

---

**CURRÍCULO, POLÍTICA Y ESTRATEGIA UNIVERSITARIAS (PARTE II):  
ELEMENTOS DIAGNÓSTICOS PARA FINES ESTRATÉGICOS**

Zambrano Medina, Nixon Albeiro

**RESUMEN**

El autor aplica la matriz FODA para esbozar un diagnóstico de la UPEL que pueda ser usado en la actual reforma curricular. Dicha matriz discrimina entre: (1) Un *ambiente interno* compuesto por *Fortalezas* y *Debilidades*; y (2) un *ambiente externo* integrado por las *Amenazas* y las *Oportunidades* en un mundo competitivo. Como *fortalezas* se identifican: (a) Amplitud geográfica; (b) especialización disciplinaria; (c) potencial en investigación; y (d) experiencia acumulada en extensión. Entre las *debilidades*: (1) hace falta actualizar el perfil del egresado-UPEL, lo cual implica a su vez (2) revisar tanto el perfil del docente universitario como el cargo que desempeña; (3) urge que la Universidad sea productiva, a través de la formulación de proyectos empresariales; y (4) revisar la estructura matricial actual para mejorar la eficiencia. Las *amenazas* vienen de políticas gubernamentales: (a) presión para aumentar la matrícula estudiantil sin prever los correspondientes gastos operativos; (b) se busca orientar el currículo universitario en función de la ideología bolivariana; y (c) dar participación electoral igualitaria a estudiantes, obreros, empleados y profesores universitarios. Finalmente, el autor examina los cambios científicos, tecnológicos y de estilo de vida que se están dando en el mundo y visualiza importantes *oportunidades* para la Universidad.

**Descriptor:** Currículo universitario, política de educación superior, estrategia universitaria, matriz FODA.

---

## CURRICULUM, POLICY AND STRATEGY OF UNIVERSITIES (PART II): DIAGNOSIS ELEMENTS FOR STRATEGIC ENDS

Zambrano Medina, Nixon Albeiro

### ABSTRACT

The author applies the SWOT Matrix for doing an UPEL diagnosis sketch that may be used at the present curricular reform. This matrix distinguishes between: (1) An *internal environment* (composed of *Strengths* and *Weaknesses*); and (2) an *external environment* which offers *Threats* and *Opportunities*, in a global and competitive world. Among UPEL strengths are: (a) geographic coverage; (b) disciplinary specialization; (c) research potential; y (d) cumulative experience in extension activities. Besides, some weaknesses are disclosed: (1) the need to actualize the graduate profile; which implies that (2) the university professor profile as well as the ordinary professor job should be revised; (3) the University should make itself more productive through business projects; y (4) the current matrix structure should be revised to make it more agile. Some government policies represent *threats*: (a) the tension for growing in student enrollment without making the correlative budget increases; (b) basing the university curriculum in the Bolivarian ideology; and (c) making the University climate more democratic by giving equal electoral participation to all the students, employees, workers, and professors. Finally, the author examines the scientific, technological and cultural changes that are taking place in the world and visualize opportunities for the University.

**Keywords:** University curriculum, higher education policy, university change strategy, matrix SWOT

---

## INTRODUCCIÓN

El presente ensayo es la segunda parte de una serie titulada *Currículo, Política y Estrategia Universitarias*. La primera entrega se concentró en el análisis de las políticas de educación superior que han prevalecido, en los últimos 50 años, en Venezuela. Ahora el autor intenta hacer un bosquejo de los elementos que se deben tomar en cuenta a la hora de efectuar un diagnóstico organizacional, que sirva de base para la formulación de una estrategia general de cambio para una institución universitaria. El caso a analizar es el de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), en momentos en que da inicio a un proceso de reforma curricular. Tal diagnóstico debe realizarse en relación con dos ambientes: Uno externo y otro interno. El primero comprende el entorno político, económico y cultural. La evaluación objetiva de este ámbito tridimensional podría servir de base para esclarecer las *oportunidades* que se le ofrecen a la Universidad, a la par de identificar aquellos factores que se mueven en sentido contrario a los objetivos e intereses de esa comunidad académica y que pueden ser vistos como potenciales *amenazas*.

