

Santiago Castro*

Universidad Pedagógica Experimental
Libertador
(Venezuela)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2848-0870>

Belkys Guzmán**

Universidad Pedagógica Experimental
Libertador
(Venezuela)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8141-5990>

POLÍTICAS EDUCATIVAS BASADAS EN EL PENSAMIENTO SISTÉMICO Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

*EDUCATIONAL POLICIES BASED ON
SYSTEMS THINKING*

* Doctor en Educación desde 2009. Magister en Administración y Gerencia Educativa desde 1987, es profesor titular del Instituto Pedagógico de Caracas, Universidad Pedagógica Experimental Libertador adscrito al departamento de Biología y Química. castrosantiago2015@gmail.com

** Doctora en Educación desde 2005. Magister en Educación, Mención Tecnología y Desarrollo de la Instrucción desde 1993, es profesora titular de la UPEL-IPC adscrita al departamento de Tecnología Educativa, en el cual labora en el ámbito de pregrado y postgrado. belkys.juliana.guzman@gmail.com

Recibido:

01-09-2020

Aceptado:

29-01-2021

POLÍTICAS EDUCATIVAS BASADAS EN EL PENSAMIENTO SISTÉMICO Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

*EDUCATIONAL POLICIES
BASED ON SYSTEMS THINKING*

Resumen

El propósito de este artículo es generar criterios para la formulación de políticas educativas desde el pensamiento sistémico y la gestión del conocimiento, mediante la integración de las funciones de docencia, investigación y extensión, así como también de los sistemas técnicos, legislativos y de apoyo, para un funcionamiento armónico, que permita mantener la vigencia y pertinencia social de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Es una investigación de campo con un enfoque cualitativo en la cual se triangulan los resultados de la observación, las entrevistas y el análisis de documentos. Entre los hallazgos se tiene que la estructura universitaria es compleja y centrada en la trinidad docencia, investigación y extensión. En cuanto a la propuesta sistémica para formular políticas educativas cuyos criterios son: construcción colectiva de las políticas, definición del sistema y el problema a considerar, sistematización, para la apropiación y divulgación del conocimiento, elaboración de la(s) política(s) correspondiente(s).

Descriptor: políticas educativas; pensamiento sistémico

Abstract

The purpose of this article is to generate criteria for the formulation of educational policies from systemic thinking and knowledge management, by integrating the functions of teaching, research and extension, as well as technical, legislative and support systems, for a harmonious operation that allows to maintain the validity and social relevance of the Universidad Pedagógica Experimental Libertador. It is a field investigation with a qualitative approach in which the results of observation, interviews and document analysis are triangulated. Among the findings is that the university structure is complex and focused on teaching, research and extension triumphs. Regarding the systemic proposal to formulate educational policies whose criteria are: collective construction of policies, definition of the system and the problem to be considered, systematization, for the appropriation and dissemination of knowledge, elaboration of the corresponding policy (s)

Keywords: educational policies; systems thinking

Introducción

Los cambios y transformaciones a consecuencia de los avances científicos y tecnológicos derivados de su naturaleza sistémica, impregnan todos los ámbitos de la sociedad, lo cual origina que el contexto educativo esté en emergencia, por la inexistencia de políticas educativas e inadecuada sinergia y recursividad, pues en la actualidad se requiere repensar y mirar de modo distinto los fenómenos que surgen y coexisten en el hecho educativo, el cual debe dar respuesta a las exigencias del escenario mundial, nacional y local, con el fin de que se puedan analizar e interpretar las conexiones e interrelaciones que se generan en los hechos y eventos que ocurren en la vida cotidiana, laboral y profesional

Esta crisis, cuyo origen se debe a los cambios políticos, económicos y sociales sufridos por la sociedad y a los que no ha dado respuesta la educación, situación de la cual no escapan las Universidades venezolanas entre ellas la nuestra, que está inmersa en problemas presupuestarios, falta o deficiente infraestructura, materiales, equipos y conectividad inexistentes o desactualizados y docentes con poca o ninguna información relacionada con las nuevas formas de presencialidad que le permita tener acceso a diferentes herramientas comunicacionales que apoyen su propia formación y la de sus estudiantes.

Un ejemplo de lo anterior lo señala Pérez (2020), Vicerrectora de Docencia de la UPEL, en su conferencia presentada el 20 de octubre de 2020 en el Simposio Internacional “la investigación en tiempos de pandemia y postpandemia, en la cual señaló que, en numerosos estudios de investigación e informes, se evidencia que la nueva realidad obliga a otras maneras de aprender y enseñar, y que los gobiernos deben garantizar el acceso a educación, la equidad y la justicia, además apuntó que nuestros docentes y estudiantes no cuentan con los mínimos requerimientos para cumplir con la modalidad a distancia, no tienen suministro de energía eléctrica, conectividad ni recursos para la compra del equipamiento necesario. No obstante, el gobierno nacional sin conocer las realidades institucionales pretende que se culminen los lapsos y se comience otro semestre sin tomar en cuenta ni los insumos ni los subsistemas involucrados que son deficientes, lo que demuestra que no se ha analizado, cuestionado y entendido toda la información, la interacción de las mismas, ni considerado tanto los agentes externos como los internos, es decir, no se tiene pensamiento sistémico lo que implica que hay poca o ninguna posibilidad de alcanzar su objetivo.

Todos los países o naciones establecen las cualidades, actitudes, métodos y procedimientos que mejor expresan sus expectativas y perspectivas en el ámbito educativo. Al instaurarlas responde a interrogantes básicas tales como: qué tipo de ciudadano se quiere formar, cómo debe ser su formación, es decir, qué es necesario aprender y qué se debe enseñar; cómo educar, mediante qué métodos pedagógicos; quién debe encargarse de la educación y cómo debe organizarse su servicio y cuáles son las consideraciones en que deben realizarse, cuál es la filosofía pedagógica, epistemológica y axiológica que debe regirlo. Las respuestas proporcionadas a esas interrogantes, a lo largo de la historia de las civilizaciones, configuran el ideal educativo que rige en una entidad, asociación o grupo, en fin, la sociedad (Castro, 2009).

Para evaluar los aciertos y corregir las fallas, los países formulan políticas educativas como parte de las políticas sociales. Todos los Estados formulan sus políticas educativas de manera intencionada, en algunos casos tiene como misión incrementar la igualdad de oportunidades para todos, sin distinción de raza, género o condición social, posibilidad de ingreso a todos los ciudadanos a cualesquiera de los niveles o modalidades, algunos hasta aspiran igualar las posibilidades de trabajo en función de las competencias,

Un asunto de vital importancia en la Ciencia Política, así como también en la Administración Pública es el estudio de las Políticas Públicas, desde su planteamiento, análisis, evaluación y su posterior puesta en práctica. El desarrollo de cualquier Estado se debe fundamentar en instituciones claramente eficaces que sepan y puedan captar los problemas de los ciudadanos y resolverlos con reformas apropiadas y muy bien implementadas, sanas, eficientes que respondan a los problemas sociales lo que producirá un Estado con una administración capaz de enfrentar con éxito cualquier adversidad futura (Aguilar, s/f).

