







## ARTÍCULO ORIGINAL

<https://doi.org/10.30545/academo.2024.may-ago.7>

# La cultura en instituciones educativas públicas durante la pandemia del Covid-19

## Culture in public educational institutions during the Covid-19 pandemic

Elizabeth Magaly Gutierrez Primo<sup>1</sup> , Yuriko Flor de Lirio Saguma Huamani<sup>1</sup> , Astrid Rosa Silva Juica<sup>1</sup> , Claudia María Chong Rivera<sup>1</sup> , Alex Sánchez Huarcaya<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Pontificia Universidad Católica del Perú, Grupo de investigación Aprendizaje, Innovación y Organizaciones Educativas. Lima, Perú.

### Resumen

La pandemia del Covid-19 resultó ser un hecho sustancial en los cambios y las adaptaciones ejercidas en este sistema dentro de las instituciones educativas. En ese sentido, el presente estudio aborda la cultura escolar en las instituciones educativas públicas durante ese contexto inusual y tiene por objetivo analizar dicha cultura a partir de las percepciones del personal directivo y docente durante la pandemia del Covid-19. La recogida de información se realizó a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a cinco directores y nueve docentes de cinco escuelas ubicadas en cuatro regiones distintas del Perú. A partir del análisis, se concluye que, en las instituciones educativas públicas, hubo cambios en la organización y el desarrollo de los rituales propios de su identidad. Asimismo, se evidenciaron mitos y metáforas relacionados con la educación a distancia que evidencian ciertas fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que dejó la pandemia del Covid-19 en el contexto educativo.

**Palabras clave:** *Cultura escolar, organización, mitos, metáforas, rituales.*

### Abstract

The Covid-19 pandemic turned out to be a substantial event in the changes and adaptations made to this system within educational institutions. In this sense, the present study addresses the school culture in public educational institutions during this unusual context and aims to analyze said culture based on the perceptions of management and teaching staff during the Covid-19 pandemic. Data collection was carried out through the application of semi-structured interviews with five directors and nine teachers from five schools located in four different regions of Peru. From the analysis, it is concluded that, in public educational institutions, there were changes in the organization and development of the rituals of their identity. Likewise, myths and metaphors related to distance education were evident that show certain strengths, weaknesses and opportunities for improvement that the Covid-19 pandemic left in the educational context.

**Keywords:** *School culture, organization, myths, metaphors, rituals.*


Correspondencia: Alex Sánchez Huarcaya ([aosanchezh@pucp.edu.pe](mailto:aosanchezh@pucp.edu.pe))

Artículo recibido: 13 may. 2023; aceptado para publicación: 14 feb. 2024.

Conflictos de Interés: Ninguno.

Fuente de financiamiento: Ninguna.

Editor responsable: Herib Caballero Campos . Universidad Americana. Asunción, Paraguay.

 Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons.

Página web: <http://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/>

Citación Recomendada: Gutierrez Primo, E. M., Saguma Huamani, Y. F. L., Silva Juica, A. R., Chong Rivera, C. M., & Sánchez Huarcaya, A. (2024). La cultura en instituciones educativas públicas durante la pandemia del Covid-19. ACADEMO (Asunción), 11(2),176-191. <https://doi.org/10.30545/academo.2024.may-ago.7>

## Introducción

Ante la declaración de la Organización Mundial de la Salud (OMS) (OMS, 2021) sobre la emergencia de salud pública internacional a causa del Covid-19, se plantearon protocolos de seguridad y diversas medidas de protección, tales como el cierre de fronteras, el aislamiento social, la promoción de prácticas de higiene y distanciamiento físico, y el uso de elementos de protección personal. Estos cambios también transformaron el escenario educativo a nivel mundial para hacerle frente a este contexto inusual (Gutiérrez-Moreno, 2020; Ramón Ruiz, 2020; OMS, 2021). En el caso de los países latinoamericanos, se optó por cerrar las escuelas y desarrollar una educación a distancia, visibilizando un gran desafío para las organizaciones educativas, el cual implicó generar las condiciones adecuadas para posibilitar el desarrollo de un periodo escolar equilibrado, en el que se generarán las adaptaciones oportunas, sin alterar su identidad institucional (Parker & Alfaro, 2021; Azpillaga et al., 2017; Koçoğlu & Tekdal, 2020). De esta forma, se diseñaron portales educativos, programas de televisión y radio, y recursos educativos en línea. Por ejemplo, en el Perú, se presentó la estrategia "Aprendo en casa", un portal educativo y de programación televisiva y radial propuesto por el Estado (Lugo et al., 2020; Navarrete et al., 2021; Ramón Ruiz, 2020).

En un principio, la educación remota consistió en trasladar las actividades del aula a una plataforma digital, valiéndose de actividades colaborativas e interactivas en las que se buscó priorizar el envío de información del docente al estudiante. No obstante, la importancia del seguimiento y la retroalimentación al estudiante fue dejada de lado, debido a la dificultad de comunicación y la desigualdad de los contextos educativos. Es así que el rol del profesorado fue implementar esta estrategia a distancia bajo circunstancias de carencia y cierto desconocimiento en las que tuvieron que trabajar mucho más que en la presencialidad (Gutiérrez-Moreno, 2020; Vallejos & Guevara, 2021). Ahora bien, es relevante recordar que, desde antes de la emergencia sanitaria, la educación ya había incursionado en la modalidad a distancia mediante dos medios. Por un lado, en los

estudios de posgrado de algunas Instituciones de Educación Superior y, por otro lado, el uso de plataformas tecnológicas en la realización de actividades en casa (García, 2021; Ramón Ruiz, 2020).

Ante esto, diversas investigaciones coinciden en destacar algunos aspectos que las autoridades gubernamentales y directivos de escuelas han omitido para ejecutar la transferencia hacia una educación a distancia. En primer lugar, la calidad de la conectividad en las regiones es heterogénea, puesto que los estudiantes no pudieron acceder a las plataformas en igual medida. Si bien se realizaron algunos esfuerzos para mejorar la banda de internet, no fue suficiente. En segundo lugar, el acceso a capacitaciones docentes sobre estrategias de enseñanza y herramientas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) se dio de manera paulatina y sobre la marcha los docentes tuvieron que enseñar. Por último, el ambiente, cuidado y apoyo de la familia en casa a cargo del aprendizaje de los estudiantes no fue del todo adecuado, ya que algunos vivían con varias personas en un solo espacio o en condiciones precarias como para asegurar la atención del estudiante durante las clases. Inclusive, los padres de familia, debido a su horario de trabajo, disponían de poco tiempo para monitorear el aprendizaje de sus menores hijos e hijas (Bolívar, 2021; Gutiérrez-Moreno, 2020; Navarrete et al., 2021).

Cabe resaltar que estos cambios evidenciados no solo se visibilizan en la modalidad del desarrollo de las clases, sino también en la forma en cómo los directivos, docentes y estudiantes, construyeron y vivenciaron la cultura escolar que los identificó como comunidad educativa frente a este contexto. Ante este panorama, se plantea la pregunta de investigación: ¿Cómo fue la cultura escolar de las instituciones educativas públicas durante la pandemia del Covid-19?

