pese a que la normativa les daba la potestad de hacer adaptaciones:

“Con respecto a la normativa, en algún momento cuando se inició la pandemia dijeron cada región tome las decisiones pertinentes, que actúen de forma inmediata, que solucionen los problemas porque no se sabía que nos esperaba por cada región, de ahí sale las normativas con solamente el Aprendo en Casa, era un inicio para todos yo también pienso que el Ministerio de Educación se habrá metido en una situación tan complicada que el Aprendo en Casa no cumplía con los requisitos, no podía satisfacer la necesidad de los chicos, (..) estaban perdidos peor los de provincia, por eso era la necesidad de que teníamos que hacer otras cosas diferentes que pudieran satisfacer la necesidad de nuestros chicos. (N3/ L 362-373 Directora).

La UGEL (..) ha sido un poco (..) tropiezo porque lejos de apoyar a los colegios que han tenido la iniciativa de tratar de alguna manera ver cómo podían trabajar con los chicos, con los estudiantes lo que hacía es mandarles a proceso a los profesores. En vez de venir a investigar a ver la realidad lo que hacían era emitir solamente normativas, es decir la UGEL permaneció cerrada todo el año de este año recién se ha abierto en setiembre de este año ha estado más de un año cerrado entonces en la posición de cerrado había por ejemplo casos de colegios que querían aperturar pues simplemente les decían no sin antes venir a averiguar comunicarse, preguntar, indagar. (N5/ L-269-277 Subdirectora).

Estas declaraciones nos describen un componente externo, que afectó el desarrollo de la capacidad de afrontamiento de la Institución Educativa, estudiada. Es importante indicar que esto parece ser un problema más cultural que legal, pues la Resolución Viceministerial 093-2020-MINEDU que aprobó las “Orientaciones pedagógicas para el servicio educativo de Educación Básica durante el año 2020 en el marco de la emergencia sanitaria por el Coronavirus COVID-19”, definió el acompañamiento al estudiante de la siguiente manera:

“Conjunto de acciones coordinadas por un profesor o un grupo de profesores de manera colegiada, de manera remota o presencial, con el propósito de responder a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes cuando estas no han podido ser resueltas por el estudiante de manera autónoma” (p 5).

*lo subrayado es nuestro

Inclusive las propias autoridades de la región Loreto divulgaron su Plan de emergencia educativa denominada “Suenan el Manguaré”, reconociendo que la precariedad de las familias de Loreto, niega el acceso de un gran porcentaje de estudiantes de la zona rural a la estrategia “Aprendo en casa”. Por ello el Plan consistió, en repetir los programas grabados de “Aprendo en casa” a través de altoparlantes, bocinas y radiofonías comunales, así como la implementación de mecanismos para el acompañamiento y monitoreo de los directores y docentes de zonas rurales y de EIB mediante la estrategia: “Maestro itinerante” y “Maestro comunitario” (FADV, 2020, p.25). La Directora manifestó que había autoridades que conocían y avalaban las acciones de la IE en tanto que otras, no tanto.

La madre de familia también corroboró esta interpretación indicando lo siguiente:

Es correcto Dra. como le decía anteriormente pues como UGEL pienso yo que tal vez mirando la situación de cada colegio, mirando la situación de cada lugar, la realidad de cada lugar muy bien estas son las restricciones pero como Uds. como IE piensan salir adelante cuáles son sus planes que tienen para llegar a todo el alumnado cuales son las estrategias que uds. tienen para lograr captar a cada niño para lograr que no haya evasiones escolares pienso yo que tal vez eso había sido el actuar de la UGEL pero no en vez de hacer eso estaban a los colegios estaban intentando llegar a su alumnado intentando que los chicos a pesar de las restricciones aprendan un poco más, venían y estaban ahí al tanto a ver quién está abriendo a ver qué cosa están haciendo en vez de ver cómo lo están haciendo, cuáles son las medidas que están tomando si lo están haciendo responsablemente no les importaba eso simplemente no lo hagan y punto porque esas son las medidas que estamos tomando esas son las restricciones. (N8/L 119-131 Madre de familia).