Basados en los planes de desarrollo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2007 - 2011; 2007 - 2013; 2014 - 2018), que tienen 5 ejes de acción entre ellos el talento humano y gestión no reflejan los cambios implementados en políticas y estrategias no son el producto de un riguroso proceso de evaluación y control, presentan escasa vinculación entre la planificación institucional y reales demandas sociales, poca efectividad de planes y poca difusión de éstos, no hay sistemas de incentivos ni políticas de motivación para todo el personal. El uso de recursos no siempre responde a la política, estrategia y los

criterios de calidad establecidos en los planes. Por otra parte, la inexistencia de medición del clima organizacional y de un sistema integrado de información que garantice la efectividad y eficiencia de las actividades y procesos, constituyen elementos deformadores de la vida institucional.

Lo que implica que la Universidad como subsistema de la educación formal debe revisar metas, fines y propósitos educativos, así como los aspectos organizativos, sus líneas pedagógicas y formación del profesorado con la intención de formular políticas que faciliten instrumentar la gestión del conocimiento acumulado en la Universidad y que a su vez le permitan adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno social y físico, para la formación inicial y permanente del docente requerido por la sociedad venezolana. En consecuencia, los autores este artículo tienen como propósito generar criterios para la formulación de las políticas educativas desde el pensamiento sistémico, mediante la integración real de las funciones de docencia, investigación y extensión, así como también de los sistemas técnicos, legislativos y de apoyo, para un funcionamiento armónico que permita mantener la vigencia y pertinencia social de la Universidad.

Marco Teórico

Políticas Públicas y Políticas Educativas

La formación del educador a la luz de las políticas públicas y educativas a nivel nacional están contenidas en la constitución nacional y las leyes mientras que a escala internacional son regidas por los acuerdos internacionales en materia educativa. En general asumimos como política pública al vínculo entre el Estado o nación y la sociedad. Las políticas públicas son relevantes cuando se constituyen en instrumentos socialmente disponibles para atender las necesidades de la población, le permitan la solución de sus problemas y atender al bienestar de las personas.

Las políticas públicas son “*aquello que el gobierno escoge hacer o no hacer*”, son según Frohockuna práctica social y no un suceso singular o aislado, causado por la insuficiencia de mediar demandas conflictivas o, establecer incentivos de acción colectiva entre aquellos que comparten metas (Ruiz, 2013 p.2). Son el conjunto de actividades de las instituciones de un gobierno, actuando directamente o a través de agentes, para responder a

las demandas de los grupos sociales y de esta manera dar respuestas satisfactorias a los diferentes intereses y agendas.

En estas agendas para responder a las necesidades manifiestas, normadas o sentidas de las personas, deben ser oportunas, es decir, que las personas accedan a los servicios de calidad cuando sean requeridos, lo que quiere decir que las personas tengan acceso a servicios que efectivamente atiendan sus necesidades en la manera más adecuada, técnica y humana. Debe ser el resultado de reglas claras y aplicadas por igual a toda la población a las que se dirigen lo que implica transparencia y eficiencia (García, s/f).

Desde esta perspectiva de análisis este tipo de políticas, tienden a ser múltiples, diversas, alternativas y enmarcan el hecho educativo por lo que hay que estudiarlas como un fenómeno humano complejo donde se expresan de diferentes maneras las relaciones de poder y resalta la educación como uno de los asuntos públicos más importantes para la estabilidad y reproducción de cualquier sociedad humana (Molina, s/f).

En Latinoamérica, muchos gobiernos se han visto forzados a realizar reformas educativas profundas, entendidas como políticas de Estado, ejecutadas a largo plazo, por encima de las coyunturas y con la mayor participación de todos los sectores políticos y sociales. La preocupación creciente por la calidad, el surgimiento de nuevas formas de transferencia de la gestión y el aprendizaje. El equilibrio entre continuidad y cambio podría encaminarse mediante la certificación de calidad, los sistemas de acreditación y reconocimiento de estudios y calificaciones.

En América Latina el énfasis en la igualdad de oportunidades educativas cambia con las prioridades de los Estados. Sin embargo, la tradición de cooperación regional y el intercambio de ideas en materia de prioridades educativas que existe hace posible identificar las siguientes etapas:

La primera etapa ocurre entre 1950 y 1980 consiste en la igualdad de oportunidades como expansión en el acceso a la educación primaria, se sustenta en la necesidad de mano de obra calificada para favorecer el crecimiento económico y la capacidad de consumo debido a la sustitución de importaciones, la educación como inversión en la promoción del desarrollo económico bajo el tema del capital humano y la promoción por la UNESCO de la educación básica como derecho humano universal. Durante la década de los ochenta se descuida la equidad como objetivo de la política educativa por parte del Estado venezolano, que se

orientan al mejoramiento de la eficiencia en la gestión: se inicia el establecimiento de sistemas de pruebas de rendimiento en la mayoría de los países, y continúa la prioridad en la descentralización educativa. Además, Reimers (2000) describe la segunda etapa de políticas compensatorias y la retórica de la discriminación positiva, que en los inicios de los noventa retoman el tema de la equidad educativa, asimismo continúa la preocupación por la calidad y la eficiencia en la gestión.

Es de acotar que Rodríguez (2018) afirma que las políticas universitarias en Venezuela se han orientado a un camino de transformaciones que pareciera estar en contra de lo dispuesto en el máximo contrato social de Venezuela como lo es la CRBV, 1999, los tratados internacionales y la esencia misma de la idea de universidad como universalidad del conocimiento, especialmente de la universidad latinoamericana que, desde Córdoba en 1918, ha sido puntal de la reivindicación del pensamiento libre para la búsqueda de la verdad y los valores trascendentales del hombre. Esto lo confirma Toledo, (2015) cuando afirma que las políticas públicas son definidas desde el Poder Ejecutivo de turno, sin mayor influencia del resto del Estado, este establece dentro de un marco jurídico, filosófico, político, económico y social para relacionarse con la institución universitaria.

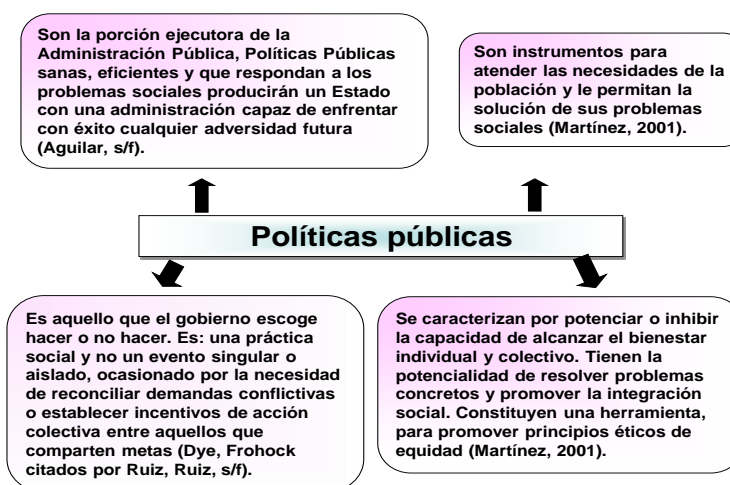
Lo deseable sería que el sistema educativo regular “convencional”, establecido en la constitución y las leyes, hubiese sido impulsado económica y pedagógicamente, mediante reacondicionamiento y construcción de una planta física adecuada para fines educativos, dotación actualizada y adecuada de aulas, talleres, laboratorios de idiomas, artes, ciencias y de computación, bibliotecas, ambientes deportivos (canchas, gimnasios, piscinas) entre otros espacios de aprendizaje; formación continua y permanente de calidad para los docentes y personal de apoyo; mejoras sustanciales de los servicios estudiantiles, es decir, propiciar los mejores ambientes de aprendizaje en cualesquiera de las modalidades y condiciones de trabajo y remunerativas para el personal implicado en el proceso educativo.

