

## **Gestionando los aprendizajes desde la resiliencia institucional en tiempos de COVID -19**

León Sandoval, Alberto Rómulo  
Director Institución Educativa “JESUS  
REDENTOR” – UGEL 03 - MINEDU  
alberto\_leon\_sandoval@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-6678-9185>

**Resumen:** Ante el aislamiento obligatorio y la emergencia sanitaria nacional dictadas por el gobierno como medidas para contrarrestar la expansión del COVID 19 en nuestro país, las escuelas se enfrentaron a un súbito contexto de incertidumbre. Necesitaron veintiún días para restablecerse y, en un proceso de adecuación ante una nueva normalidad, lograron iniciar el año escolar en una modalidad remota para la cual, nunca estuvo debidamente preparada. Este proceso de resiliencia institucional experimentado por las escuelas, puede ser analizado bajo una visión luhmanianna de las estructuras y de los procedimientos inherentes a la naturaleza institucional de las escuelas. A su vez, nos permite compartir reflexiones sobre la experiencia resiliente vivida de manera particular por una escuela pública del distrito de San Miguel en el proceso de adaptación de la gestión de sus dimensiones de organización, con énfasis en la gestión de los aprendizajes a lograrse, desde la experiencia del director de dicha institución.

**Palabras clave:** Resiliencia institucional, Luhmann, Sistema, Escuela, Procesos

### **Managing learning from institutional resilience in times of COVID 19**

**Abstract:** Faced with mandatory isolation and the national health emergency dictated by the government as measures to counteract the spread of COVID 19 in our country, schools faced a sudden context of uncertainty. It took them twenty-one days to reestablish themselves and, in a process of adaptation to a new normality, they managed to start the school year in a remote mode for which they were never properly prepared. This process of institutional resilience experienced by schools can be analyzed from a Luhmanian vision of the structures and procedures inherent to the institutional nature of schools. At the same time, it allows us to share reflections on the resilient experience lived in a particular way by a public school in the San Miguel district in the process of adapting the management of its organizational dimensions, with an emphasis on the management of the learning to be achieved, from the experience of the director of that institution.

**Keywords:** Institutional resilience, Luhmann, System, School, Processes

## **I. Introducción**

La crisis sanitaria debido a la pandemia del COVID -19, que afecta al Perú y al mundo entero, debe ser vista como propicia oportunidad para evaluar la reacción de las estructuras institucionales de las escuelas y su comportamiento frente a un nuevo contexto. Mi nombre es Alberto León Sandoval, profesional del campo de la Educación por más de veintisiete años; de los cuales, los últimos nueve, me he desempeñado como directivo responsable de Instituciones educativas de la UGEL 03 en la Región Lima. Actualmente soy director designado de la Institución Educativa “Jesús Redentor” del distrito de San Miguel, ubicado en el extremo de Lima cercano ya a la provincia constitucional del Callao, puerto en el cual nací y en cuyas aulas maristas me formé. Tengo el honor, a su vez, de desempeñarme actualmente como Coordinador de directores de Instituciones educativas del distrito de San Miguel y, también, Coordinador Alterno en el Directorio de Redes Educativas de la UGEL 03.

Bastante expectativa despertó en nosotros el advenimiento del año 2020. En el Redentor, le llamábamos el Año de la Excelencia: 20/20. Entusiastas todos, planificábamos el buen inicio del año escolar, esbozando planes y estrategias para, entre otros aspectos, mejorar el trabajo realizado el año anterior revertiendo dificultades resaltantes, como la gestión de la convivencia y la disciplina de nuestros estudiantes para lo cual abordamos rutas de análisis, desde estructurales - referidas al contexto geográfico e índices socioeconómicos-, hasta coyunturales como el fenómeno migratorio de hermanos extranjeros que caracterizó la matrícula en el 2019 de más de 80 hermanos extranjeros. Paralelamente, a esta gestión interna, los directores de las instituciones educativas de San Miguel veníamos planificando líneas de acción en conjunto con el MINSA (Ministerio de Salud) y el CODISEC (Comité Distrital de Seguridad Ciudadana), instancias que presentaron su disposición para trabajar intersectorial y mancomunadamente con las escuelas, en el marco de los objetivos estratégicos del plan de trabajo de la red de San Miguel de acorde a la designación del 2020 como *Año de la Internacionalización de la Salud* y proyectándonos a sufrir la onda expansiva del COVID -19 en estas latitudes. Producto de lo mencionado, se acordó con las autoridades del centro de salud de San Miguel, el diseñar y difundir los protocolos de atención médica a nuestros padres de familia del distrito, así como fortalecer los demás servicios que ya se venían planificando en conjunto. En resumen, nos estábamos preparando, para emprender una gestión integral orientada a ofrecer condiciones necesarias para la transformadora acción de los aprendizajes significativos en nuestros estudiantes.