El segundo ambiente abarca todos los recursos humanos y materiales internos de que dispone la Universidad. La evaluación minuciosa de este entorno hará posible la identificación clara de los insumos físicos y sociales con que cuenta la UPEL, algunos de los cuales constituyen verdaderas *fortalezas* organizacionales. Simultáneamente, podrían ponerse al descubierto algunas carencias o insuficiencias de la Universidad que representan infortunadas *debilidades* desde la perspectiva estratégica. Al identificar y separar claramente todos estos elementos, la organización en conjunto podrá proponerse metas realistas, a la par de fijar las correspondientes prioridades.

Por ello, se recurre a la aplicación de la matriz FODA —cuyas siglas designan a las *Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas* que experimenta la organización y son equivalentes al acrónimo inglés *SWOP* ó *Strenghts, Weakness, Opportunities y Threats* (Weihrich, 1982)— como modelo de evaluación organizacional.

---

La FODA es una herramienta diagnóstica muy frecuentemente usada en los ambientes académicos de la UPEL y de otras universidades —dentro y fuera del país— cuando se piensa en la formulación de planes estratégicos. La idea es analizar brevemente cada uno de los elementos de la FODA en relación con la realidad que embarga a las universidades nacionales (autónomas y experimentales), prestando especial atención al caso de la UPEL.

Así, la intención del autor es aportar un esquema que guíe el proceso evaluativo de la UPEL, de manera tal que se oriente a la búsqueda de datos útiles para garantizar el éxito de la citada reforma curricular, en un contexto mucho más amplio de una estrategia de transformación global de la Universidad, a largo plazo.

Antes de acometer esa tarea, es importante aclarar que a la hora de investigar el ambiente externo de las universidades nacionales como, por ejemplo, las amenazas y las oportunidades que se le plantean, la escasez de datos oficiales es bastante notoria e, incluso, parece no coincidir en algunos casos con las estadísticas que internamente manejan las instituciones de educación superior del país.

Dada esa circunstancia, el autor ha tenido que fundamentar su análisis, principalmente, en la información que directamente suministran las instituciones de educación superior, en atención a sus propios procesos administrativos ordinarios; antes que apoyarse en las estadísticas públicas que se difunden por la Internet y los medios. A partir de allí, las propias intuiciones del autor han sido la mejor guía para entrever la información útil de cara al futuro.

Es importante aclarar también que, hoy día, la ciencia de la administración cuenta con sofisticados y eficientes modelos para la formulación de estrategias de adaptación y participación exitosa de una organización dentro de su entorno. Entre esos modelos destacan la *Posición estratégica sustentable* de Porter (1996), la *Estrategia de posicionamiento* de Trout (2001 y 2004) y la FODA (Wehrich, 1982). Cualquiera de ellos podría ser usado para el análisis estratégico de una universidad. Por su popularidad en los ambientes académicos venezolanos, el autor ha escogido a este último como esquema general a seguir en el caso de una universidad como la UPEL.

---

## **La Matriz FODA Aplicada al Diagnóstico Organizacional de la UPEL**

La FODA divide la realidad organizacional en dos dimensiones: (a) Un ambiente interno compuesto por sus Fortalezas y Debilidades; y (b) un ambiente externo integrado por las Amenazas y Oportunidades que enfrenta una empresa pública o privada, a la hora de examinar su situación competitiva en un mercado global. A continuación, se examinarán por separado dichos ambientes.

### ***Ambiente Interno de la UPEL***

Las fortalezas y las debilidades que pueda presentar una organización son apreciaciones relativas en relación con la realidad que embarga a un determinado mercado o conjunto de empresas productoras de bienes o servicios. En este sentido, un mismo factor interno puede ser fortaleza en una empresa y debilidad en otra que muy bien pudiera ser un importante competidor suyo. Además, dada la gran volatilidad de los mercados de hoy, una fortaleza muy pronto puede convertirse en una debilidad y viceversa. Ejemplos de fortaleza podrían ser las economías de escalas para abaratar costos en una industria, el hecho de haber sido la compañía o institución pionera en un sector, la tecnología de punta con que cuenta, etc. Análogamente, cualquier organización que no cuente con una de estas ventajas puede estar en situación de debilidad frente a otras que si la tengan.