### Comprendiendo la cultura escolar

Un centro educativo se comprende como una realidad que se construye socialmente y que, como una organización, genera significados, pensamientos, creencias, roles y patrones de acción, conformándose

así su propia cultura (Moya & Luengo, 2019). Según Baeza (2008), Belalcázar (2012), Elías (2015) y Guzmán (2016), la cultura escolar es definida como un sistema de normas, valores, rituales, tradiciones e historias que se construyen a través del tiempo, a partir de la cual el individuo justifica su forma de pensar, sentir y actuar. Esta se transmite a través de generaciones y muestra en modo particular cómo funciona una escuela, así como los significados compartidos por los miembros de una organización que los identifica y diferencia de otras (Chiavenato, 2009; Vesga, 2013; Moya & Luengo, 2019; Baeza, 2008; Belalcázar, 2012; Elías, 2015; Guzmán, 2016). Asimismo, posibilita el proceso de adaptación al entorno externo y la resolución de problemas internos; así también permite que los miembros generen interpretaciones de su propia comunidad (Schein, 2004; Moya & Luengo, 2019; Mendoza et al., 2021; Chiavenato, 2009; Vesga, 2013).

Adicionalmente, de acuerdo con Elías (2015) y Aguado (2021), la cultura escolar puede atravesar momentos de estabilidad y evolución, puesto que

puede interpretarse y restablecerse constantemente debido a la interacción de sus miembros y las situaciones que se van presentando. Por un lado, puede ser de carácter estático porque la organización educativa puede promover su identidad, introduciendo en cada uno de sus miembros una perspectiva en particular y un sentido de pertenencia y compromiso. Por otro lado, puede ser de carácter dinámico porque está sujeta a cambios debido a la interacción de los integrantes con nuevas ideas o enfoques que, de alguna manera, producen cambios dentro de la organización educativa y en la forma en la que esta atiende a su contexto. En esta línea, si bien la cultura escolar puede reflejar una de estas características, presenta elementos distribuidos en un nivel que se estructura según el grado de consciencia que tienen los miembros sobre estos y que pueden ser o no visibles dentro de la escuela (Schein, 2004; Chiavenato, 2009; Vesga, 2013; Aguado, 2021). De esta manera, se presentan los siguientes elementos: los supuestos básicos, los valores y los artefactos, sobre los cuales se centrará la presente investigación (Cuadro 1).

**Cuadro 1.** Elementos de la Cultura Escolar según el grado de consciencia de los miembros de la organización.

| Elementos         |              | Grado de consciencia  | Características   |
|-------------------|--------------|---|---|
| Supuestos básicos |              | Los miembros no suelen estar conscientes de lo que subyace en sus prácticas diarias.                                      | Se vinculan con cuestiones fundamentales de la vida y resultan ser la esencia de la organización educativa, pues representan todas las creencias que son aceptadas como verdaderas y se normalizan.   |
| Valores           |              | Los miembros cuentan con un grado de consciencia para llegar a hacer lo "correcto" o "deseable".                          | Se expresan en normas conductuales implícitas en atención a las acciones "deseables" dentro de la organización educativa. Estas dependen del rol que cumple cada miembro dentro de la escuela.  |
| Artefactos        | Organización | Los miembros cuentan con un alto grado de consciencia y se manifiesta a través de patrones de comportamiento observables. | Se define como acciones institucionalizadas empleadas para el desarrollo de actividades en la escuela. En algunos casos, la organización de la escuela es determinada por el personal directivo o docente. Ejemplo: la organización de los equipos colegiados, asesorías según el área.                     |
|                   | Mitos        |   | Se definen como aquellos relatos del pasado de la escuela que resaltan eventos o situaciones significativas para los miembros. Ejemplo: las tareas permiten el aprendizaje en los estudiantes, este mito es expresado como cierto, pero en la práctica se ha demostrado que no es cierto.                   |
|                   | Metáforas    |   | Se definen como aquellas expresiones figuradas que utilizan los miembros para visibilizar la forma en la que interpretan la realidad de su escuela. Ejemplo: el director es la cabeza del colegio. Esta expresión resalta el rol del director.  |
|                   | Rituales     |   | Se definen como aquellas prácticas o costumbres que tienen los miembros y se expresan en eventos significativos que reflejan su importancia en quienes se asignan. Ejemplo: la celebración patriótica todos los lunes en las escuelas, involucra el canto del himno nacional, izamiento de la bandera, etc. |

Fuente: Adaptado de Aguado, 2021, pp. 21-23.

Es menester destacar que la cultura escolar tiene una relación existente y complementaria con el liderazgo educativo y clima escolar, elementos determinantes en el funcionamiento de una escuela. Por una parte, Schein (2004), Vesga (2013), y Eger y Prásilová (2020) señalan que los líderes educativos influyen en la creación, gestión, transmisión o configuración de la cultura escolar. Cabe resaltar que, si bien los líderes afrontan retos y aprovechan oportunidades del futuro para su escuela, son los encargados en redefinir o cambiar la cultura en todos los niveles de la organización si lo considera necesario. Por otra parte, MacNeil et al. (2009), Salazar et al. (2009) y Vesga (2013) sostienen que una cultura y un clima escolar positivo facilitan no solo la efectividad de las escuelas, sino también fortalecen la interacción de los integrantes de la escuela y el rendimiento de los estudiantes. Así como también, permiten que se generen compromisos, ya sea personales o colectivos, en beneficio de toda la institución educativa.

Ante lo expuesto, es necesario estudiar lo relacionado a la cultura escolar en las diversas instituciones educativas del país, considerando los efectos que trajo la pandemia del Covid-19, lo cual conllevó a adaptarse a una "nueva normalidad".

## Metodología

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo que, en palabras de Creswell (2007) y Rodríguez y Valdeoriola (2012), se orienta hacia prácticas interpretativas que buscan comprender, desde una perspectiva holística, una determinada situación, intentando brindar sentido para comprender detalladamente los fenómenos específicos e interpretarlos a partir del significado que le otorgan las personas partícipes del estudio. Adicionalmente, esta investigación resulta ser de nivel descriptivo porque describe el qué y el cómo del objeto de estudio (Aguirre & Jaramillo, 2015). Ante esto, se tiene por objetivo analizar la cultura escolar de instituciones educativas públicas a partir de las percepciones del personal directivo y docente durante la pandemia del Covid-19.

En este estudio se empleó la entrevista como técnica para la recogida de información, puesto que permite que el diálogo se desarrolle en doble sentido, generando una experiencia de conversación cotidiana y facilitando la demanda de precisiones y explicaciones por parte del investigador (López & Deslauriers, 2011). En esta línea, según Díaz et al. (2013) y Hernández et al. (2014), mediante esta técnica se logra una construcción de significados, recogidos mediante la formulación de preguntas. Para efectos de esta investigación, se utilizó una entrevista semiestructurada con una guía diseñada a partir de una serie de preguntas abiertas, la cual posibilitó la implementación de preguntas adicionales para tener una mayor profundidad en las respuestas de los informantes. Cabe destacar que la guía de entrevista tuvo por objetivo recoger información acerca de los cambios y las adecuaciones de la cultura escolar de instituciones educativas públicas a partir de las percepciones del personal directivo y docente durante la pandemia del Covid-19. En este instrumento se plantearon preguntas abiertas de acuerdo con las categorías de presente estudio, las cuales se desprenden de la cultura escolar (artefactos, cuadro 1). Estas son:

1. Organización: se representa a partir de las acciones institucionalizadas empleadas para el desarrollo de actividades en la escuela.
2. Mitos: alude a los relatos del pasado de la escuela que resaltan eventos o situaciones significativas para los miembros.
3. Metáforas: se refiere a las expresiones figuradas que utilizan los miembros para visibilizar la forma en la que interpretan la realidad de su escuela.
4. Rituales: son aquellas prácticas que tienen los miembros y se expresan en eventos significativos que reflejan la importancia de quienes se asignan.