Las políticas educativas que son propias de un Estado centradas en el bienestar de la población, se consolidan alrededor de al menos seis grandes líneas de acción: a) institucionalización del paradigma evaluativo: establecimiento de indicadores de productividad y rendimiento del alumnado y del profesorado; b) privatización de la gestión política y administrativa de la educación; c) cultura emprendedora: optimización de docentes y estudiantes y sus efectos en la formación y el trabajo docente; d) gobierno y vigilancia de

las emociones: la gestión y control de los sujetos de la educación (Jodar y Gómez, 2017 en Martínez y Seoane, 2020).

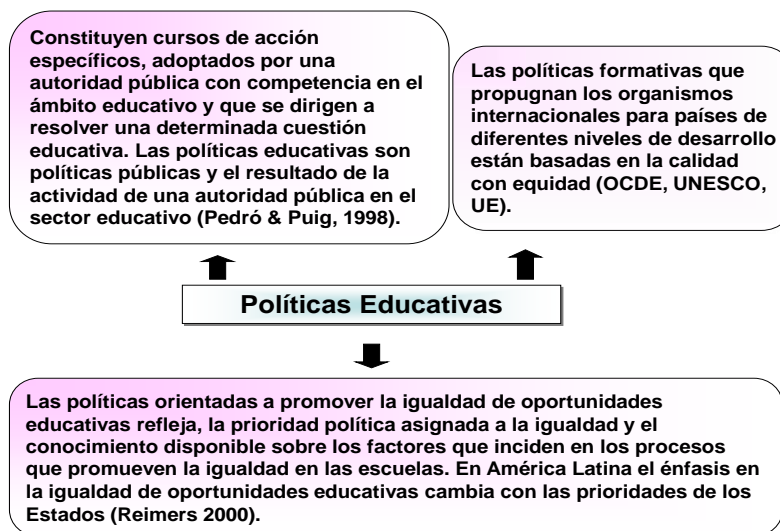
En las figuras 1 y 2 que se presentan a continuación se resaltan algunos aspectos importantes de las políticas públicas y políticas educativas.

Figura 1 Políticas Públicas



Fuente: Tomado de Castro (2009)

Figura 2 Políticas Educativas



Fuente: Tomado de Castro (2009)

En consecuencia, cualquier propuesta de criterios para la formulación de políticas basadas en la gestión de conocimiento, se parte del hecho que la UPEL es una organización

social y como tal existe un gran cúmulo de interacciones que deben tomarse en consideración para la solución de los problemas, fundamentalmente relacionados con la transmisión y uso del conocimiento, con base a los cuales se puedan enunciar las políticas educativas, razón por la cual para que se considere esta complejidad, la universidad debe cultivar el pensamiento sistémico.

El pensamiento Sistémico.

Entre los años de 1950 y 1968, se desarrolló una teoría que trasciende los problemas de cada ciencia y proporciona principios, esta fue conocida como Teoría General de Sistemas, orientada más en unir las cosas que en separarlas. Karl Ludwig von Bertalanffy propuso su teoría general de sistemas desde una perspectiva interdisciplinaria. que es “una forma de pensar, que enfatiza el sistema total en vez de sus componentes, optimizando su eficacia” (Raffino, 2019). Es decir, el pensamiento sistémico percibe la realidad como uno, integrado por elementos que no se pueden concebir por separado sino a través de su interrelación.

Comúnmente vemos en las organizaciones educativas, como en cualquier otra organización, que ante una dificultad o problema académico-administrativo al cual se le ha propuesto una solución o salida y esta no da los resultados esperados, o hay titubeos para lograrla, siempre la responsabilidad del obstáculo es de otra persona o dependencia, nunca de quien es responsable de resolver el problema. Esto es indicio del uso del pensamiento lógico lineal de causa-consecuencia derivado de la lógica positivista del método científico y que por lo tanto no se consideran todas las variables que inciden en esa situación, es decir, no se toma en cuenta el contexto del sistema.

El pensamiento sistémico surge como una manera de abordar la complejidad de los procesos que ocurren en la naturaleza y que no pueden ser explicados satisfactoriamente por la fragmentación del todo en partes, característico de la ciencia positivista. Al respecto Monzó, (2006) considera que el pensamiento sistémico

implica observar la relación entre las distintas partes expresadas en términos de retroalimentación, positiva o negativa, y en buscar el modo correcto, y no siempre obvio, de influir en el sistema en función de su eficiencia global. Implica pensar (o repensar) ... en términos dinámicos en vez de estáticos, no lineales en vez de lineales y estructurales en vez de funcionales (s/p).

Además, el Pensamiento Sistémico constituye una manera de ver el mundo; una forma de hablar de la realidad; una herramienta de observación y de solución de problemas no se queda en determinar las características de las partes, incluye el análisis y comprensión del por qué. puede verse como el aprendizaje de cómo manejar la complejidad de las situaciones. Este se utiliza para atacar problemas que suponen una gran complejidad, tales como los que tienen que ver con organizaciones educativas o empresariales y permite desarrollar herramientas conceptuales, procedimentales y actitudinales que mejoran la competencia para intervenir productiva y eficientemente en procesos de alta complejidad (Noboa, 2018).

Mientras que León, Barrios, Aguayo, Arévalo, Rincón y Martín Pérez (2019) citando a Peter Senge, resumen al pensamiento sistémico como holístico, no lineal y permite tener una visión compleja del todo, de sus partes y la interacción de estas, es sumamente flexible y lo considera inteligencia, intuición, y actitud que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar. Además, considera que sus características principales son: a) entender cómo las partes se relacionan entre si sinérgicamente constituyendo un todo recursivo. b) comprender cómo trabajan los sistemas, los mecanismos que sustentan los procesos que los mismos desarrollan y cómo afecta el todo a las partes y viceversa y c) conocer que el objeto es una parte del sistema que transforma y depende del entorno e incluye y emplea las capacidades cognitivas del individuo que ayuda la formación y creación de grupos y equipos efectivos y eficientes.

El pensamiento sistémico es una construcción mental de un todo para la cual es posible establecer un conjunto de partes interrelacionadas que forman ese todo. Esta conceptualización tiene como base las propiedades básicas visibles en todos los sistemas, según Bertalanffy: totalidad, suma, segregación progresiva, mecanización progresiva, centralización, finalidad y adaptabilidad, que los analistas deben considerar a la hora de tratar de representar su objeto de estudio como un sistema. Las propiedades de todo sistema según Sarquis, (2018) son:

1. La *interrelación* de elementos constituye el corazón de la idea de globalismo o totalidad.
2. La *adaptabilidad*, que es la capacidad de los sistemas de aprender de su entorno para conservar su identidad y sobrevivir.