### ***Fortalezas de la UPEL.***

El autor ha creído conveniente identificar tres tipos de fortalezas en la UPEL que, intuitivamente, sobresalen cuando se compara su situación con la que atraviesan, actualmente, las restantes universidades nacionales: (a) Amplitud geográfica; (b) especialización disciplinaria; (c) potencial en investigación; y (d) experiencia acumulada en extensión.

En el aspecto geográfico, los ocho (8) institutos pedagógicos que forman parte de la UPEL —sin incluir el Instituto Pedagógico (asociado) “Monseñor Rafael Arias Blanco” — hacen presencia en los 23 estados y el Distrito Capital que integran el país. Con sus diferentes núcleos y extensiones, la Universidad abarca de esta manera

---

toda la geografía patria con instalaciones físicas en 33 localidades esparcidas a lo largo y ancho del territorio nacional. Ninguna otra universidad —pública o privada— abarca dicho territorio ni atiende una población que excede los 150.000 estudiantes.

En cuanto a la especialización disciplinaria, la UPEL es la única universidad nacional que, desde su fundación, se ha dedicado a la formación un solo tipo de profesionales: Los pedagogos. Al colocar a la educación como prioridad en los planes de desarrollo nacional, el Estado venezolano requería de una universidad dedicada a formar exclusivamente especialistas docentes para atender los sub-sistemas de educación primaria y secundaria del sistema educativo venezolano. Esta circunstancia, puede ser vista como una fortaleza en la medida en que la totalidad de sus recursos humanos (científicos y técnicos), materiales y financieros se concentran en la formación de especialistas con habilidades para desempeñarse en las distintas asignaturas que contemplan los planes de estudio de las escuelas primarias y los liceos del país.

Quien quiera tomarse el trabajo de imaginar un consejo universitario que en lugar de planificar y administrar un currículo para formar diferentes profesionales de tercero y de cuarto nivel, se ocupe de analizar problemas y tomar decisiones académicas relacionadas con la formación y el perfeccionamiento de exclusivamente profesionales de la docencia, podrá caer en la cuenta de que esta última opción ofrece mayores oportunidades para optimizar los insumos, procesos y productos de la docencia, investigación y extensión universitarias.

En el ámbito del potencial de investigación con que cuenta la UPEL y en ausencia de datos estadísticos provenientes del CNU o de un proceso de evaluación institucional sistemático que se hubiera efectuado recientemente, el autor se valdrá de algunas estadísticas aisladas publicadas por el Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (ONCTI) para especular sobre posibles fortalezas que emanan del personal docente ordinario que labora en la UPEL, en especial, de aquellos profesores que se ocupan de hacer investigación dentro de la Universidad.

Así, entre las universidades nacionales que lideran la estadística en cuanto a número de profesores ordinarios acreditados por el Programa de Promoción del

---

Investigador (PPI), la UPEL ocupa el sexto lugar (luego de la LUZ, ULA, UCV, USB y UC) con 302 investigadores equivalentes a un 5,9 % del total de 5.141 que registran todas las instituciones de educación superior del país, en el año 2008. Sin embargo, se debe aclarar que 160 (52,98%) de esos investigadores PPI acreditados en la UPEL, se encuentran en la categoría más baja (candidato) del citado programa. Por otra parte, si se considera el total de investigadores dedicados exclusivamente a las ciencias sociales en Venezuela, los profesores investigadores PPI de la UPEL representan un 24,77% del total nacional.

A modo de balance en relación con las capacidades de investigación con que cuenta la UPEL, se podría afirmar que se trata más de un potencial a futuro que de una realidad ya consolidada con profesores que pudieran ubicarse en los niveles I al IV del programa nacional de promoción a la investigación (PPI).