Las instituciones educativas seleccionadas atienden a los tres niveles educativos: inicial, primaria y secundaria. Por ello, con la finalidad de recolectar datos pertinentes y relevantes para el estudio, se seleccionaron cinco instituciones educativas ubicadas en las regiones de Callao, Lima, Junín y

Huancavelica, las cuales varían de acuerdo a su tipo de gestión, siendo públicas o mixtas, así como según su ubicación, rural o urbana. De estos centros educativos se consideró la participación de cinco directores y nueve docentes con base a los siguientes criterios: contar con experiencia laboral de más de 3 años y haber trabajado en la institución educativa

durante la pandemia de Covid-19. Considerando estos criterios, se le asignó un código a cada informante para preservar su anonimato. En este caso, en el cuadro 2 se incluyen estos códigos, siendo el término “DOC” empleado para los docentes; mientras que “DIR”, para los directores.

**Cuadro 2.** Caracterización de los informantes.

| Región       | Tipo de gestión          | Código del informante | Sexo      | Edad (Rango) | Título profesional | Tiempo en la institución |
|--------------|--------------------------|-----------------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------------|
| Lima         | Gestión pública - Urbana | DIR 01                | Masculino | 50 años      | Licenciado         | 4 años                   |
|              |                          | DOC 01                | Femenino  | 49 años      | Magíster           | 5 años                   |
|              |                          | DOC 02                | Femenino  | 55 años      | Licenciada         | 3 años                   |
| Lima         | Gestión mixta - Urbana   | DIR 02                | Masculino | 47 años      | Licenciado         | 4 años                   |
|              |                          | DOC 03                | Femenino  | 50 años      | Bachiller          | 20 años                  |
|              |                          | DOC 04                | Femenino  | 48 años      | Licenciada         | 12 años                  |
| Junín        | Gestión pública - Rural  | DIR 03                | Femenino  | 58 años      | Licenciada         | 11 años                  |
|              |                          | DOC 05                | Femenino  | 55 años      | Licenciada         | 3 años                   |
|              |                          | DOC 06                | Femenino  | 40 años      | Licenciada         | 4 años                   |
| Callao       | Gestión pública - Urbana | DIR 04                | Femenino  | 47 años      | Magíster           | 12 años                  |
|              |                          | DOC 09                | Masculino | 57 años      | Magíster           | 29 años                  |
| Huancavelica | Gestión pública - Rural  | DIR 05                | Femenino  | 50 años      | Magíster           | 10 años                  |
|              |                          | DOC 07                | Masculino | 63 años      | Licenciado         | 20 años                  |
|              |                          | DOC 08                | Femenino  | 50 años      | Licenciada         | 10 años                  |

La información fue recogida a través de una guía de entrevista semiestructurada, la cual fue grabada con previo permiso de los directores y docentes, manteniendo en anonimato su identidad. Estas grabaciones fueron transcritas a detalle por las investigadoras para analizar la información recolectada en las entrevistas a partir de las categorías propuestas (artefactos de la cultura escolar): *organización, mitos, metáforas y rituales*. Luego, para lograr el análisis de las entrevistas se aplicó la técnica de análisis de contenido de la teoría fundamentada, por ello se procedió a trabajar la codificación abierta u *open coding*. Entonces, se

elaboró “matrices de análisis” en las cuales se registró las respuestas por preguntas según cada categoría, a continuación, se identificó los hallazgos los cuales fueron codificados a manera de etiquetas, estas serían denominadas en la matriz como elementos emergentes, los cuales permitieron deducir similitudes y diferencias entre la data para otorgarle significatividad y sentido a los hallazgos obtenidos (Creswell & Creswell, 2014; Hernández et al., 2014; Rodríguez et al., 2005; Sandoval, 2002). De esta forma, se construyó una explicación integrada en respuesta a la pregunta de investigación inicialmente planteada.

## Resultados

A continuación, se exponen los resultados del presente estudio con base a las siguientes categorías: organización, mitos, metáforas y rituales.

### Organización

La emergencia sanitaria provocó el accionar urgente de directivos y docentes para la organización de las instituciones educativas como respuesta a un contexto cambiante. Por ello, a continuación, se presentan las acciones más representativas que se dieron en las escuelas durante la pandemia del Covid-19.

- Procedimientos de atención externa a la Institución Educativa (I.E.): Está relacionado con las acciones implementadas en las escuelas para brindar atención a diferentes agentes educativos, tales como docentes, estudiantes y padres de familia, tal como “la mesa virtual, por correo, llamadas al personal” (DIR 01). Asimismo, con la atención a los compromisos que tenía y tiene la institución educativa con las familias, tal como el programa *QaliWarma* (brinda desayuno y almuerzo a los escolares), ya que debido a la pandemia del Covid-19 se tuvo que “ver con quién contábamos para ir a la escuela en el tiempo donde no había vacuna” (DIR 01). Esto estaba vinculado con las nuevas normativas que señalaron los procedimientos de atención. Es así que el personal directivo tuvo la labor de guiar este proceso de adaptación de los docentes al contexto, según lo indicado por el DIR 03 y el DOC 09. Para ello, se generaron reuniones a fin de brindar el nuevo reglamento incorporando ciertas pautas de acuerdo a las nuevas disposiciones de trabajo.
- Creación de brigadas y comités en la I.E.: Esto se produjo como una necesidad de atención a situaciones de violencia dentro de las familias, buscando el bienestar del estudiante: “tuvimos que crear funciones como brigadas como alertas al acoso en la familia, se formaron mediante lo que era el Comité de Bienestar” (DIR 01). Lo indicado se evidenció en las normativas del Ministerio de Educación, en las que se crearon

tres Comités de Gestión: Comité de Gestión de Bienestar, Comité de Gestión de Condiciones Operativas y Comité de Condiciones Operativas. Así como también, las brigadas y los comités respondieron al cumplimiento de las normas y protocolos de bioseguridad, puesto que se tuvo que “armar un Comité de Gestión de Bioseguridad” (DOC 06), así como los Comités de Innovación Tecnológica para que se pueda “llevar bien el trabajo con los recursos tecnológicos” (DOC 04).

- Implementación de plataformas digitales: Debido a la educación a distancia se exigió que las instituciones educativas recurrieran al uso de medios tecnológicos para continuar brindando el servicio educativo. Según el DIR 01, DIR 03, DIR 05, DOC 06 y DOC 07, se emplearon plataformas digitales para el desarrollo de las clases virtuales, el trabajo colegiado, las retroalimentaciones y la comunicación con los padres de familia, etc. No obstante, se evidenció también la necesidad de capacitar en el uso de dichas herramientas, porque algunos docentes tenían “dificultades sobre cómo se utiliza el *Meet*, el *Zoom*” (DOC 07), resultando ser “un reto aprender todo” (DIR 03). Otro aspecto limitante resultó ser la conexión a internet: “empezaron con el *Whatsapp*, luego el *Zoom* que se cortaba, algunos incursionaron con el *Classroom*, pero no todos porque la dificultad era el tema de las líneas de internet” (DIR 05).

### Mitos

Ante el cierre de las escuelas debido a la pandemia del Covid-19 emergieron algunos mitos que preponderaban en las instituciones educativas públicas, los cuales se presentarán a continuación.