De pronto, el Domingo 15 de marzo se decretaba la cuarentena generalizada y todas las expectativas mencionadas se transformaron en incertidumbre sintetizadas en una gran pregunta: “¿Cómo garantizar los aprendizajes de los estudiantes en este contexto?”. Presento, a continuación, la experiencia de resiliencia de una comunidad educativa y sus protagonistas con el propósito de restablecer el servicio educativo adecuando sus aprendizajes a un plan remoto en el contexto de pandemia.

## II. Resiliencia Institucional: una mirada Luhmanianna a la experiencia 2020

Proveniente de las teorías leibnizianas (Allimant, 2019), el término *organismo* suele ser utilizado muy frecuentemente como sinónimo de *ser vivo*, alude a los seres compuestos por materia – en especial, carbono, hidrógeno, oxígeno y nitrógeno- y, cuyas propiedades básicas resultan siendo la *organización*, el equilibrio interno natural que cada organismo vive denominado la *homeostasis*, la *irritabilidad*, que es la reacción ante estímulos externos, el *metabolismo* mediante el cual se transforma la energía en nutrientes para que el organismo se mantenga activo y en funcionamiento; el *desarrollo* producto de la transformación de los nutrientes en potencia traducida en tamaño o grosor, la *reproducción*, que es la facultad para replicarse y la *adaptación al ambiente* que nos remite a toda la teoría darwiniana sobre la evolución de las especies y todo el armazón conceptual desarrollista que será posteriormente aplicado por Lewis Morgan al desarrollo de las sociedades.

El término *organismo*, también es usado para referirse a las *instituciones*, conceptualizadas como sistemas de individuos organizados en base a un intrincado sistema de símbolos o red de significados a través de los cuales se produce y reproduce toda una estructura que contribuye al fin establecido. Como apreciamos, esta similitud de elementos y características entre, por un lado, los seres vivos y, por otro, las instituciones, resulta aplicable para describir a organizaciones tales como las escuelas.

**Tabla 1.** Similitudes metafóricas entre los seres vivos y las instituciones

	Organismo natural/ Ser vivo	Organismo social/Instituciones
<b>Principio</b>	Organismo (Leibniz)	Mecanismo (Stahl)
<b>Elementos</b>	Células/Órganos/Sistema	Individuos/Sociedad/Institución
<b>Comunicación</b>	Autorreferencia	Procesos/Flujos/Procedimiento
<b>Estructura/Organización</b>	Autopoiesis/Homeostasis	Estructura sistémica
<b>Regulación</b>	Autoconservación/Metabolismo	Tradiciones/Leyes/Control
<b>Reproducción</b>	Autorreplicación/Desarrollo	Reproduce racionalidad
<b>Adaptación</b>	irritabilidad/Resiliencia	Supervivencia/Resiliencia
<b>Fin</b>	Muerte	Inoperatividad/Fusión

**Fuente:** Elaboración propia (2020) basado en Urteaga, (2010)

En el marco de la teoría de sistemas de Luhmann, podemos indicar que, las escuelas poseen un sistema como principio ordenador de las operaciones de autorreferencia que se dinamiza constantemente frente a la relación del mismo frente a un entorno. Ese binomio sistema/entorno está presente en el análisis luhmanniano, como dimensiones complementarias nunca excluyentes una de otra:

*“Sistema y entorno, “[...] en cuanto constituyen las dos partes de una forma, pueden sin duda existir separadamente, pero no pueden existir, respectivamente, uno sin el otro. La unidad de la forma permanece presupuesta como diferencia, pero la diferencia no es fundamento de las operaciones. Las operaciones sólo son posibles como operaciones de un sistema” (Luhmann, 1993: 37)”*– Citado en Álvarez, E. G. A. (2003).