Finalmente, en materia de extensión universitaria la UPEL ha logrado el posicionamiento como única universidad venezolana que cuenta con un vicerectorado completo dedicado exclusivamente a planificar, dirigir y evaluar actividades de extensión no sólo en lo académico y profesional sino también en lo social, cultural y deportivo. Por ello, no ha tenido mayores tropiezos para instrumentar lo concerniente a la aplicación de la *Ley de Servicio Comunitario*, tal como lo sustenta el hecho de que se hayan propuesto e instrumentado hasta la fecha un amplio número de programas de servicio comunitario que se atienden en los diferentes institutos de la Universidad. Si se toma como ejemplo promedio el caso del IPRGR-UPEL, se tiene que para mayo del 2011 se ofertaron proyectos en las siguientes áreas: Salud (8); Formación, Escuela y comunidad (16); Patrimonio Histórico de la Comunidades (2) y Tecnologías de la Información y la Comunicación en las Comunidades (5). El total de proyectos ofertados en este instituto fue de (31).

### ***Debilidades de la Universidad.***

Con base en la experiencia personal del autor se comenta a continuación los siguientes aspectos que pudieran implicar algunas fallas estructurales o funcionales que demandan mayores esfuerzos gerenciales u operativos en la UPEL: (a) Hace falta

---

actualizar, cuantitativa y cualitativamente, el perfil del egresado; (b) hay que definir el perfil profesional que requiere el nuevo docente universitario de pedagogía, lo cual implica también redefinir de manera realista el cargo de profesor ordinario de la UPEL; (c) la Universidad debiera hacerse productiva en el sentido de formular proyectos productivos que generen fondos propios; y (d) se debe mejorar la eficiencia administrativa.

a. Sin entrar en mayores justificaciones científicas o técnicas, el nuevo perfil del graduando de la carrera de pedagogía debe definirse con base en el impacto que las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) han tenido, directa o indirectamente, en la educación. Las posibilidades de ejercer sistemáticamente una influencia social educativa con ayuda de las TICs, van más allá de las fronteras del aula de clase convencional para acercarse a los ilimitados predios de la educación sistemática virtual. Sin embargo, poca investigación se ha hecho hasta el momento sobre tales tipos de aprendizajes así como también en relación con la didáctica y la evaluación correspondientes.

Desde la creación de la *Internet*—pasando por la aparición de las redes sociales y la vertiginosa expansión de su población de usuarios— hasta la reciente aparición del *E-book*, el desarrollo de estas tecnologías ha causado una revolución comunicacional en la civilización terráquea que excede con creces a la ocasionada por la invención de la imprenta, en la historia humana. Pero nada se ha dicho todavía sobre la forma como trabajará el nuevo maestro o profesor con dichas tecnologías para efectivamente aprovechar tanto su casi ilimitada cobertura geográfica como el notorio interés que muestran los niños, niñas y adolescentes por el uso del computador y la internet. No sólo la UPEL sino también las restantes universidades venezolanas que forman educadores deberían haber efectuado ya importantes investigaciones en esta área. El hecho de que no hayan dedicado esfuerzos en esta dirección conlleva una notoria debilidad en sus planes de educación virtual para el futuro.

De igual manera, en materia administrativa, vale la pena redefinir los requerimientos para conferir certificaciones y títulos profesionales en educación, a



---

través de tales medios electrónicos. En conjunto, habría que responder, entre otras, las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las competencias didácticas y evaluativas que requerirán estos nuevos educadores profesionales? ¿Cómo evaluar su progreso a través de las diferentes asignaturas que contemple el nuevo plan de estudios universitario en pedagogía, por especialidad? ¿Cómo se instrumentaría el componente de práctica profesional *on-line*? Más allá de estos esclarecimientos, ¿cuáles son las competencias en psicología educativa y psicología social que se les impartiría a estos estudiantes de pedagogía para que se hagan eficaces y eficientes en el uso de la Internet y las TICs con infantes, niños, niñas y adolescentes de educación inicial, primaria y secundaria? ¿Cuántos estudiantes podría un solo profesor virtual atender por hora o sesión de aprendizaje? ¿Qué tipo de productos válidos y confiables se les exigiría? Y, en última instancia, ¿Cuál es el perfil de disposiciones caracterológicas que deberían tener tales párvulos al ingresar a esos tempranos ambientes de educación virtual?