- La virtualidad no es posible en la Educación Básica Regular (EBR): Este mito está asociado a aquellas creencias relacionadas con que una educación a distancia no reemplaza a una presencial: “porque en la presencialidad estás con el estudiante” (DIR 05) y esta nueva modalidad de enseñanza solo es posible implementarla en la educación superior o como parte de la formación continua del docente, debido a la diferencia de edad entre niños y

adultos, según el DOC 03, DOC 05, DOC 06 y DIR 02; y a las distintas ventajas que ofrece la educación a distancia para los adultos porque “se economiza el tiempo del trayecto” (DOC 02), “no se gasta pasaje” (DOC 03), “puedes desarrollar más rápido los cursos” (DIR 03).

Pese a esta coincidencia entre docentes y directores se han identificado hallazgos que evidencian que la virtualidad resultó ser una necesidad ante las resistencias del magisterio para continuar brindando el servicio educativo ante la pandemia del Covid-19, en palabras del DIR 01 y DOC 09. Esta necesidad, según el DOC 08 y DIR 04, aludía a otorgarle cierto grado de importancia al uso de la tecnología y el internet para que se enseñara a distancia, convirtiendo los hogares en aulas de clases. Asimismo, la virtualidad también fue percibida como complemento a la presencialidad, dado que los y las docentes han implementado herramientas digitales para mantener la interacción y motivación con los y las estudiantes que también serán de utilidad en el retorno a la educación presencial, demostrando así una actitud de apertura al cambio en beneficio de los y las estudiantes, y de ellos como profesionales, según lo expresado por el DOC 01, DOC 02, DOC 07 y DOC 09; así también, tuvieron que contextualizar su acción pedagógica en base a un diagnóstico que será necesario remirar en la presencialidad con ayuda de los mapas de progreso y estándares, según lo expuesto por el DOC 03, DIR 01 y DIR 03.

- La educación pública ha mejorado en los últimos años: Este mito se contrasta con aquella creencia relacionada con que la virtualidad ha visibilizado la desigualdad en el aprendizaje de los y las estudiantes que son, especialmente, de una escuela pública; por lo que no se alcanzaron los objetivos propuestos, según el DOC 02 y DOC 03. En ese sentido, en palabras del DOC 04 y DIR 04, se reconoció que aquellos estudiantes que no lograron alcanzar las competencias priorizadas no contaban con las condiciones necesarias, ya que “no tenían internet porque los padres de familia eran de escasos recursos o por la ubicación geográfica porque no entraba la señal” (DOC 07). Asimismo, no tenían una interacción

cercana con los y las docentes, dejando de lado el aspecto socioemocional de los y las estudiantes, de acuerdo con el DOC 05, DOC 09 y DIR 04.

A pesar de estas necesidades identificadas se han recogido hallazgos que resaltan que la virtualidad ha generado mayor autonomía en los y las estudiantes durante la pandemia por el covid-19, puesto que “se ha logrado que aprenda de forma autónoma, se organice, investigue utilizando las TIC” (DIR 04), “use recursos tecnológicos para la presentación de sus evidencias” (DOC 04). Todo ello, se logró también porque los docentes pudieron “establecer espacios y experiencias interesantes para que los estudiantes desarrollen y lleguen a las competencias” (DIR 01). No obstante, hubo ideas en contraposición a lo expuesto que enfatizan que el ser competente no solo se reduce a saber manejar o utilizar dichas herramientas en la virtualidad, sino a ser conscientes y responsables en su uso, tal como lo mencionó el DOC 08; es decir, “la tecnología no se trata simplemente de entrar a redes sociales”, según lo señalado por el DOC 09, sino de emplearla de manera adecuada para demostrar sus conocimientos, habilidades y actitudes durante las clases.

### **Metáforas**

En el discurso de los informantes, se recogieron algunas metáforas que demuestran que la cultura escolar construida antes de la pandemia del Covid-19 ha experimentado cambios, nuevas miradas, etc., en el desarrollo de la educación a distancia. Tal como se ilustra a continuación.

- “Esta clase de educación a distancia es muy fría”: Esta expresión evidencia que la interacción y comunicación directa con los y las estudiantes resulta ser un aspecto importante que la educación a distancia no ha podido alcanzar, puesto que “el estudiante está sentado, no tiene mayor interacción” (DIR 04), “en la presencialidad los alumnos son más activos” (DOC 07). En esta línea, estas ideas se relacionan con la concepción que se tiene sobre aprendizaje de los y las estudiantes. Ante esto, según el DIR 01, la pandemia ha cambiado la idea internalizada en las personas sobre la escuela como el único y

exclusivo espacio donde se aprende, ya que el proceso de aprendizaje se puede dar en los distintos contextos donde los y las estudiantes se desenvuelvan. Así también, de acuerdo con el DOC 05, el aprender exige un cambio de conducta para afrontar situaciones y superar dificultades por parte de los y las estudiantes, pero esto no se ha podido evidenciar en gran magnitud en una educación a distancia.

- “Gestión en la incertidumbre y de la incertidumbre”: Esta expresión reconoce el rol asumido por los distintos actores educativos durante la pandemia del Covid-19 dentro de las instituciones educativas. Por ejemplo, se identificó que los directivos resultan ser agentes que cuentan con cierta experiencia para gestionar y liderar en contextos cambiantes o de crisis, tal como lo manifiestan el DIR 01 y DIR 04. Asimismo, se evidenció que los y las docentes se mostraron como agentes comprometidos y prestos a servir a sus estudiantes y la comunidad educativa en general en el marco de una educación a distancia, porque “se pusieron muy bien la camiseta” (DOC 02). Así también, en este contexto de incertidumbre se ha visibilizado la existencia de un aprendizaje constante en tiempos variables para adaptarse a una educación a distancia: “todos estamos en el mismo nivel, aquí está el que tiene un año o treinta años de experiencia, todos estamos en hoja cero aprendiendo al mismo momento” (DOC 02).
- “En la escuela se viven dos conceptos: la familia y la institución”: Esta expresión alude a la convivencia escolar durante la pandemia, ya que se resalta que al considerarse como una familia “puede pasar todo, se perdona todo” (DIR 01), pero al ser una institución “se tiene que recordar que no somos familia, estamos para trabajar” (DIR 01). En esta línea, una forma de trabajo que visibilizó esta convivencia a distancia fue el trabajo colegiado que, según el DOC 04 y DOC 05, resultó ser un espacio enriquecedor y

provechoso para los y las docentes para crecer en sus competencias partiendo de sus experiencias. No obstante, se evidenció que a diferencia del trabajo colegiado presencial donde preponderaba el rol del personal directivo, la virtualidad visibilizó la presencia de autoridades informales que tienen mayor dominio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y, en ese caso, era “la persona que sabía más quien tenía que enseñar a los demás”, tal como lo señala el DIR 03.

A manera de síntesis, en el cuadro 3, se presentan otras metáforas relacionadas con la cultura de las instituciones educativas públicas durante la pandemia del Covid-19.

### Rituales

Ante la emergencia sanitaria se demuestra que la cultura escolar ha incorporado nuevos rituales en las instituciones educativas.