3. La *retroalimentación*, término que se refiere a la capacidad de ciertos sistemas de tomar información del mundo exterior para modificar su comportamiento,
4. la *complejidad*, referida al cómo puede ser observado un sistema: como un todo homogéneo si se está viendo desde el punto de vista de la totalidad, o como una realidad diversa y heterogénea.

Por tanto, el sistema es la “imagen más amplia” de la realidad, un esquema interdisciplinario en el contexto de un enfoque sistémico basado en la realidad, que incluye importantes nociones como las de complejidad, interconectividad, patrones de regularidad, y al mismo tiempo la condición disciplinaria y la interdisciplinariedad de su estudio a través del concepto de sistema. (Sarquis 2018, p.36)

Aljure (2007) implica tener claro los eventos que son los productos deseados o no del sistema, es decir, lo que se percibe de su acción, los patrones de comportamiento observable de los elementos o actores del sistema, las estructuras elegidas o no del sistema se relacionan con los equipos de trabajos, unidades operativas, reglamentación, procesos, cargos, reuniones, características personales de los individuos, infraestructura física, horarios, presupuesto, tecnología, entre otros. Y el cúmulo de creencias y principios de las personas, sus conocimientos, comprensiones, expectativas, visiones y propósitos que cada uno tiene de la organización se constituyen en los modelos mentales. Estos determinan los éxitos o fracasos del sistema.

Esto lo complementan Cisneros-Lascuráin y Cohuo-Ávila (2020) que consideran que tener competencias en pensamiento sistémico proporcionan una manera de pensar y organizar problemas, la visualización de sistemas complejos, lo que implica percibir y apropiarse de la totalidad del funcionamiento del sistema y su complejidad, además entender que éste es una fuente de producción y asimilación de conocimiento, entre otros productos. Se entiende por un sistema complejo cuando este exhibe propiedades que no se evidencian a partir de la suma de los elementos de este, es complejo porque reconoce que quien lo estudia está incluido en el sistema que se analiza. Concibe unidad y diversidad en todas las dimensiones o aspectos (Noboa, 2018).

Para ello se debe concebir a la UPEL como un Sistema Abierto e Integrador, que opere como un todo funcional. En lo interno, interconectar toda su estructura Académico-administrativa y de apoyo para responder ágilmente a los requerimientos, que en su área de

competencia le exige el entorno social. En lo externo, estar atenta a las necesidades creadas por los cambios que ocurran en su área de influencia y responder con prontitud, así como también propiciar e incentivar innovaciones en ese entorno cultural dinámico, complejo y cambiante.

Metodología

El presente artículo se fundamenta en el paradigma de investigación cualitativa con enfoque etnográfico, el cual permite formar una imagen fidedigna de la realidad del grupo que se estudia y contribuir a la comprensión de poblaciones más amplias con características parecidas (Martínez, 1999). Es una investigación de campo en la cual se triangulan los resultados de la observación participante realizada por los autores miembros de la comunidad educativa de esta casa de estudio, las entrevistas y el análisis de documentos.

El escenario de la investigación, en el cual el investigador tenga fácil acceso establezca una buena relación con los 11 docentes de la UPEL que fueron seleccionados como informantes clave y pueda recoger los datos directamente relacionado con la investigación, está constituido por los Institutos de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador incluyendo la sede rectoral. Para las entrevistas el grupo de informantes es intencionado homogéneo, ya que reduce la variación para centrarse en el tópico de interés para el investigador los informantes fueron actores en la ejecución Institucional de las políticas educativas, directores de Institutos Pedagógicos, jefes de Planificación y Desarrollo, jefes de departamentos, centralización académica, coordinadores generales de investigación y programas académicos, jefes de cátedra.

Presentación de los Hallazgos

A continuación, se presenta el análisis de los resultados del objetivo planteados para esta investigación, desde los productos alcanzados en la entrevista en profundidad realizadas a informantes-clave.

Comenzaremos por señalar que la UPEL tiene políticas de Docencia (UPEL, 1985a, 2000), de Investigación (UPEL, (1985b, 1989) y Extensión (UPEL, 1985c, 1997, 2004), las cuales revisamos y consideramos que a pesar de las apreciables diferencias de actualización o formulación de las políticas tienen cierta coherencia, sin embargo, en la planificación y operacionalización de las mismas no la hay, dado que la ejecución de las estrategias y

acciones para el logro de las respectivas políticas, involucra a los diferentes vicerrectorados, que deberían estar en sinergia dos o más de ellos y las dependencias del rectorado. Consideramos que esto se atribuye a la descoordinación y divorcio entre los diversos vicerrectorados encargados de poner en práctica las mencionadas políticas y las dependencias administrativas coordinadas por el Rectorado el cual es el principal responsable de la conducción de los principios rectores para alcanzar, con éxito, las metas de la universidad.

Para concluir este aspecto, pareciera que las personas involucradas en la ejecución de las políticas en la universidad, obvian el hecho que la UPEL es una organización humana que tiene un comportamiento sistémico y que para lograr el propósito de la misma plasmada en su visión, misión y propósitos debe establecer interacciones claras y sinceras entre todos y cada uno de sus elementos con una verdadera sinergia para que surja la recursividad que garantice el éxito y calidad de las productos humanos y materiales.

Sistema Centrado en la Triunidad de las Funciones Universitarias

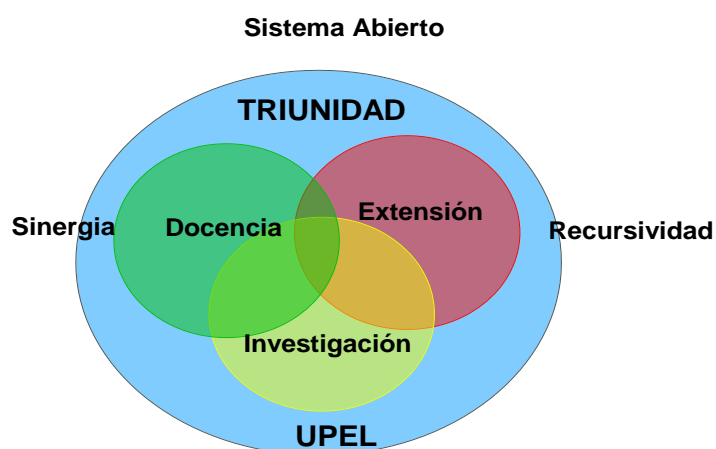
Para alcanzar lo señalado se propone una estructura sistémica centrada en la triunidad de las funciones universitarias, es decir, el trinomio inseparable docencia, investigación y extensión en la que los demás subsistemas estarían interactuando al servicio del desarrollo y funcionamiento de esa triunidad.