La interacción entre ambas dimensiones, el sistema en este caso la escuela y el entorno la adversidad de la pandemia y las consiguientes medidas gubernamentales que establecieron una cuarentena generalizada en el territorio peruano-desarrollaron una resiliencia en la primera una serie de operaciones ontológicas *per se* orientada a la superación de esta realidad coyuntural. Según Urteaga, (2010), para Luhmann, los sistemas como entidades constituidas por operaciones, desarrollan la noción de autorreferencia para intentar aprehenderse a sí misma vinculada a su situación en un sistema resignificado de signos. Las escuelas, ante la cuarentena, y al igual que muchas instituciones partes de un sistema e integradas por individuos con racionalidad sistémica e institucionalidad, tuvieron que hallar un procedimiento de acorde a sus elementos- por ejemplo, su corpus jurídico - con la finalidad de reconstituirse en una suerte de *autopoiesis* de acorde a la situación *sui generis* en la que se hallaba y que afectaba su existir y devenir, su naturaleza y fin. Las escuelas, subsistemas del intrincado sistema institucional de la sociedad, según este razonamiento *luhmanniano*, iniciaron un proceso de adaptación y resiliencia organizacional, lo cual se logra el 06 de Abril del 2020, luego de veintiún días posteriores a la incertidumbre de la cuarentena.

En la incertidumbre, radica la única certeza, diría Marshall Berman, al referirse a la constancia del cambio como corriente subyacente en las instituciones modernas, y hay que reconocer que las escuelas son hijas de la modernidad dado que surgieron como organizaciones mediante las cuales los sabios, sacerdotes o herreros impartían sus conocimientos a un mayor número de infantes con el fin de seleccionar a los más aptos para desempeñar dichos oficios o artes, cual acto replicante de reproducción de clases o estructuras o *habitus*, según Foucault. También adquirieron las escuelas magnitudes *prometeicas* con el pensamiento ilustrado, proponiendo el saber y la ciencia como clave para el desarrollo de una mentalidad más crítica y libre, institucionalizando la fe en el Iluminismo del progreso científico racional, en el triunfo de la tecnología sobre la naturaleza y en la capacidad de controlar y mejorar la condición humana mediante la aplicación de este bagaje de conocimientos y dominios científicos y tecnológicos a la reforma social. Sin embargo, en la línea del *Todo lo sólido se desvanece en el aire* de Berman, la estaticidad frente a nuevos escenarios complican la regulación, la reproducción y el sentido de autorreferencia de los organismos sociales, condenados a la inoperatividad y renuncia de su *thelos* institucional. Es entonces

que, la resiliencia y la adaptación organizacional frente a nuevos escenarios funciona como regulación *per se*, cual metal que acumula energía elástica antes de volverse viscoso o entrar en régimen de fluencia sometido a una fuerza externa o entorno turbulento e inestable. A modo de imperativo estratégico, las instituciones escolares poco a poco, iniciaron un proceso de reorganización, previa evaluación de su capacidad reconstituyente, evaluando la fortaleza de sus procedimientos, de sus elementos, de sus flujos de mando horizontal y vertical, con el fin de reconectarse a una realidad en la que el denominador común de los días era la incertidumbre y la presencia remota. Lo único cierto era lo incierto.

### III. Desarrollo de la experiencia

Establecida la cuarentena generalizada y con un muy alto grado de incertidumbre, lo principal para los directivos de las Instituciones Educativas fue tomar decisiones bajo un marco normativo que contemplase algunas seguridades y orientaciones esenciales para disminuir no sólo el peligro de contagio sino también el impacto de estas medidas en el servicio educativo interrumpido. De esta manera, las primeras disposiciones, las debíamos encontrar en el MINSA, Ministerio rector en estos temas de sanidad pública. Inmediatamente, el cuerpo jerárquico y directivo aprobó la emisión de la resolución directoral que establecía la modalidad de trabajo remoto o a distancia de acorde al Decreto de Urgencia N° 026-2020; apuntalándose así el marco legal sobre el cual la institución escolar comunicaba la adaptación de su institucionalidad y organización frente a esta adversidad. A su vez, su carácter funcional como estrategia de adecuación del servicio y sus consiguientes, procedimientos institucionales estaban enmarcados en el cumplimiento de los procesos estratégicos (*PE01.01*) del mencionado marco de procesos de gestión de las escuelas del sector público.