- Actividades que son adaptadas al contexto virtual: Están asociadas a la ejecución de actividades pedagógicas y festividades importantes en el calendario escolar con la implementación de los recursos digitales, tal como lo mencionan el DOC 02, DIR 01, DOC 03, DOC 04, DOC 07 y DOC 09. Por ejemplo, “en el 2021 se manejaron pizarras virtuales con las que hicimos el día del logro y la maratón de lectura donde se mostraron las evidencias de todos los alumnos” (DOC 02) y “el Día de la madre donde se preparaban algunos números y se hacía una compilación en un vídeo” (DOC 09). Para ello, se tuvo que fortalecer las competencias digitales del personal docente para el uso de diversas plataformas virtuales: “nos enseñaron a hacer vídeos, a cómo editar en *filmora*, nos enseñaron a usar *Inshot* para hacer los vídeos desde el celular” (DOC 02); así también, se tuvo que hacer uso de redes sociales como *Facebook* para socializar estos productos con la comunidad educativa (DOC 04).



**Cuadro 3. Orientaciones metafóricas.**

| Orientaciones metafóricas                    | Expresiones metafóricas   |
|--|---|
| La escuela se enfrenta a la pandemia         | “Gestión en la incertidumbre y de la incertidumbre” (DIR 01).   |
|  | “En la escuela se viven dos conceptos: la familia y la institución” (DIR 01).   |
|  | “Una crisis es una oportunidad para sacar lo mejor de cada uno” (DIR 02).   |
|  | “Sabe que maestra tenemos una alerta que usted pretende que se cocine en el colegio” (DOC 07).  |
|  | “Durante la pandemia el trabajo ha sido un poco más fuerte” (DOC 04).   |
| Cuestionamiento al autoritarismo ministerial | “El Ministerio [...] no sabe cómo están los directores” (DIR 04).   |
|  | “El Ministerio no puede implantarnos una evaluación [...] estamos en otros tiempos (DOC 04).  |
|  | “Ha sido un punto flaco del Ministerio, no ha sabido manejar la evaluación” (DOC 4).  |
| Discusión sobre la promoción automática      | “Era así como pasarlos como un ganado, abre las rejas y todos pasan” (DOC 04).  |
| Normas descontextualizadas                   | “La norma no aterriza al contexto de las instituciones educativas” (DOC 07).  |
| Selección de áreas curriculares              | “Los docentes de las áreas fuertes” (DOC 07).   |
| Aprendizaje a distancia                      | “Esta clase de educación a distancia es muy fría” (DIR 04).   |
|  | “Le tenías que sacar las cosas por cucharita” (DOC 07).   |
|  | “El estudiante está sentado, no tiene mayor interacción” (DIR 04).  |
|  | “Al no participar no aprenden nada” (DOC 03).   |
| Aprendizaje constante en tiempos variables   | “Todos estamos en el mismo nivel, aquí está el que tiene un año o treinta años de experiencia, todos estamos en hoja cero aprendiendo al mismo momento” (DOC 02). |
|  | “Se aprende en todos los lugares” (DIR 01).   |
| Valor del estudiante                         | “Cada niño es una realidad, cada niño es un problema” (DOC 03).   |
|  | “La educación es del padre de familia, el niño en la comunidad educativa y la maestra” (DOC 05).  |
| Adaptabilidad docente                        | “Estamos en camino, aprendiendo nuevamente a regresar a la presencialidad” (DOC 05).  |
|  | “Se tiene que recordar que no somos familia, estamos para trabajar” (DIR 01).   |
|  | “La persona que sabía más quien tenía que enseñar a los demás” (DIR 03).  |
| Compromiso docente                           | “Profesores de primaria y secundaria que se pusieron muy bien la camiseta” (DOC 02).  |
|  | “Hubo profesores que decían si los estudiantes nos necesitan, tenemos que ir” (DIR 04).   |
| Rol directivo                                | “Nos permitía hacer catarsis de algo” (DOC 06).   |
| Rol docente                                  | “La educación no marcha solo con la maestra” (DOC 05).  |
|  | “Cada maestra es única y no es igual a nadie” (DOC 05).   |
| Rol de las familias                          | “En el tiempo de pandemia el padre se ha convertido en nuestra mano derecha y el mediador del aprendizaje” (DOC 01).  |
|  | “Los padres si me apoyan se pusieron la camiseta” (DOC 06).   |

- Actividades que responden a las necesidades de aprendizaje: Están relacionadas con las tareas habituales que se llevan a cabo en las clases virtuales y actividades extracurriculares que tienen como foco el aprendizaje de los estudiantes. En ese sentido, el DOC 02, DOC 05, DOC 06, DOC 07 y DOC 08 sostienen que estas actividades se realizan a fin de fomentar la formación integral de los estudiantes. Por un lado, permiten el logro de las competencias: “por ejemplo en una declamación se ve que el alumno está desarrollando sus competencias comunicativas” (DOC 07). Por otro lado, favorecen el fortalecimiento de habilidades: “las rutinas que desarrollamos en clases nos dan bastante formación integral en la disciplina y valores” (DOC 5). En esta línea, se resalta la importancia de estas actividades en la cultura escolar de las escuelas pese a la virtualidad: “la virtualidad no nos aleja de la necesidad de realizar estas actividades o de tomar el contexto como si hubiese sido presencial” (DOC 02).
- Actividades que son planificadas con un sentido pedagógico: Se relacionan con las rutas diseñadas por los docentes para la ejecución de las clases a distancia según lo propuesto en la estrategia Aprendo en Casa, tal como lo mencionan el DIR 01, DOC 02, DOC 05, DIR 03, DOC 06, DOC 07 y DOC 08: “Se iniciaban las clases a las nueve de la mañana, los niños tenían que ver aprendo en casa, pero nosotros también iniciamos enviando saludos” (DIR 03). Asimismo, otra actividad que formaba parte de la rutina educativa era la retroalimentación que brindaban los docentes diariamente a las evidencias de

aprendizaje de los estudiantes: “se dejaba la tarea y luego la retroalimentación o evaluación por llamada de teléfono era en la tarde o en la noche” (DOC 05). Estas actividades pedagógicas cronogramadas permitieron que los estudiantes se organizaran y adaptaran a esta nueva forma de aprender: “seguir un horario, permitió que hubiera un orden y se entienda mejor” (DOC 08).

Considerando lo expuesto anteriormente, se han identificado dos aspectos importantes con respecto a los rituales en los hallazgos recogidos. Por un lado, estos rituales brindan un sentido de identidad a los miembros que conformaban y conforman la comunidad educativa: “El aporte es incentivar la identidad del alumno con su institución educativa [...], incentivar el amor a la institución, no solo de los estudiantes, sino de toda la comunidad en general hacia el colegio” (DOC 01), “crea identidad y ayuda a darle un sentido a los estudiantes” (DIR 01). Asimismo, se constituyen y consolidan en el inconsciente del sujeto, por lo que resulta necesario ayudar a los nuevos actores educativos a comprender e identificarse con los rituales propios de la escuela: “valoraría más pasar por una escuela, darse cuenta del potencial simbólico que tiene llevar una insignia, yo creo que están en el inconsciente del maestro, tal vez tiene chispazos de que sí entiende algo y sería bueno sumergir y decirle: este colegio tiene símbolos y por eso actúas así, ayudaría bastante” (DIR 01).

A modo de síntesis, en el cuadro 4, se presentan los rituales que se desarrollaron como parte de la cultura escolar de las escuelas públicas durante la pandemia del Covid-19.