La urgencia de un monitoreo efectivo (es decir aquel que busca mejorar el servicio y no limitarse al cumplimiento normativo), de parte de las autoridades regionales también ha sido acusada y recomendada por la Defensoría del Pueblo como un requisito indispensable para lograr la calidad del servicio educativo. En las supervisiones realizadas durante el 2020, la Defensoría constató una gran debilidad del proceso de monitoreo sobre la implementación del programa “Aprendo en casa” en las escuelas públicas, así como en la distribución de los Kits de aseo entregados por el Estado, así como una ausencia total de supervisión respecto de las escuelas privadas, frente a lo que recomendó que se aplicarían las políticas con un enfoque territorial (Defensoría del Pueblo, 2020). Esto coincide con la recomendación brindadas por la informante:

“yo pienso que para mejorar nuestro sistema educativo es importante el constante monitoreo, no acoso sino monitoreo, asesoramiento a los directivos. He tenido la oportunidad cuando trabajaba en zonas muy alejadas no van los monitores, no se atreven de una manera muy absurda piden a los directores que le envíen así en forma verbal sin ir al lugar de los hechos y rellenan sus fichas de monitoreo y así

no debe ser, pienso mientras haya más seriedad dentro del monitoreo va a ver grandes cambios eso también ayuda que el director, como dice, existe una norma entonces el director va a tener que cumplir esa norma y va a ver alguien que le ayude a cumplir esa normas, y esto va a ir encaminándose poco a poco porque muchos directores no tienen PEI no tienen pues los documentos de gestión (N6/L16-L25 Directora).

Capacidad de adaptación (a.3)

Sobre la capacidad de adaptación, se ha podido recoger evidencias de que la pandemia ha generado en la institución educativa oportunidades de mejora relacionadas con el uso de las tecnologías que antes de la crisis consideraban poco importantes. Las tres participantes en la investigación han reconocido que, las habilidades desarrolladas quedarán como parte de la rutina de la escuela más allá de la pandemia. Esta conclusión nos lleva a reflexionar **respecto a la lentitud con la que se viene implementando la política pública vinculada a las TICs en educación.**

De acuerdo a la literatura revisada, el antecedente que vincula la educación a distancia a las TICs data del año 1996 con el Programa EDIST promovido por el gobierno de Alberto Fujimori y que fuera continuado con pequeñas variantes por el Proyecto Huascarán durante el gobierno del presidente Alejandro Toledo y por el Programa “Una Laptop por niño” creado en el gobierno de Alan García. Sobre este último, la inviabilidad de este ambicioso programa devino en la creación de los Centros de recursos tecnológicos (1 laptop por cada 10 niños), que fue decreciendo en ambiciones de cobertura, para pasar a la estrategia de los Colegios emblemáticos (Unicef, 2013).

A lo largo de todos estos años, la estrategia principalmente se concentraba en la adquisición de equipos, pero en el año 2016, se aprobó la estrategia nacional de tecnologías digitales en la educación básica (De las TIC a la inteligencia digital 2016-2021). No hemos encontrado estudios que evalúen la eficacia o siquiera la implementación efectiva de esta estrategia nacional. Las declaraciones recogidas en este estudio de caso, hacen notar que las políticas TIC implementadas desde la década de los noventa, no lograron sensibilizar a esta comunidad educativa, respecto a la importancia de las TIC para el logro de los objetivos educacionales, lo que sí se ha logrado con la pandemia y el aislamiento social derivado de ella.

Nos ha dejado muchas enseñanzas y actualmente los maestros seguimos capacitándonos, hay un instituto de Huancavelica que dicta clases gratuitas a los docentes, a todos, para que se especialicen en el Word, Excel, en el meet, en el zoom, en el whatsapp y de alguna manera ya es una necesidad que tenemos que aplicarlo en nuestro trabajo pedagógico porque de todas maneras se va a incorporar toda esa tecnología dentro de nuestro proceso de aprendizaje y ahora lo vamos a hacer nuestro para nuestro día a día. (N6/L32-38 Directora).

Sí Dra. estoy completamente de acuerdo con esta declaración que hace la directora pues imagínese que ellos siendo maestros viviendo en la ciudad les ha ayudado a saber usar estas herramientas imagínese a nosotros que vivimos aquí en el pueblo ni sabíamos cómo usar, es más ni sabíamos que existía entonces nos ha ayudado a poder estar mucho más comunicados tanto entre padres y maestros. (N8/L 37-41 madre de familia).