Antes de iniciar las clases en plan remoto, era necesario implementar los canales comunicacionales con cada estamento o sub sistema de la institución escolar para activar los procedimientos truncados con la cuarentena y, de esta manera, activar nuevamente la racionalidad y cultura organizacional de cada uno de sus elementos o actores educativos. Todo ello conforme a los compromisos con el desarrollo de las líneas de atención (*PE01.02*) del servicio educativo. En este sentido, se acordó que los grupos *whatsapp* favorecían a la comunicación y socialización de documentación en tiempo real, y dada esa funcionalidad, cada docente tutor o asignado a un grupo de estudiantes iniciaría con la formación de las aulas virtuales de los estudiantes de inicial, primaria y secundaria. Indicador revelador fue la inicial resistencia de un contado número de integrantes de la comunidad que preferían mantenerse al margen de los grupos *whatsapp* postura directamente proporcional a la calidad de su interacción con los demás integrantes de la comunidad. Bajo el principio integrador del bien común y de la necesidad imperiosa de la comunicación grupal, estas actitudes fueron superadas lográndose una comunicación fluida con todos los integrantes del sistema interno de la escuela con el fin de una pronta coordinación y homogenización de la gestión (*PE02.01*)

Consolidados los grupos virtuales, y complementados con la comunicación formal mediante correo electrónico, se procedió a la instalación de las comisiones y equipos de trabajo (*PE03.02*) según la RVM N° 014-2019 – MED y el adecuado Plan de trabajo 2020. Cada comisión debía de reunirse mediante plataformas apropiadas para adecuar sus planes de trabajo en el contexto de la pandemia y socializarlos con los integrantes de la comunidad, resignificación de su labor frente

a un contexto atípico organizándose en medio de una pandemia y una modalidad de trabajo para la cual no se estaba preparado, pero que sin embargo, con la capacidad autodidáctica de sus integrantes y un deseo de supervivencia organizacional, se logró afrontar en una nueva normalidad. Por consiguiente, se continuó gestionando la planificación de los procesos más inmediatos adecuando todo tipo de actividades de diagnóstico, análisis, diseño, planeamiento, implementación, ejecución, seguimiento y evaluación de las líneas de acción (PE01) al contexto COVID 19 y al marco de las normativas generadas en dicho contexto de emergencia sanitaria.

En un breve plazo, y adecuados a este nuevo contexto de interacción, la escuela volvió a activar la serie de acuerdos y alianzas establecidas con anticipación previas al inicio del año escolar y antes de la cuarentena (PE02). Estas instituciones adscritas al sistema gubernamental estatal (DRELM, UGEL03, Redes educativas), o al sistema de instituciones aliadas provenientes de otros sistemas de servicio comunal (MINSA, DEMUNA, Municipalidades, PNP, Ministerio Público, CODISEC) de igual manera, atravesaban una adecuación de sus procedimientos, procesos y canales de comunicación, con dificultades comunes al sector público tales como funcionarios con pocas habilidades tecnológica para llevar a cabo una modalidad remota, escasa digitalización de la documentación institucional, poca o nula de implementación de plataformas de comunicación y atención al usuario, y un sinnúmero de procedimientos trancos que tuvieron que superar ante la demanda acumulada de la población. Revirtiendo este complejo contexto se prosiguió, por ejemplo, con la articulación de la alianza interinstitucional con la PUCP y su programa de prácticas profesionales y ayudantías, la cual había sido celebrada antes de la pandemia. Señal unívoca de que las instituciones realizaron una resiliencia y articularon esfuerzos para cumplir sus metas de manera conjunta (PE02.03) en una nueva modalidad y siempre promoviendo la participación de aliados de la sociedad en las líneas de acción de la gestión (PE02.02) en especial, la gestión de los aprendizajes de los estudiantes.

Diez días después de establecida la cuarentena, la escuela vivía una reinvenición de sus procesos estratégicos, operacionales y de soporte. Un afán autopoietico que, además, debía de cumplir con los tiempos establecidos. El inicio del año escolar, en modalidad virtual, se había fijado para el lunes 06 de Abril y se debía de implementar el Programa *Aprendo en casa* como estrategia del MINEDU para hacerle frente a la crisis sanitaria y la afectación a la escolaridad. La revisión y adecuación de la calendarización y la periodificación del año escolar 2020, de los documentos de Gestión (PEI, PAT, PCI) y los planes correspondientes debían de ajustarse a ello (PE01.03) y, a su vez, a las normativas emitidas por las instancias gubernamentales. Con anticipación se publicó mediante la página web de la institución un comunicado dirigido a los padres de familia sobre el inicio de las clases en modalidad virtual, la implementación del *Aprendo en casa* garantizando la matrícula de los menores