**b.** Un nuevo perfil del egresado de la UPEL en pedagogía demanda, implícitamente, una redefinición de las competencias que debe reunir el docente ordinario de la Universidad. En principio, si este profesional pretende enseñar las TICs, debe contar con esta competencia en el momento de ingreso como instructor a la universidad. Pero no se trata de un simple manejo técnico de dichas herramientas, más allá de este requerimiento elemental debe contar con un profundo dominio tanto de la psicología social como de la psicología cognitiva que lo haga más consciente y reflexivo acerca del impacto que ellas puedan tener en las áreas actitudinal y cognitiva del aprendiz virtual.

Por ejemplo, el docente universitario por internet debería trabajar las actitudes de sus estudiantes de manera distinta a como se trabajan en el aula de clase convencional. En este último ambiente, la dinámica de grupos y las ayudas audiovisuales son de gran ayuda; en tanto que en la Internet, el docente debería dominar de manera eficaz las herramientas del publicista, no sólo con el fin de captar la atención

---

del aprendizaje sino también con el propósito de promover el recuerdo del mensaje que se intenta transmitir.

En la medida en que afecta la naturaleza del trabajo que el profesor ordinario realiza habitualmente, así como su carga académica (incluido el número de estudiantes que puede atender por curso y lapso), su horario y la duración de su faena diaria, la nueva formación universitaria pedagógica virtual demandaría una revisión no sólo de la didáctica y la evaluación implicadas, sino también de la descripción de tareas del cargo de docente ordinario (incluidas las labores de investigación y de extensión) así como también del sitio de trabajo que, de antemano, no debería descartar la posibilidad del hogar como Centro de Trabajo Alternativo (Apgar, 1999). En breve, habría que definir las nuevas competencias, funciones y responsabilidades del profesor ordinario de pedagogía, en la era actual.

c. Dadas las tradicionales restricciones de orden presupuestario —que sin duda representan una debilidad estructural que limita toda su capacidad operativa—, la Universidad debiera incursionar en algunas áreas que le permitiesen aumentar la obtención de fondos propios. Ya que cuenta con especialidades relativamente nuevas —como, por ejemplo, educación agropecuaria— la UPEL podría intentar formular proyectos productivos a mediano y largo plazo.

Aquí resulta imperioso hacer un comentario sobre la eficiencia administrativa actual de la Universidad. De acuerdo con el trabajo relativamente reciente de Ruiz Bolívar (2012) sobre *La Universidad venezolana en una época de transición*, no sólo la UPEL sino también las restantes universidades nacionales presentan deficiencias importantes en esta área.

Más allá de esa ineficiencia administrativa de las instituciones de educación superior, la experiencia personal del autor en la UPEL sugiere que las fallas en este ámbito se dan muy probablemente por tres causas: (1) falta de entrenamiento y actualización permanente de sus recursos humanos; (2) poca atención y control por parte de sus directivos al personal que labora en el área de diseño y optimización de los sistemas de trabajo; y (3) una estructura organizativa que hasta cierto punto

---

dificulta u obstruye los trámites administrativos, al promover la dependencia y favorecer el aumento del papeleo entre unidades de trabajo. De allí que valdría la pena preguntarse: ¿Hasta qué punto la organización matricial actual hace más eficaz y eficiente el trabajo? ¿Conviene que existan grandes departamentos que atiendan múltiples áreas y especialidades, al tiempo que trabajen en estrecha interdependencia con las coordinaciones de estas últimas? O, en su defecto, ¿se podrían convertir las especialidades en departamentos que ventilen todos los aspectos académicos y administrativos relacionados con una determinada especialidad? Yendo más a fondo, en lugar de esa organización matricial ¿sería preferible contar con un vice-rectorado administrativo como es la tradición en las restantes universidades nacionales?