Otras reflexiones

Pero ¿cuál es el componente diferencial que sirve de motor para que algunas instituciones educativas desarrollen iniciativas para lograr sus objetivos aún más allá de lo que les demanda la autoridad? La directora en su narrativa inicial nos da una pista que nos parece importante destacar:

“Me alentaban no solo los recuerdos de mi familia y de mis hijas, sino también los años de formación pedagógica cuando en la universidad nos impregnaron siempre con el lema de Marcelino Champagnat de que para educar hay que amar. Ahora sentía que esas palabras hacían eco en mí, ya no eran simples palabras. ¿Cómo no amar a esos niños cuando en cada rostro, en cada mirada, sentía el desamparo, el olvido y de un futuro incierto? Aunque logré muchas Innovaciones, implementé proyectos, orienté acciones de liderazgo comunal con padres y autoridades, pienso que nunca fue suficiente. ¡Hay tanto por hacer! (N1/ L13-L20, Directora).

Del caso estudiado inferimos que, más allá de los recursos disponibles y las disposiciones legales o programas implementados por el Gobierno, el proceso educativo depende de la vocación de sus docentes y directivos.

“incluso le voy a contar así pequeñito nomas, he visto varias situaciones en lo que los padres de familia o alumnos han estado enfermos han tenido que ser referidos al hospital por la gravedad de su enfermedad y el colegio en conjunto se ha unido, para que cada salón, cada aula colectaba cierta cantidad, no ponían un monto específico sino que mandaban a los niños a dar un pequeño aporte y ese aporte y ese aporte lo juntaban y lo llevaban al familiar de la persona que estaba enferma que era parte de la comunidad estudiantil y eso le ayudaba al enfermo a poder cubrir quizá no con todo pero con algo le ayudaba y es algo que yo pienso que cualquiera que se entere de eso es loable, algo envidiable como para decir yo también quiero ser parte de esa comunidad educativa yo también quiero formar parte de esa hermosa familia” (N8/L 64-74 Madre de familia).

La solidaridad, empatía, responsabilidad y compromiso social, son las características que requerimos para tener una sociedad sostenible. Los estudiantes de la institución educativa estudiada, no solo han desarrollado competencias que los ayudan a realizar su proyecto de vida (Ley general de educación, 2003, art. 9), sino sobre todo han desarrollado actitudes que los convertirán en ciudadanos comprometidos capaces de dar “una milla extra” cuando la

patria lo requiera. En el caso de estudio, el marco teórico de la resiliencia organizacional se ha cumplido y la comunidad educativa ha quedado fortalecida.

Conclusiones

1. La investigación ha permitido recoger datos de la realidad que coincide con las tres capacidades que componen la resiliencia organizacional, es decir, la capacidad de anticipación, afrontamiento y adaptación.
2. Las entrevistas y el análisis documental han recogido datos respecto a la capacidad de anticipación, la cual es propiciada por el marco legal peruano, sin embargo, investigaciones revisadas y el estudio de caso nos inducen a pensar que, por falta de monitoreo del Estado, tal capacidad de anticipación aún no está siendo desarrollada por la totalidad de las instituciones educativas del país.
3. Sobre la capacidad de afrontamiento, las tres participantes han coincidido en reconocer que las alternativas de solución implementadas por la institución educativa tuvieron que ser realizadas, en algunos casos, en un contexto casi de clandestinidad y enfrentando la amenaza de sanción de parte de las autoridades quienes no siempre mostraron interés en apoyar las iniciativas de la institución educativa, al priorizar el cumplimiento ciego de las normas nacionales, en vez de atender las necesidades del contexto.
4. En relación con la capacidad de adaptación, las participantes en la investigación coinciden en que la pandemia ha logrado fortalecer la solidaridad y el compromiso al interior de la comunidad educativa, así como concientizar a la población de la importancia y utilidad del manejo de las TIC; también se ha logrado desarrollar mayores habilidades de comunicación interna y, se ha decidido mantener el uso del WhatsApp, Zoom, Google-Meet, etc., en los procesos pedagógicos y administrativos de la institución.
5. Finalmente, es destacable la alusión espontánea de la directora respecto a la influencia que ha tenido en su comportamiento, la vocación generada durante su formación inicial.