**Cuadro 4. Rituales.**

| Rituales   | Descripción   |
|--|---|
| Uso del uniforme   | "Antes de la pandemia, los estudiantes venían bien uniformados, con todo su cabello recogido, se formaban y pasaban a las aulas, pero en la pandemia y cuando retornamos a la semipresencialidad, ya no se formaban, pasaban de frente al salón, pero no se habían comprado uniforme, los chicos han ido con ropa de calle" (DOC 08).   |
| Formación y entonación del Himno Nacional                                      | "La parte de la formación no se podía realizar de manera virtual, pero buscando una alternativa se ha logrado desarrollar para que no pase por desapercibida" (DOC 01).<br>"En cuanto a la formación por las mañanas como de costumbre era un cuarto de hora de formación, pero ahora en la pandemia se ha perdido, en semipresencial tampoco, los alumnos ingresaban directo a los salones y luego se retiraban" (DOC 07).<br>"El director sugirió que todos los lunes se ponga el himno nacional y el himno del colegio, esas cosas se fueron dando poco a poco" (DOC 02).<br>"Antes los chicos se formaban de lunes a viernes, esa rutina se perdió y solamente se forman los días lunes para el izamiento de la bandera y los demás días ingresaban a las aulas y los días viernes a la salida los hacíamos formar por algún comunicado, reunión, básicamente por un tema de comunicación, pero ya se perdió también" (DIR 04). |
| Oración  | "La oración se daba siempre, pero ya esta vez de manera virtual" (DOC 02).  |
| Desfiles   | "Antes de la pandemia hemos estado muy interesados en ir a los desfiles" (DIR 01).<br>"En las escuelas permanecen todavía, algunas más que otras, esa carga simbólica de ritos, las escoltas, los desfiles, las insignias, los uniformes" (DIR 01).   |
| Aniversarios   | "En cuanto a otro tipo de actividades como aniversarios, lo hemos vivido de manera virtual" (DIR 01).<br>"Se hizo el aniversario del colegio, la clausura muy bonita con comisiones" (DOC 02).<br>"En nuestro aniversario hemos tenido que irnos al estadio y hacer algunos juegos chicos con las medidas de bioseguridad" (DOC 08).<br>"Hemos celebrado algunas actuaciones de los chicos, pero de manera virtual, celebraciones de aniversario, pero de manera virtual, obviamente que, si se han hecho esfuerzos, pero con restricciones" (DIR 02).  |
| Fechas cívicas   | "Actividades que normalmente hacíamos en presencial como el Día de la Madre y Día del Padre se mantienen dentro de un plan, pero ahora era una modalidad diferente" (DIR 01).<br>"Hemos hecho el recuerdo del Día de la Madre, uno va a hacer una poesía, otro una canción, así nos hemos organizado. Ahora, este año no lo hemos celebrado para evitar los contagios" (DOC 03).<br>"Se han compartido bastantes videos porque decíamos que no se deben perder las actuaciones del Día de la Madre, Día del Padre, entre otros" (DIR 05).<br>"Las actividades antes de la pandemia eran presencial, había Día de la Madre, Día del Maestro, Navidad, 28 de julio, aniversario del colegio" (DOC 04).  |
| Día del logro (actividad donde se presenta lo "aprendido" por los estudiantes) | "Nosotros hicimos el día del logro a través de un video de lo que había aprendido el niño y se presentaba vía Facebook" (DOC 01).<br>"En el 2021, ya con mayor tecnología, se manejaron pizarras virtuales y todas las actividades que había que hacer del día del logro y de la maratón de la lectura se presentaron por medio de las evidencias de todos los alumnos" (DOC 02).   |
| Concursos  | "El año pasado hemos tenido que recortar los concursos y hacer una especie de juegos, uno que otros concursos, pero buscando que no estén juntos, como el festival de danzas, y pidiéndoles que estén con las mascarillas" (DOC 08).  |
| Horario escolar  | "Esa rutina de seguir teniendo un horario, ha habido orden" (DOC 08).   |
| Normas del aula  | "Lo primero que se hacía con ellos después del saludo presentamos un cartelito en el que ponemos las normas de bioseguridad" (DOC 02).  |
| Trabajo colegiado  | "Nuestras reuniones de maestros, así como las reuniones colegiadas para poder organizarnos y desarrollar las actividades" (DOC 06).   |
| Cumpleaños   | "Tenemos la rutina de compartir los cumpleaños" (DOC 05).   |

## Discusión

Con relación a la organización, la cultura escolar de las instituciones educativas evidenció cambios como parte de su proceso de adaptación a la situación que se suscitó en el contexto de pandemia; así, se trató de buscar soluciones a necesidades identificadas dentro y fuera de la comunidad educativa (Schein, 2004; Moya & Luengo, 2019; Mendoza et al., 2021). De acuerdo con Elías (2015) y Aguado (2021), el carácter dinámico de la organización de una escuela está sujeto a cambios producto de situaciones que se generan dentro de la organización misma y de la manera en que se responde al contexto. Esto lleva a comprender cómo las instituciones educativas realizaron cambios en la atención a los estudiantes, el trabajo colegiado, el uso de metodologías que se adecúen al contexto, la rutina de trabajo, así como la creación de nuevos roles y metas para atender las nuevas demandas generadas debido a una educación en pandemia.

En primer lugar, un aspecto que se rescata es que, en la escuela, en muchos casos, la organización está precedida por el personal directivo (Aguado, 2021). Esta estructura no ha sufrido cambios en algunas instituciones, sino que se ha mantenido como parte del organigrama. En segundo lugar, parte de las acciones que se consideraron oportunas realizar se emprendieron desde el liderazgo manifestado por los actores educativos para reconocer y atender las necesidades y falencias. Según Schein (2004), Vesga (2013), y Eger y Prásilová (2020), los líderes educativos influyen en la gestión de la cultura escolar, donde se enfrentan a retos propios del contexto, pero también aprovechan oportunidades que pueden considerarse en un futuro para la mejora de la escuela. Por último, ante los cambios y las nuevas rutinas de trabajo escolar, se evidenció el compromiso por parte de todos los miembros de la comunidad educativa, el cual parte de un clima escolar positivo que fortalece la unión de sus miembros y orienta el involucramiento comprometido para el beneficio de toda la institución educativa (MacNeil et al., 2009; Salazar et al., 2009; Vesga, 2013).

Con respecto a los mitos, se evidencia que la cultura escolar de las instituciones educativas durante la pandemia estuvo sujeta a variaciones dentro de la organización y en la forma en la que esta atiende al contexto (Elías, 2015; Aguado, 2021). Por un lado, un cambio notorio se relaciona con la efectividad de la educación a distancia en la Educación Básica Regular (EBR), pues para los distintos agentes educativos esta modalidad resultó ser necesaria para evitar perder el año escolar, así como un complemento que ha de ser utilizado post pandemia. Es por ello que fue importante adecuar la práctica pedagógica del profesorado empleando las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Ante esto, según Pumares (2005), si bien el fuerte desarrollo tecnológico ofreció distintas formas de enseñar, era impensable ejecutarlo años atrás especialmente en la Educación Básica Regular (EBR). En esta línea, Ramón Ruiz (2020) y García (2021) manifiestan que esta modalidad ya había incursionado en estudios de posgrado, pero no se tenía experiencia en las escuelas públicas a nivel nacional. Otro cambio tiene que ver con la falta de interacción entre los distintos miembros de la comunidad educativa; ya que, pese a la adecuación de las actividades a entornos digitales, la relación y el trato fue distante debido a la dificultad de comunicación y la desigualdad de los contextos educativos (Gutiérrez-Moreno, 2020; Vallejos & Guevara, 2021).