### ***Ambiente Externo de la UPEL***

Las condiciones externas que rodean a la UPEL y las restantes universidades nacionales comprenden muy variados aspectos políticos, económicos, sociales y culturales. Obvio es que resultaría demasiado extenso referirse a cada una de estas realidades del país y del mundo. Lo importante acá es que se trata de factores cuya existencia y forma de impacto no puede controlar directa y autónomamente la Universidad. De igual manera, esta última no puede formular unilateralmente una estrategia de prevención o resolución de tales amenazas, sin el concurso del gobierno nacional y otros entes de carácter público.

Por su parte, los diseñadores de la FODA han dividido esas condiciones ambientales externas en dos grandes categorías: (a) Amenazas y (b) oportunidades. De acuerdo con la lectura que el autor hace del entorno de la Universidad y haciendo uso de sus intuiciones personales sobre algunos escenarios futuros, en el análisis que sigue se identifican —un tanto arbitrariamente— algunos aspectos sobresalientes en ambos sectores de la realidad circundante a la UPEL.

### ***Amenazas del entorno venezolano.***

Se puede hacer especulación y futurología para fines preventivos de potenciales crisis en tres ámbitos: (1) Político; (2) económico; y (3) cultural:

---

1. Las políticas de educación superior que ha definido e instrumentado el gobierno nacional en los últimos 12 años, han estado signadas por: (a) Brindar un acceso cada vez más amplio de los estudiantes que egresan de la educación secundaria a los recintos universitarios del país —en el contexto general de sus políticas de inclusión social—, sin tomar en cuenta proporcionalmente los requerimientos cuantitativos y cualitativos que de allí se derivan, en materia de planta física, laboratorios, equipos, nuevos profesores, personal administrativo, obreros y mantenimiento general de las instalaciones y recursos; (b) exhortar a las universidades que forman educadores a orientar su currículo en función de los cambios que se han estado instrumentando dentro del sistema educativo bolivariano, incluyendo en forma preeminente aspectos ideológicos y valorativos que van mucho más allá del contenido de sensibilidad social que, sin duda, deben llevar dichos planes de estudio; y (c) presionar hacia un sistema de democratización interna de las universidades que —según los dirigentes gremiales universitarios actuales— no favorece la creación de un clima de gobernabilidad lo suficientemente autónomo e imparcial para promover el avance de la academia y la ciencia en la Universidad.

2. En Venezuela, la escasez de recursos presupuestarios para las universidades no es nueva. Desde hace más de 30 años la prensa nacional registra tensiones entre los gobiernos de turno y las distintas directivas que han estado al frente de las universidades del país. Sin embargo, como se explicó en el punto anterior, nunca había existido tanta presión para aumentar la matrícula estudiantil sin considerar un incremento correlativo en materia presupuestaria. El resultado de esta política va directamente en desmedro de la calidad tanto de la docencia como de la investigación, esto es, los pilares centrales del quehacer universitario.

3. Una intuición proveniente de la experiencia del autor dentro de la Universidad, indica que los factores ideológicos que subyacen a los cambios políticos (gobernabilidad) y económicos (presupuestarios) que, actualmente, promueve el Estado dentro de las universidades venezolanas, propenden a crear una idiosincrasia

---

universitaria propensa a la anarquía (o baja gobernabilidad según el criterio de Pérez de Roberti, 2001) y conflictos de interés entre los distintos grupos de trabajadores y usuarios de la Universidad (profesores, estudiantes, obreros y empleados administrativos). En el horizonte de sucesos próximos que puedan sobrevenir para la UPEL, se encuentra la convocatoria a un proceso interno de elecciones que sin duda puede propiciar o acelerar la crisis en materia de gobernabilidad. Sin embargo, nada se puede anticipar con exactitud sobre la forma como el gobierno nacional resuelva, en definitiva, arbitrar ese proceso electoral que se avecina.

### ***Oportunidades que ofrece el entorno venezolano y mundial para la UPEL.***

Este tipo de escenarios se puede identificar con base en los más recientes cambios científicos, tecnológicos y de estilos de vida que han tenido lugar en las diferentes latitudes del planeta Tierra.