Recomendaciones

1. Respecto de la capacidad de anticipación, se recomienda al Estado peruano la implementación de un monitoreo efectivo en el que se constate el levantamiento de información real y no el cumplimiento meramente formal de la norma que orienta a la realización de diagnósticos de la IE.
2. En relación con la capacidad de afrontamiento, la recomendación tiene que ver con el respeto a la autonomía de las instituciones educativas y el empoderamiento de la comunidad educativa en el proceso de gestión del servicio, con criterio territorial y centrado en el bienestar del estudiante y no en el ciego cumplimiento de las normas.

3. En relación con la capacidad de adaptación, resulta esperanzador el interés y la valoración que ha generado la pandemia respecto de las TIC en las comunidades apartadas, sin embargo, las capacidades desarrolladas por la urgencia de comunicación derivada de la emergencia sanitaria deben ser fortalecidas por las autoridades del sector, a través de la entrega de equipos y acciones de capacitación para todos los miembros de la comunidad. Una acción conjunta entre las escuelas y la educación de adultos podría contribuir a consolidar la alfabetización digital de los padres de familia de las zonas marginales con lo que se les podría incorporar en el paradigma de la educación a lo largo de la vida mencionada por nuestra Ley General de Educación.
4. En relación con la formación inicial docente, como condición favorable para el desarrollo de la resiliencia organizacional, ha sido satisfactorio constatar que las buenas instituciones educativas (con profesionales con verdadera vocación docente), son capaces de transformar no solo a los estudiantes sino a través de ellos, a sus familias. Esto debería ser tenido en cuenta por las autoridades del sector educación como ejemplo para difundirlo tanto en la formación inicial como en la formación en servicio, de todos los profesionales de la educación.
5. Dado que, por tratarse de un estudio de caso único, las conclusiones no son transferibles a otras instituciones educativas, resulta recomendable ampliar la investigación a otras instituciones educativas para enriquecer las conclusiones y recomendaciones, en beneficio de las autoridades del sector.

Referencias

- Angarita A. (2015). *La identidad colectiva en los procesos de resiliencia organizacional*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/55537>
- Carrillo, V. (2019). *Proyecto educativo institucional y la calidad educativa de las instituciones educativas de educación secundaria del distrito de Ancón, RED 2, de la UGEL 04*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/11286?>
- Carrillo, S. (2021). *Políticas para una educación equitativa e inclusiva*. Instituto de Estudios Peruanos. <https://cies.org.pe/es/investigaciones/eleccionesgenerales2021/politicas-parauna-educacion-equitativa-e-inclusiva>
- Chaverra Fernández, B. E., Gaviria Cortés, D. F., & González Palacio, E. V. (2019). El estudio de caso como alternativa metodológica en la investigación en educación física, deporte y actividad física. Conceptualización y aplicación. *Retos*, 35, 422–427. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i35.60168>
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14(1), 61-71. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=-29900107>

Resiliencia organizacional: Caso de estudio para una escuela peruana en el contexto de pandemia por el covid-19

- Defensoría del Pueblo (2020). *Retos para mejorar la educación a distancia y cautelar el regreso gradual a las clases presenciales*. <https://www.defensoria.gob.pe/informes/-serie-informes-especiales-no-033-2020-dp/>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. [Resiliencia organizacional: una conceptualización basada en la capacidad]. *Bus Res*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Espinoza, C., Perez, M. y Vásquez, B. (2017). *Diagnóstico de los factores organizacionales que promueven la resiliencia relacionados al ámbito de la seguridad y salud en el trabajo. Caso de estudio: contratista minera MBC*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/-20.500.12404/11875>
- Fondazione Albergo Della Vita Onluz (FADV, 2020). Impacto del Covid19 en los niños y niñas, adolescentes y sus familias en la Amazonia del Perú, Provincia de Maynas- Región Loreto. <http://fadvamerica.org/wp-content/uploads/2021/02/Estudio-impacto-Covid19-NNA-Loreto-S.pdf>
- Gibbs, G. (2014). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. 2da Edición. Editorial Morata. <https://elibro.net/es/ereader/umch/51842?page=1>
- Ley General de Educación, 28044 (2003). Diario Oficial El Peruano. Lima –Perú 28 de julio de 2003
- Menenghel, I., Salanova, S., y Martínez, I. (2013). *El camino a la resiliencia organizacional: una revisión teórica*. *Aloma: revista de psicología*, 31(2) 13-24. <http://www.revistaaloma.net/index.php/aloma/article/view/197>
- Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza (MCLCP, 2020). *Informe de Veeduría de Buen inicio del año escolar 2020*. <https://mesadeconcertacion.org.pe/storage/documentos/2020-09-03/reporte-condiciones-del-biae-loreto-2020.pdf>
- Ministerio de Educación (18 de agosto de 2020). *MINEDU anuncia la compra del primer lote de medio millón de tablets*. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/294499-minedu-anuncia-la-compra-de-un-primer-lote-de-medio-millon-de-tablets>
- Ministerio de Educación (2019). Guía para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional y el Plan Anual de Trabajo de las instituciones educativas de educación básica <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/6634>
- Mucarsel, Y. (2014). *Resiliencia organizacional: un desafío*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Cuyo). <https://bdigital.uncu.edu.ar/6723>
- Osses, Sánchez e Ibáñez (2006). *Investigación Cualitativa en Educación. Hacia la generación de teoría a través del proceso analítico*