Por otro lado, el segundo mito visibiliza que, a pesar del discurso sostenido sobre la mejora de la educación en los últimos años, existe una brecha de desigualdad que fue expuesta aún más por la pandemia del Covid-19, afectando principalmente a estudiantes de instituciones educativas públicas, puesto que no contaban con las condiciones necesarias para aprender a distancia. En esta línea, Gutiérrez-Moreno (2020), Bolívar (2021) y Navarrete et al. (2021) señalan que algunas condiciones fundamentales de las que carecían muchos estudiantes fueron el acceso y la calidad de la conectividad a internet, así como el apoyo de la familia en casa. Ante ello, se puede pensar que solo hubo dificultades en la implementación de la educación a distancia en las escuelas del país, pero

también se identificó, según los hallazgos, un incremento en la autonomía de los y las estudiantes, pero resulta menester considerar que las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) solo fueron herramientas al servicio tanto del docente como de los y las estudiantes, más no un factor determinante en la calidad educativa de las escuelas (Pumares, 2005). Esto lleva a cuestionarnos si el logro de las competencias se redujo solo al manejo y dominio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) o si fue complejo determinar el alcance de las competencias en la virtualidad.

En cuanto a las metáforas, se resaltan que las vinculadas con el aprendizaje, el liderazgo y la convivencia educativa en el marco de una educación a distancia. En primer lugar, se revalora la educación presencial respecto a la educación a distancia, ya que está última no posibilita una interacción directa y cercana con los y las estudiantes. Por ello, el rol docente se tuvo que desarrollar bajo circunstancias de carencia e incertidumbre en las que tuvieron que reinventarse aún más que en la presencialidad (Gutiérrez-Moreno, 2020; Vallejos & Guevara, 2021). En segundo lugar, se sostiene que el liderazgo ante este contexto cambiante fue asumido no solo por el personal directivo, sino también por docentes con gran dominio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Esto refleja la existencia de un aprendizaje constante en tiempos variables que pone en juego la capacidad y actuación de los y las docentes, independientemente del rol o de los años de servicio (Pumares, 2005). Por último, se evidencia un sentido de comunidad e identidad de los distintos actores educativos que varía según la forma en cómo conviven o se relacionan. Esto resulta importante, ya que, según Schein (2004), Chiavenato (2009), Vesga (2013), Moya y Luengo (2019) y Mendoza et al. (2021), la cultura escolar muestra patrones de acción que se comparten e identifican a los miembros de una organización para posibilitar así su adaptación al contexto.

En lo que refiere a los rituales, tenemos, en primer lugar, se mantuvieron las celebraciones de fechas importantes según el calendario escolar de cada institución educativa, pero se tuvieron que adaptar a la virtualidad. En ese sentido, Vain (2010) y Corral

(2013) sostienen que los actos escolares son el conjunto de actividades por excelencia que promueven la identidad y los valores de la cultura educativa. Es decir, a través de estos eventos, se logra transmitir la cultura ejercida en la escuela a los estudiantes. En segundo lugar, las tareas habituales que se desarrollaban en la educación a distancia, ya sean curriculares o extracurriculares, tenían como foco el aprendizaje de los estudiantes. Es así que los rituales fortalecen, a través del tiempo, la reproducción del currículo en acción para el desarrollo de las competencias determinadas; además, de hábitos que van más allá de los contenidos del currículo (Angulo & León, 2010). Finalmente, las actividades con sentido pedagógico que adoptaron los docentes para el desarrollo de clases a distancia se orientaron de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Educación. Cabe resaltar que los rituales de instrucción (en el antes, durante y después de las clases) desarrollaron en los estudiantes la responsabilidad, la administración del tiempo y los hábitos de estudio que contribuyen a su proceso de aprendizaje (Angulo & León, 2010).

## Conclusiones

En primer lugar, se reconoció la implementación de procedimientos nuevos o la adaptación de algunos procesos de atención de la institución. Esto conllevó a la creación de brigadas y comités en la institución educativa con el objetivo de responder a diferentes necesidades que se presentaban. Por último, se suscitó como un cambio notorio dentro de la institución la implementación de plataformas digitales en distintos roles de los actores dentro de la institución. Ello generó muchos retos para docentes que no manejaban las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), pero significó mucho para su labor pedagógica y directiva en ciertos casos.

En segundo lugar, se recogieron algunos mitos que evidencian cambios en la cultura escolar ejercida en las escuelas antes de la pandemia del Covid-19. Por un lado, se evidenció que la educación a distancia no logró reemplazar a la presencialidad, especialmente en la Educación Básica Regular (EBR), pese a haber sido aceptada en la Educación Superior. No obstante, resultó ser una necesidad para

continuar brindando el servicio educativo durante la pandemia del Covid-19. Inclusive, fue un reto para los docentes que tenían que aprender a manejar e implementar los recursos digitales para el desarrollo de las clases. Cabe destacar que esta modalidad también podría ser un complemento para la presencialidad al incluir las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el desarrollo de las clases post pandemia para consolidar los aprendizajes. Por otro lado, se recogió que la educación pública no ha reflejado avances significativos durante este contexto, evidenciando así cierta desigualdad en el aprendizaje, debido a diferentes factores que rodean a un grupo de estudiantes que no tuvieron la posibilidad de demostrar el logro de sus desempeños.

En tercer lugar, se identificaron cambios en la cultura escolar de las instituciones educativas a partir de las metáforas expresadas por los sujetos. En ese sentido, se reconoció que la educación a distancia se diferencia, en gran amplitud, de una presencial, puesto que afecta el aprendizaje de los estudiantes al no promover una interacción y comunicación constante. También, se identificó que la gestión en la incertidumbre y de la incertidumbre es un rol asumido por el personal directivo y docente para continuar con el proceso educativo pese al contexto. En esta línea, se evidenció la adaptación a una educación a distancia, siendo protagonistas los docentes que tienen un mayor dominio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Para terminar, en la escuela se reconocen dos conceptos para asumir roles y afrontar situaciones como parte de la convivencia escolar, siendo estos la familia y la institución. Así también, se reconoce al trabajo colegiado como una oportunidad de aprendizaje que contribuye a esta convivencia dentro de las escuelas.

Por último, se identificaron algunos cambios de la cultura escolar debido a las adaptaciones de los rituales propiciadas por la pandemia. Por un lado, las celebraciones o festejos de fechas importantes de cada institución educativa se mantuvieron, pero se adaptaron a la virtualidad. Por otro lado, las tareas habituales que se desarrollaron durante la educación a distancia se enfocan en el aprendizaje de los estudiantes. Finalmente, las actividades con sentido

pedagógico que desarrollaban los docentes para las clases a distancia se orientaron de acuerdo con los lineamientos del Ministerio de Educación.

En síntesis, a partir del análisis de los resultados, se pudo identificar que hubo cambios o configuraciones en la cultura escolar de las instituciones educativas públicas participantes en este estudio durante la pandemia del Covid 19, específicamente en el aspecto de organización, mitos, metáforas y rituales. Esto fue producto del cierre de las escuelas, la incorporación de plataformas virtuales en el proceso de enseñanza, la interacción de personas a través de las pantallas y las nuevas formas de relacionarse (celebraciones o actividades).