Los autores basados en esas funciones proponen un modelo sistémico de universidad, para de allí derivar los posibles criterios que se deben aplicar para la construcción de las políticas que conduzcan a la solución de los problemas. La UPEL como todos los sistemas, está constituida por elementos que, en consistencia con las propiedades sistémicas de sinergia y recursividad, son también sistemas. Aquí se parte de dos ideas pragmáticas fundamentales. La primera es que, si se logra hacer que cada subsistema, funcione logrando los objetivos que de él se esperan, se logrará un efecto multiplicador en los otros subsistemas relacionados. La segunda idea es que cada elemento debe tener su propio sistema regulador para funcionar a cabalidad, con una autonomía tal que pueda corregir sus desviaciones y a la vez poderse adaptar a las exigencias de su entorno. La apropiada confluencia de estas dos ideas, sin perder la visión del propósito del sistema mayor, conducirá a una arrolladora transformación universitaria que siempre se adaptará a los cambios que en cada momento la sociedad le exija. Es decir que la universidad evolucione con la sociedad.

A continuación, se presenta la figura 3 que muestra el sistema de la triunidad de las funciones universitarias, como sistema central, cuyos elementos son los subsistemas de docencia, investigación y extensión. Debe articularse de manera que se autoevalúe para actualizarse continua y permanentemente para poder responder a las exigencias de la realidad cambiante del entorno en el que se inserta la universidad.

Figura 3

Sistema de la Triunidad de Funciones de la UPEL



Fuente: Tomado de Castro, (2009)

Como ya se puntualizó se concibe a la universidad como un sistema cuyo núcleo o centro de actividad es el sistema central o de la triunidad de funciones y además deben existir otros subsistemas que permitan el perfecto funcionamiento, mediante el equilibrio, la sinergia y la recursividad entre todos los elementos del sistema, que permita lograr los propósitos del sistema mayor (universidad). En la propuesta del modelo se contemplan los siguientes elementos, que los denominaremos de la siguiente manera: Central, Planta Física, Gerencial, Normativo, Sistema Laboral, Comunicacional y de Previsión Social.

El Sistema Central: Como se ha dicho lo conforman las tres funciones de la UPEL por lo que se debe articular pregrado, postgrado, extensión e investigación para el desarrollo profesional, la formación inicial continua y permanente, la gerencia universitaria y gremial, entre otros, con la finalidad de cumplir exitosamente con la misión de la misma, y formar un docente integral e integrador, investigador y extensionista, que con base en esa formación y

con conocimiento verdaderamente integral, pueda gerenciar las circunstancias que se le presenten, tanto en el ejercicio profesional como en su comportamiento personal.

Para ello la comunidad educativa debe apropiarse de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) que facilitan los procesos de transmisión e intercambio de información, en todos los ámbitos de la vida incluyendo el ámbito educativo, de las TAC (Tecnologías del Aprendizaje y del Conocimiento), referido al uso de las TIC como herramienta formativa, incidiendo en la metodología y en la utilización de la tecnología dentro de las planificaciones educativas. haciéndolos significativos, pertinentes y adecuados a los diferentes contextos a los que pertenezcan los estudiantes y Tecnologías para el Empoderamiento y la Participación (TEP) que orientan las TIC ante un uso más participativo, democrático y social, haciendo que se desarrolle el don de convencer, de hacer que otros sean más conscientes y solidarios, se involucren en la solución de problemas (Castro y Guzmán 2019, 2020 a y b). Estas tecnologías contribuyen a la adquisición del conocimiento producido o recibido por el sujeto, para ello la universidad debe asumir el compromiso de utilizar todos los elementos o productos de la sociedad en el acto educativo, en el cual los participantes estarían constituidos por todos los actores de la comunidad local, regional, nacional y global. De esa interacción emergerá el conocimiento que necesita cada individuo para convivir en la sociedad.

La universidad deberá establecer una verdadera democracia y revisar los criterios: a) de ingreso, egreso, movilidad del personal y de la matrícula en pregrado, postgrado y extensión, b) flexibilización y alternativas de solución a conflictos académicos-administrativos que surjan por diferentes causas, c) uso efectivo y eficiente de la infraestructura de la universidad, los recursos infotecnológicos y presupuestarios, d) que fluya la información en todas las direcciones para que los diferentes usuarios sepan cuando y adonde acudir para resolver sus problemas. e) generación y aplicación de estrategias gerenciales, métodos, evaluación y titularidad, que permita al talento humano desarrollarse y desempeñarse en un clima efectivo y productivo dándole al estudiantado una cultura favorable de formación. f) establecer criterios para la acreditación, certificación u otorgamiento de títulos y certificados por competencias de cursos, talleres, diplomados, de postgrado o de un oficio entre otros, cuando el individuo demuestre que su saber y hacer le dan competencias para el desempeño de algún rol social, en el campo educativo.

Para que pueda haber un efectivo impacto en la distribución de nuevos modos de enseñanza y aprendizaje se requiere de una visión integradora, sistémica y sistemática de las políticas educativas, la organización de la institución, los recursos materiales y actores involucrados que se inscriban en el desarrollo de un proyecto de universidad claramente definido y compartido (Guzmán, 2005, 2008).

Sistema Planta Física: Debe responder a la ejecución de las funciones de docencia, investigación, extensión y gestión, así como también, a una óptima calidad de atención a los usuarios de la comunidad intra y extrauniversitaria. Aquí se derivan, los subsistemas de: construcción, mantenimiento, compras, infraestructura, plataforma tecnológica, materiales y equipos entre otros.

Este sistema debe garantizar las condiciones apropiadas de funcionamiento de todos los ambientes de aprendizajes formales y no formales, así como también de la calidad ambiental requerida para una institución de servicios educativos superiores. Para lograr una planta física acorde a los propósitos se debe recurrir, entre otras fuentes, a la autogestión de recursos financieros para la creación, desarrollo y mantenimiento de la infraestructura, plataforma tecnológica, aulas virtuales, sitios web entre otros y la contratación de personal especializado. Otras posibles alternativas de financiamiento puede ser el intercambio de producción académica patrocinada por aliados estratégicos, así como también brindar servicios educativos a empresas manufactureras.

Sistema Gerencial: Comprende la gerencia a todos los niveles de la universidad incluyendo lo que corresponde a: docencia, investigación, extensión, planta física, cátedras, departamentos, unidades, núcleos extensiones personal y organismos para universitarios de previsión social, gremial, entre otros. Este debe optimizarse para evitar la burocracia excesiva e ineficiente, así como también brindar una gerencia moderna y participativa, que gestione el conocimiento, incentive el trabajo y toma de decisiones compartidas.

La universidad, a través de los procesos de inducción y seguimiento efectivos, para el apropiado conocimiento y aprendizaje de la misión, visión, valores de la organización y sus funciones, formación institucional y desarrollo continuo y permanente, tiene que garantizar, cualquiera sea la posición o función que ocupe su personal, la formación gerencial y de liderazgo sustentada en la gestión del conocimiento, para que se construya el éxito en su conducción, producción y formación de docentes de calidad que requiere el país.