- Packer, M. J. & Cera Alonso y Parada, C. D. L. (Trad.) y Torres, P. (Trad.). (2018). *La ciencia de la investigación cualitativa*. Ediciones Uniandes.
<https://elibro.net/es/ereader/umch/118338?page=1>
- Red Nacional de Epidemiología-RENACE (2020). Covid-19, Región Loreto 2020 https://www.dge.gob.pe/portalnuevo/wpcontent/uploads/2020/09/Pres_COVID19_2smateo.pdf
- Resolución Viceministerial 088-2020-MINEDU (2020). *Norma técnica disposiciones para el trabajo remoto de los profesores que asegure el desarrollo del servicio educativo no presencial de las instituciones y programas educativos públicos frente al Covid 19*. Diario Oficial El Peruano. Lima –Perú. 20 de abril de 2020ón Viceministerial 220-2019-MINEDU (2019) “Orientaciones pedagógicas para el servicio educativo de Educación Básica durante el año 2020 en el marco de la emergencia sanitaria por el Coronavirus COVID-19” Diario Oficial El Peruano. Lima –Perú. 28 de agosto de 2019
- Romero, C. (2005). La categorización un aspecto crucial en la investigación cualitativa. *CESMAG*, 11(11) 113-118. <https://www.researchgate.net/publication/355197283>
- Romero, G & Rivero JC (2017). *Resiliencia organizacional: Estudio de caso del sector agricultura y riego a partir del fenómeno el niño 2015-2016*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/110700>
- Stake, R. R. E. (2013). Investigación con estudio de casos. Ediciones Morata, S. L. <https://elibro.net/es/ereader/umch/94000?page=1>
- Tapia, G. N. (2015). *Resiliencia y valor organizacional*. Editorial Lybrico. <https://elibro.net/es/ereader/umch/170137?page=17>
- Van Manen, M. (2003). *Investigación Educativa y Experiencia vivida*. Idea Books
- Yacuzzi, E. (2005). *El Estudio de Caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina, 1-37. <https://econpapers.repec.org/paper/cemdoctra/296.html>

ⁱ Griselda Benita González Garrido, nacida en Lima-Perú, es abogada y magíster de la Universidad de Lima. Es docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad Marcelino Champagnat desde hace más de 10 años. Se ha desempeñado como consultora externa de diversas Direcciones del Ministerio de Educación tales como; la Dirección de Evaluación Docente, la Dirección de Educación Inicial, la Oficina de Coordinación Universitaria, la Dirección de Educación Bilingüe Intercultural, entre otras. Fue asesora del Despacho Ministerial del Ministerio de Educación y de la Presidencia del Consejo directivo ad-hoc del SINEACE. Ha realizado estudios para el CNE, la ANR y organizaciones no gubernamentales. Es miembro fundador del Grupo de Iniciativas para la Calidad de la Educación Superior – GICES y como tal ha participado en proyectos solicitados por la IESALC, el Colegio profesional de Enfermeras, el Colegio profesional de Contadores, entre otros. Su especialidad es la evaluación de la calidad de la gestión educativa.