### **Contribución de los autores**

Idea, Alex Sánchez y Elizabeth Gutierrez; elaboración del Proyecto, Alex Sánchez; Revisión de literatura Elizabeth Gutierrez; Metodología, Claudia Chong; Recolección de datos, Elizabeth Gutierrez, Yuriko Saguma, Astrid Silva, Claudia Chong; Análisis de datos, Elizabeth Gutierrez, Yuriko Saguma, Astrid Silva; Presentación de los resultados, Elizabeth Gutierrez, Yuriko Saguma, Astrid Silva; Discusión y conclusiones, Elizabeth Gutierrez, Yuriko Saguma, Astrid Silva; Redacción, todos los autores; Revisiones finales, Alex Sánchez y Elizabeth Gutierrez; aprobación para publicación, Alex Sánchez

### **Referencias bibliográficas**

- Aguado, K. E. (2021). Ojo al piojo: La importancia de atender la cultura de nuestra organización educativa. En A. Sánchez (coord.), *Repensando la gestión educativa: Aspectos clave para gestionar instituciones educativas* (Capítulo 1). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Aguirre, J., & Jaramillo, J. (2015). El papel de la descripción en la investigación cualitativa. En Cinta de Moebio. *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 53, 175-189. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-554X2015000200006](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-554X2015000200006)

- Angulo, L., & León, A. (2010). Los rituales en la escuela: Una cultura sujeta al currículo. *Educare*, 14 (49), 305-317.
- Azpillaga, V., Chaparro, A., & Gutiérrez, G. (2017). La organización escolar como variable asociada al logro educativo. *Innovación Educativa*, 17(74), 41-59.
- Baeza, J. (2008). El diálogo cultural de la escuela y en la escuela. *Estudios pedagógicos*, 34(2), 193-206. <https://www.scielo.cl/pdf/estped/v34n2/art12.pdf>
- Belalcázar, S. (2012). Cultura organizacional. *Informes Psicológicos*, 12(1), 41-51. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informes-psicologicos/article/view/1378/1191>
- Bolívar, A. (2021). La escuela en un escenario postcovid: Lo que hemos perdido, lo que podemos ganar. *Revista Innovaciones Educativas*, 23(35), 7-20. <https://doi.org/10.22458/ie.v23i35.3851>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw Hill Educación. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones.pdf)
- Corral, M. (2013). Rituales escolares: el oxi. En N. Guigou y E. Álvarez Pedrosian (comp.). *Abordajes hacia una etnografía de la comunicación contemporánea* (pp.49-58). Universidad de la República. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/9584/1/aboretnografia.pdf>
- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE Publications.
- Creswell, J., & Creswell, D. (2014). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Sage. [https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod\\_resource/content/1/creswell.pdf](https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf)
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Eger, L. & Prásilová, M. (2020). The relation between school culture sub-categories and expected results of learning process. *Problems of Education in the 21st Century*, 78(1), 48-60. [http://www.scientiasocialis.lt/pec/node/files/pdf/vol78/48-60.Eger\\_Vol.78-1\\_PEC.pdf](http://www.scientiasocialis.lt/pec/node/files/pdf/vol78/48-60.Eger_Vol.78-1_PEC.pdf)
- Elías, M. (2015). La cultura escolar: Aproximación a un concepto complejo. *Revista electrónica Educare*, 19(2), 285-301. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v19n2/a16v19n2.pdf>
- García, L. (2021). COVID-19 y educación a distancia digital: preconfinamiento, confinamiento y posconfinamiento. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24(1), 9-25. <https://doi.org/10.5944/ried.24.1.28080>
- Gutiérrez-Moreno, A. (2020). Educación en tiempos de crisis sanitaria: Pandemia y educación. *Praxis*, 16(1), 7-10. <http://dx.doi.org/10.21676/23897856.3040>
- Guzmán, E. (2016). Cultura escolar: significados construidos por estudiantes en torno a su influencia en la permanencia y acceso a la educación superior. *Revista Científica y Profesional de la Asociación Latinoamericana para la Formación y la Enseñanza de la Psicología – ALFEPSI*, 4(12), 24-44. <https://integracion-academica.org/attachments/article/139/03%20Cultura%20Escolar%20-%20EGuzman.pdf>
- Hernández, Fernández, R., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta edición). Mc Graw Hill Education. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Koçoğlu, E., & Tekdal, D. (2020). Analysis of distance education activities conducted during COVI-19 pandemic. *Academic Journal*, 15(9), 536-543. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1267542.pdf>
- López, R., & Deslauriers, J. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. *Margen*, (61), 1-19. <https://www.margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf>
- Lugo, M.T., Ithurburu, V., Sonsino, A., & Loiacono, F. (2020). Políticas digitales en educación en

- tiempos de pandemia: desigualdades y oportunidades para América Latina. *EDUTEC. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, (73), 23-26. <https://doi.org/10.21556/edute.c.2020.73.1719>
- MacNeil, A., Prater, D., & Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 12(1), 73-84. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13603120701576241?needAccess=true>
- Mendoza, D., Cejas, M., Navarro, M., Flores, E., & Castillo, K. (2021). La eficacia pedagógica en la cultura organizativa escolar y la comunidad profesional de aprendizaje. *Unicencia*, 35(2), 1-18. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/uniciencia/article/view/14490/20327>
- Moya, J., & Luengo, F. (2019). Cultura escolar. Capacidad Profesional Docente. *Buscando la escuela de nuestro tiempo* (pp. 55-69). Anaya. [https://www.researchgate.net/publication/333034894\\_Cultura\\_escolar](https://www.researchgate.net/publication/333034894_Cultura_escolar)
- Navarrete, Z., Manzanilla, H., & Ocaña-Pérez, L. (2021). La educación después de la pandemia: propuesta de implementación de un modelo de Educación Básica a Distancia. *Diálogos sobre educación. Temas actuales en investigación educativa*, 12(22), 1-24. <https://doi.org/10.32870/dse.v0i22.920>
- OMS. (2021, 13 de mayo). *Información básica sobre la COVID-19*. <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19>
- Parker, M. & Alfaro, P. (2021). *Education during the COVID-19 Pandemic: Access, inclusion and psychosocial support*. United Nations ECLAC. [https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/education\\_during\\_the\\_covid-19\\_pandemic.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/education_during_the_covid-19_pandemic.pdf)
- Pumares, L. (2005). Los mitos de la escuela. *Revista Complutense de Educación*, 16(2), 455-469. <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED0505220455A/15946>
- Ramón Ruiz, G. (2020). Marcas de la pandemia: El derecho a la educación afectado. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 9(3e), 45-59. <https://doi.org/10.15366/riejs2020.9.3.003>
- Rodríguez, C., Lorenzo, O., & Herrera, L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, 15(2), 133-154. <https://www.redalyc.org/pdf/654/65415209.pdf>
- Rodríguez, D., & Valdeoriola, J. (2012). *Metodología de la investigación*. Universitat Oberta de Catalunya. <http://blog.jimmyzambano.com/2015/12/ensayo-sobre-rodriguez-gomez-d.html>
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa*. Instituto Colombiano para el fomento de la Educación Superior. <http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3 ed.). Jossey-Bass. [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpus\\_takaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership.%203rd%20Edition.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpus_takaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership.%203rd%20Edition.pdf)
- Vain, P. D. (2010). Los rituales escolares y las prácticas educativas. *Education Policy Analysis Archives*, 10(13), 1-15.
- Vallejos, G., & Guevara, C.A. (2021). Educación en tiempos de pandemia: Una revisión bibliográfica. *Revista Conrado*, 17(80), 166-171. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000300166](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300166)
- Vesga, J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 11(2), 89-100. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105329737007>