Sistema Normativo: Se debe generar un sistema de reglamentos y normas discutidos y compartidos con la comunidad universitaria, coherente, ágil, eficiente, actualizados acorde con los tiempos, que regule la interconexión y funciones entre y dentro de los subsistemas, dotándolos de la autonomía que se requiera para las correcciones de rumbo que sean necesarias, sin solapamiento de funciones y acordes a la realidad.

Sistema Laboral: Este subsistema debe administrar las relaciones laborales y condiciones de trabajo del personal que trabaja en y para la universidad, así como también la evaluación de desempeño eficiente. Mantener actualizados los archivos y registros para así prestar servicios eficaces en la emisión de información relativa a ingreso, desarrollo de carrera, ascensos, incentivos, jubilaciones, entre otros.

Sistema Comunicacional: Hoy día con pandemia y el confinamiento, por ejemplo surge la necesidad de estar comunicados, debe haber una constante comunicación tanto en aspecto académicos como administrativos y de servicios. Para ello se requiere que la UPEL disponga de equipamiento y personal entrenado para atender y administrar equipos y aplicaciones para responder a las demandas de conferencias, consultas académicas o administrativas, tutorías, entre otros, optimizando los intercambios de conocimientos y saberes.

La UPEL debe multiplicar los esfuerzos para desarrollar un sistema comunicacional ágil, eficiente y oportuno tanto interno como externo, con la finalidad de que todo usuario pueda acceder al tipo, calidad y cantidad de información que necesite, en el momento que lo requiera. Además realizar programas de formación inicial, continua y permanente para estar comunicados, intercambiar la información en función de la simultaneidad con la que se envía y ofrece el mensaje y conectados de manera sincrónica y asíncrona mediante dispositivos diversos y así adaptarse rápidamente al entorno cambiante.

Este sistema, debe ser ejecutado sin abandonar las tradicionales y reglamentarias formas de comunicación, incluir eficientes y amigables tecnologías de información y comunicación que permitan la agrupación, sistematización, revisión por varias entradas, históricos, entre otros del conocimiento o datos generados, que permitan el fácil acceso a la información y conocimiento tácito y explícito del talento humano. Para ello se requiere una infraestructura e infoestructura tecnológica que permita el libre acceso a la información por parte de todos quienes la requieran.

Sistema de Previsión Social: En estos tiempos se vive una angustia permanente, una constante presión por apuros económicos, laborales, políticos, inseguridad jurídica, persecución, acorralamiento de todo tipo que afectan al individuo y su familia lo que origina nerviosismo y miedos que ponen en peligro el equilibrio emocional, la armonía del juicio, la rectitud del comportamiento. Esto lógicamente afecta enormemente la salud individual, familiar y colectiva. Por ello este sistema debe garantizar las condiciones óptimas de bienestar personal, familiar, laboral y colectivo del personal y estudiantes que hacen vida universitaria.

La seguridad social como un derecho humano y social fundamental e irrenunciable, tiene que ser cubierto por El Sistema de Seguridad Social, será, integral, eficiente, de financiamiento paritario y solidario, con una gestión eficiente, oportuna y con equilibrio financiero y actuarial, que incluya lo referente a salud, previsión social y vivienda.

En cuanto a salud, los miembros de la comunidad universitaria deben recibir atención integral y disfrutar de un ambiente de trabajo seguro y saludable, además de la promoción de la salud de todo su personal y estudiantes, que incluye educación para la salud y la calidad de vida, la prevención de enfermedades y accidentes, es decir medicina preventiva. Atención en la maternidad y paternidad, necesidades especiales de padres e hijos, vejez, así como también restitución de la salud y la rehabilitación oportuna, adecuada y de calidad, para el personal docente, administrativo y de servicio.

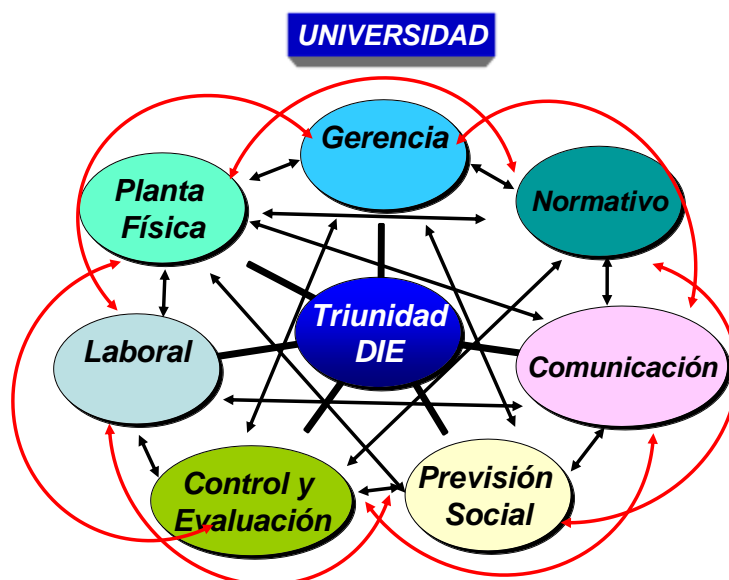
Para la previsión social, se deben desarrollar programas únicos para el personal docente, administrativo y de servicio para la recreación, utilización del tiempo libre y descanso, hacer turismo se podrán ofrecer diversos planes acordes con las posibilidades y preferencias personales. Por lo que se propone la creación de una mancomunidad integrada por los organismos previsionales existentes con una redefinición de objetivos, la reorientación y racionalización de recursos con una administración científica y no populista, y una distribución de rubros específicos a ser atendidos por aquellos entes que tengan mayor conocimiento y experiencia en esos rubros, por ejemplo, dejar aspectos de salud al IPP-UPEL más que a gremios cuya función es velar y garantizar por las reivindicaciones de todo tipo que le corresponde al personal.

De esta manera, si hay una participación decidida de todas las cajas de ahorro fondo de pensiones, podrían generar un sistema de préstamos para la atención a las necesidades de

adquisición y remodelación de vivienda principal, adquisición de vehículos, bienes muebles, turismo, entre otros.

En la Figura 4 siguiente se presenta un posible modelo de la estructura propuesta.

Figura 4 Modelo de Estructura de la UPEL (Triunidad: Docencia, Investigación y Extensión)



Fuente: Tomado de Castro, (2009)

Criterios Sistémicos para Formular Políticas Educativas

Todo el conocimiento estructurado, almacenado y distribuido, unido al que forma parte de las experiencias de aprendizaje personales se debe internalizar en el talento en campos novedosos como gestión del conocimiento está a disposición de una nueva óptica académica. Este tiene grandes posibilidades en la actualidad gracias a las plataformas tecnológicas. Su potencial transformador permitirá una nueva universidad. Que se adapte a los cambios de la nueva realidad No habrá reforma que sea efectiva y eficiente si nos resignamos a ejercicios de reingeniería dentro la racionalidad imperante (Lanz y Ferguson, 2005).

Las políticas públicas son relevantes cuando se constituyen en instrumentos socialmente disponibles para atender las necesidades de la población y le permitan la solución de sus problemas sociales. Tienen la potencialidad, no solo de resolver problemas concretos,

sino también de promover la integración social. Son una herramienta de mucha importancia, en lo práctico y en la promoción de ciertos principios éticos de equidad (Martínez, 2001). Como se sabe las políticas educativas son políticas públicas. Por lo tanto, tienen en el campo educativo las mismas funciones y características.