Con la finalidad de brindar el soporte necesario a la activación de los procesos pedagógicos inminentes, se adecuaron los procesos administrativos ligados permanentemente a los procedimientos y el flujo de las acciones destinadas a gestionar los recursos existentes en la institución. En cuanto a la gestión de los recursos humanos (PS01) se culminó con la incorporación del personal administrativo a la modalidad de trabajo remoto (PS01.01) lo cual significó una gran dificultad, dado que en cuanto a las funciones laborales (PS01.02) un grupo de ellos trabajan netamente en presencialidad. Además, la norma sobre el trabajo

remoto del personal administrativo indicaba el principio de productividad como indicador de desempeño de la función administrativa (PS01.03). Respecto a la administración de los recursos financieros (PS02), se reactivaron las responsabilidades sobre los recursos del programa de adquisición de kits de urgencia COVID 19 y el programa de mantenimiento regular 2020 (PS02.02), a su vez, la Comisión de Recursos Propios logró activarse hacia el segundo semestre de una forma limitada, sin embargo, aquello no impidió la planificación de gastos operativos y la administración de los ingresos y egresos (PS02.01) para el 2021 siempre en coordinación con área de UGEL 03.

La tecnología sin duda forma parte de la gestión del conocimiento, y en el contexto de la pandemia, fue necesario desarrollar las habilidades tecnológicas de nuestros integrantes con el fin de transferir conocimiento e implementar las plataformas de información y comunicación (PS04) propias del sistema como el SIAGIE, el MUNDO IE o plataformas como ESCALE, SIMON, CHOP, etc. que permiten la gestión de la información y los datos oficiales sobre los procesos a fin de retroalimentar la toma de decisiones, permitiéndoles obtener y dar respuestas oportunas, reducir costos y compartir las mejores prácticas gestionar el desarrollo y la innovación institucional (PE04) y el fortalecimiento de una cultura organizacional de los actores (PE04.01) así como la adecuación de procesos y optimización del uso del tiempo asincrónico y sincrónico (PE04.02) y establecer la evaluación de procesos y resultados (PE04.03)

#### **IV. Lecciones aprendidas**

En la naturaleza institucional de las escuelas, permanecen los elementos necesarios para reconstituirse ante una súbita dificultad. Bajo una mirada luhmanniana de sus estructuras y componentes, señalamos que las escuelas han vivido una resiliencia institucional en este año 2020, y que dicha experiencia *sui generis* y extrema, brinda información interesante para analizar los sistemas subyacentes en la gestión de las organizaciones escolares lo cual permite visualizar e identificar las fortalezas y dificultades de la propia organización escolar y la cultura organizacional de sus integrantes, así como en la racionalidad institucional compartida en la comunidad escolar.

Realizar el diagnóstico del estado actual de la estructura organizacional de las instituciones escolares nos permite una revisión analítica del sistema propio de la escuela, extrayendo y recopilando información relevante y necesaria sobre la evaluación de los logros de aprendizaje y los resultados de sus procesos internos bajo la lupa de la pertinencia de sus métodos de adecuación para restablecer la gestión de las competencias de cada área sistémica.

Luego de atravesar esta situación atípica y profundamente dolorosa para la comunidad, la escuela ha aprendido a superar el distanciamiento obligatorio reparando el dolor de las pérdidas o la angustia generalizada acudiendo a una nueva sensibilidad sustentada en elementos esenciales de su constitución como la compasión, el bien común, la solidaridad, el respeto, la justicia y al apoyo espiritual y anímico fortaleciendo la autoestima de sus integrantes. Todo esto es evidencia insoslayable, de cara al 2021, año del bicentenario de nuestra independencia, que, ante las mayores dificultades, *las instituciones son más grandes que sus problemas.*

### **Agradecimientos**

Agradezco a los organizadores del I Congreso Internacional sobre Gestión Educativa, en especial a la RED GEDU-Perú y la PUCP por generar este espacio para compartir las experiencias educativas, brindándome esta oportunidad para socializar estas vivencias en la Gestión de los aprendizajes en este contexto de pandemia.

### **Referencias bibliográficas**

- Allimant, R. D. (2019). Más allá del reloj como modelo del ser vivo: la distinción máquina natural y máquina artificial en Leibniz. *Kriterion: Revista de Filosofía*, 60(143), 437-455.
- Álvarez, E. G. A. (2003). La Teoría de Niklas Luhmann. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, (32).  
[https://www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/luhmann\\_01.pdf](https://www.infoamerica.org/documentos_pdf/luhmann_01.pdf)
- Berman, M. (1988). Todo lo sólido se desvanece en el aire. La experiencia de la modernidad, 1.
- Urteaga, E. (2010). La teoría de sistemas de Niklas Luhmann. *Contrastes. Revista Internacional de Filosofía*, 15.