Con base en lo anterior, se presenta la propuesta basada en la complejidad de los sistemas y en la gestión de conocimiento para formular políticas educativas. Los criterios generales para esta formulación son: a) Construcción colectiva de las políticas. b) Definición del sistema (unidad de análisis) a considerar. c) Definición concreta del problema. d) Sistematización para la apropiación del conocimiento. e) Elaboración de la(s) política(s) correspondiente(s). f) Divulgación del conocimiento.

- **Construcción Colectiva de las Políticas:** En los procedimientos que se presentan para la elaboración de las políticas, es fundamental y necesaria la participación activa y mayoritaria de las personas que conforman la unidad de análisis, bajo la dirección de una persona o equipo de personas, que tengan visión y pensamiento sistémico, habilidad para moderar grupos de trabajo y gestionar el conocimiento, entre otras. El éxito dependerá del grado de compromiso de los elementos (personas) del sistema.
- **Definición del Sistema (Unidad de Análisis) a considerar:** Para definir el sistema se plantean las siguientes etapas:
 1. Plantear el problema aparente.
 2. Identificar el sistema y su contexto.
 3. Definir el propósito, objetivo o función del sistema.
 4. Identificar los elementos del sistema.
 5. Identificar las interacciones del sistema.
 6. Identificar el o los productos actuales del sistema.
 7. Señalar los productos deseados.
 8. Identificar las necesidades del entorno que requieran ser satisfechas por el sistema.
 9. Identificar los sistemas de control involucrados.
- **Definición Concreta del Problema:** En la definición del problema se plantean las etapas:
 1. Identificar los elementos o subsistemas que ocasionan las distorsiones o fallas de funcionamiento del sistema considerado.
 2. Identificar las interacciones que no tienen el funcionamiento esperado.

3. Identificar las causas por las cuales el sistema de control dejó de hacer sus funciones y señalar las correcciones correspondientes.
 4. Plantear el problema real, basado en las interacciones disfuncionales e inoperancia del sistema de control.
- Sistematización para la Apropiación del Conocimiento: Para lo que se establece lo siguiente:
 1. Identificar para la unidad de análisis, las fuentes de información y su confiabilidad.
 2. Establecer el conocimiento explícito (científico, aceptado) a cerca de las interacciones de los elementos de la unidad de análisis.
 3. Establecer el conocimiento implícito (intuitivo) a cerca de las interacciones de los elementos de la unidad de análisis.
 4. Utilizar estrategias, técnicas y medios apropiados que sean necesarios, para optimizar el conocimiento individual y colectivo para transformar el conocimiento implícito en explícito.
 - Elaboración de la(s) política(s) correspondiente(s) Para la elaboración de las políticas se deben:
 1. Tener presente las propiedades de los sistemas, principalmente las de sinergia, recursividad y equifinalidad.
 2. Plantear y seguir sin ambigüedades las guías elaboradas colectivamente para resolver la(s) auténticas situación(es) problemática(s) establecida en las etapas anteriores.
 3. Establecer colectivamente, los ajustes al sistema de control el cual tiene que corregir inmediatamente cualquier desvío de la norma establecida por el colectivo.
 4. Las políticas elaboradas deben ser el resultado de reglas claras y aplicadas por igual a toda la población a las que se dirigen, lo que implica transparencia (García, s/f).
 - Divulgación del Conocimiento: Tan importante como la elaboración de las políticas, es hacer que tanto la unidad de análisis, como el resto del sistema, así como también el entorno, estén informados y apropiados del conocimiento generado mediante el proceso de elaboración de las políticas, por lo que debe registrarse explícitamente mediante escritos digitales, papel o ambos, grabaciones de audio o imágenes, entre otros. divulgado y compartido, mediante todos los medios concretos, digitales. Además, hacer uso de las

tecnologías de la información y la comunicación, desde la elaboración hasta la divulgación de las políticas, así como también para difundir todo lo referente al seguimiento y evaluación de la política en funcionamiento y de la política misma.

La Figura 5 siguiente resume los aspectos más importantes de la propuesta:

Figura 5 Propuesta Sistémica para Formular Políticas



Fuente: Tomado de Castro, (2009)

En síntesis, se propone una estructura sistémica centrada en la triunidad de las funciones universitarias, es decir, el trinomio indivisible coordinado, sinérgico, equilibrado y recursivo de las funciones de docencia, investigación y extensión en la que los demás subsistemas estarían interactuando al servicio del desarrollo y funcionamiento la misma. Para ello hay que presentar y ejecutar la propuesta sistémica para formular políticas educativas basadas en la gestión de conocimiento cuyos criterios generales consideren la construcción colectiva de la política, la definición del sistema (unidad de análisis) a considerar, del problema, la sistematización para la apropiación y divulgación del conocimiento y la elaboración de la(s) política(s) correspondiente(s).

Conclusiones

Las políticas educativas de la UPEL deberían incluir aspectos relacionados con brindar

acceso al mayor número de aspirantes posibles a la carrera docente con ambientes más favorables para el trabajo, propiciando un clima organizacional acorde a las exigencias del trabajo, promover la apropiación las tecnologías de información y comunicación, tecnologías de aprendizaje y conocimiento, tecnologías de emprendimiento y participación ciudadana, el uso adecuado de estrategias innovadoras que incluya el desarrollo de los tipos de inteligencias, la autorregulación del aprendizaje, el aprendizaje cooperativo y colaborativo, ampliando así el abanico de opciones que motive al estudiantado a estudiar en nuestra universidad y ser el docente que requiere el país.

Estas políticas deben contemplar el ofrecer las especialidades docentes que requiera efectivamente la dinámica de la sociedad venezolana con horarios flexibles y el uso modalidades presencial, mixta y a distancia con los ajustes contextuales y curriculares correspondientes, así como también, la adecuación necesaria para la administración de los planes de estudios, para ello debe realizarse una inversión en materiales y equipos y también en el desarrollo del talento humano de nuestra universidad.

La UPEL en sus políticas debe contemplar el desarrollo efectivo de la inter y transdisciplinariedad, la cultura de paz, la participación, el emprendimiento y los valores éticos, humanos, de convivencia y ciudadanía, reflejar las demandas de los grupos sociales y de esta manera dar respuestas satisfactorias a los diferentes intereses y agendas. así como también la reflexión crítica de la realidad, desarrollar en la comunidad el pensamiento sistémico como forma de abordar la complejidad de la realidad imperante en estos días, para comprenderla y transformarla. En cuanto a los criterios que permitan formular políticas en función del conocimiento colectivo de la universidad, se deben tomar en consideración la rigurosidad académica y los requerimientos de la sociedad, además considerar que son el centro de contiendas entre actores sociales con intereses y agendas particulares.

La propuesta de criterios para la formulación de políticas basadas en la gestión de conocimiento debe partir del hecho que la universidad es una organización social y como tal existe un gran cúmulo de interacciones que deben tomarse en consideración para la solución de los problemas encontrados, fundamentalmente relacionados con la transmisión y uso del conocimiento, con base en los cuales se enuncian las políticas que deben resolverlos.

Referencias

- Aguilar, L. (s/f) Políticas públicas en México. FCE. [Documento en línea] <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040609095627.html>
- Aljure, J. (2007) *Pensamiento sistémico: la clave para la creación de futuros realmente deseados*. Revista ELEGIR Volumen 9 diciembre.
- Castro, S. (2009) Políticas educativas basadas en la gestión del conocimiento para la universidad pedagógica del siglo xxi (Tesis de Doctorado no publicada). Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas.
- Castro, S. y Guzmán, B. (mayo – agosto 2019) Las TIC en la UPEL visto desde sus productos académicos Mérito Revista de Educación 1(2). 92 - 105 <https://revistamerito.org/index.php/merito/article/view/47//132>.
- Castro, S. y Guzmán, B. (2020 a). 15 años de las tic en investigación y desarrollo tecnológico de la UPEL. Horizontes. Revista de investigación en ciencias de la educación, 4(13), 64 - 83. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v4i13.92>
- Castro, S. y Guzmán, B. (2020 b) Los medios instruccionales, su desarrollo e importancia en la educación del siglo XXI Delectus, 4(1), 1-16. <https://doi.org/10.36996/delectus.v4i1.35>.
- Cisneros-Lascuráin E y Cohuo-Ávila M (enero-marzo 2020) Un modelo de implementación de nueva tecnología utilizando un enfoque de pensamiento sistémico Ingeniería Investigación y Tecnología, volumen XXI (número 1),: 1-12 ISSN 2594-0732 FI-UNAM Universidad Internacional Iberoamericana <http://dx.doi.org/10.22201/fi.25940732e.2020.21n1.004>
- García, O. (s/f) *Las políticas públicas: productos del sistema político*. [Documento en línea] <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021104144006.html>
- Guzmán, B. (2005). Actitudes de los docentes ante las Tecnologías de Información y Comunicación. (Tesis de Doctorado no publicada). UPEL-IPC
- Guzmán, B. (2008). Los docentes de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador - Instituto Pedagógico De Caracas ante las Tecnologías De Información Y Comunicación Investigación y postgrado, ISSN 1316-0087, 1(23), págs. 37-72

http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872008000100003&lng=es&tlng=es.

Lanz R., y Ferguson, A., (septiembre de 2005) La Reforma Universitaria en el contexto de la mundialización del conocimiento (Documento rector) <http://www.debatecultural.net.ve/Observatorio/RigobertoLanz22.htm>.

León, A., Barrios, G., Aguayo, J., Arevalo, F., Rincón, A., y Martín Pérez., A. (Diciembre 2019) El desarrollo del pensamiento sistémico conducente en las organizaciones inteligentes Revista Iberoamericana de Ciencias ReIbCi6(1)

Martínez, M., (1999) *La Nueva Ciencia, su desafío, lógica y método*. Ediciones Trillas, México.

Martínez, J. (2001) *Internet y políticas públicas socialmente relevantes: ¿Por qué, cómo y en qué incidir?* [Documento en línea] Fundación Acceso. <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=85>

Martínez, M., y Seoane, V. (2020). Disputas por el derecho a la educación y la educación pública en América Latina: políticas, instituciones y sujetos en la gubernamentalidad neoliberal. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE*, 36(1), 17-36. doi:<https://doi.org/10.21573/vol36n12020.95673>

Monzó, J. (2006) *Pensador Sistémico*. Volumen I. <http://jmonzo.blogspot.com/>

Molina, W.(s/f) *¿Qué Educación y Qué Política Educativa Necesitamos Para El Siglo XXI?: Una Reflexión Desde El Paradigma Del Pensamiento Complejo*. Complexus Revista De Complejidad, Ciencia Y Estética Universidad De Magallanes Punta Arenas – Chile.

Noboa, A., (marzo, 2018). Pensamiento Sistémico, Complejidad y Ciencias Sociales: Las bases epistemológicas de las Metodologías Participativas De Prácticas y discursos Universidad Nacional del Nordeste Centro de Estudios Sociales Año 7, Número 9,

Pérez, D. (20 de octubre 2020) Conferencia Universidad e investigación en la formación inicial en el contexto de la nueva realidad planetaria. Simposio Internacional La investigación en tiempos de pandemia y postpandemia. Una visión desde la complejidad, la Transdisciplinariedad y la transposición didáctica.

- Reimers, F. (2000) ¿Equidad en la Educación? Educación, Desigualdad y opciones de política en América Latina en el siglo XXI. [Revista en línea] Mayo - Agosto [OEI - Ediciones - Revista Iberoamericana de Educación - Número 23](http://www.rieoei.org/rie23a01.htm)<http://www.rieoei.org/rie23a01.htm>
- Raffino, M. E (2019). *Concepto de Teoría de Sistemas*. [Blog en línea]. <https://concepto.de/teoria-de-sistemas/>.
- Rodríguez. R. (2018)Venezuela ¿Potencia universitaria? La Posverdad oficialista de la Inclusión Universitaria 1998-2015. Trabajo de Ascenso para agregado no publicado UPEL-IPC
- Ruiz Sánchez C., (2013). Manual para la elaboración de políticas públicas <https://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2013/ifd1316n.pdf>. México.
- Sarquís, D., (otoño 2018) “El pensamiento sistémico en las relaciones internacionales” en *Perspectiva Integral*, año 6, núm. 11, Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Derecho y Relaciones Internacionales, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Estado de México, México p. 101.
- Toledo, G. (2015). Colombia y Venezuela: una aproximación al análisis de sus políticas públicas universitarias entre el 2000 y el 2010. *Estudios sobre Educación*, 28, 211-232.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), Vicerrectorado de Docencia. (1985a) Políticas de Docencia. Consejo Universitario el 8 de febrero. Caracas, Autor.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (1985b). *Políticas de Investigación*. Caracas, Autor.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Vicerrectorado de Extensión. (1985c). Políticas de Extensión. Visión Misión Valores. Caracas, Autor.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), Vicerrectorado de Investigación (1989). Políticas de Investigación. Caracas, Autor.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (1999) Políticas de Docencia. [Documento en línea] www.upel.edu.ve/sede/docencia/politica.html
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), Vicerrectorado de Extensión (1997). La Extensión Universitaria de la UPEL. Caracas, Autor.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), Vicerrectorado de Docencia
(2000). Políticas de Docencia Caracas, Autor.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), Vicerrectorado de Extensión
(2004). Políticas de Extensión. Visión Misión Valores. Caracas, Autor.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2007). Plan de Desarrollo 2007
- 2011 <http://150.187.142.20/sede/Planificacion/PlanDesarrollo2007-2010/Plan%20de%20Desarrollo.pdf>.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2007). Plan de Desarrollo 2007
- 2013 <http://150.187.142.20/sede/Planificacion/PlanDesarrollo2007-2013/Plan%20de%20Desarrollo.pdf>.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2007). Plan de Desarrollo 2014
- 2018 <http://150.187.142.20/sede/Planificacion/PlanDesarrollo2014-2018/Plan%20de%20Desarrollo.pdf>.