En el ámbito científico, las universidades han perdido espacio como monopolio exclusivo de la producción de conocimientos, frente a instituciones privadas y otros organismos públicos que se han dedicado, fundamentalmente, a la investigación aplicada; tal como acontece en los variados campos de la industria (p. e., Nonaka, 1991; Garvin, 1993; Rifkin, 1997) y de la alta tecnología (p. e., Hamel, 2000).

En el caso particular de las escuelas universitarias de pedagogía, estas parecen todavía no despegar hacia la construcción de una verdadera ciencia de la educación, ancladas como están a una tradición que confunde el oficio del científico (p. e., Garrido et. al.) con el quehacer filosófico (p. e., Rogers, 1975). Más allá de esta confusión académica, los profesores universitarios de pedagogía dan la impresión de haber borrado de su horizonte la posibilidad de efectuar investigaciones básicas para el avance de la ciencia de la educación; en su defecto, se encuentran a la espera de los descubrimientos que acontezcan en otros campos como la neurociencia (p. e., Gardner, 1987, 1988, 1993, 1995 y 2001), la psicología cognitiva (p. e., Matlin, 2002) y la biopsicología (Pinel, 2001).

En consecuencia, una oportunidad que surge para una universidad como la UPEL es desarrollar investigaciones básicas en educación que le permitan contribuir

---

sustancialmente al avance de la teoría pedagógica no especulativa o de corte filosófico.

En el ámbito tecnológico, la aparición de teorías neurocientíficas —como la formulada por Gardner (1987 y 2001)— y el nuevo escenario que plantean las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs), invitan a los pedagogos a efectuar investigaciones aplicadas sobre el desarrollo de nuevas didácticas que sean apropiadas para los niños (as) y adolescentes de la nueva era electrónica, sin perder de vista la variabilidad en potencial bio-psicológico que emana de sus múltiples inteligencias. De igual manera, está pendiente investigar lo relacionado con la didáctica y la evaluación de los estudios en línea, aprovechando las facilidades que brinda Internet. Este tipo de estudios difiere de la investigación sobre educación andragógica a distancia tradicional, la cual ha dejado de tener pertinencia sin el uso de la red. Además, conviene recordar que los estudios *on line* pueden estar dirigidos a estudiantes de distintos grupos de edades y niveles.

En lo relacionado con los nuevos estilos de vida de la sociedad global, surgen innumerables oportunidades pedagógicas como las que a continuación se enumeran:

- 1.** La necesidad urgente de instrumentar programas educativos rigurosos y sistemáticos para la prevención de enfermedades que amenazan a la población infantil y juvenil del planeta, como aquellas que están relacionadas con el Síndrome Metabólico: La obesidad, la diabetes, la hiperlipemia, la arteriosclerosis y la hipertensión. No se trata simplemente de planificar campañas educativas o comunicacionales en materia de prevención de este tipo de síndromes. Antes bien, interesa reformar los currículos de las escuelas universitarias de pedagogía, para preparar especialistas en las materias relacionadas con educación para la salud, en los distintos sistemas y sub-sistemas escolares. Más allá de esto, la investigación pedagógica en esta área podría sugerir la incorporación de los padres a la escuela y la modificación sustancial de los horarios y el tiempo dedicado a la ejercitación física en las instituciones escolares. En particular, la UPEL podría formar tales especialistas y sugerir las medidas pedagógicas preventivas.

---

2. Otra área educativa clave que se debe atender con suma urgencia es la relacionada con la prevención de los problemas de inseguridad y de violencia que agobian al mundo entero. De nuevo, no se trata simplemente de instrumentar campañas publicitarias, cuyos efectos —por cierto— parecen haber resultado inefectivos, hasta la fecha. Lo que es urgente es un cambio de paradigma a la hora de diseñar el nuevo currículo escolar y una nueva organización de las instalaciones, horarios y actividades escolares. Tal reforma curricular y organizacional de las instituciones educativas debe sustentarse en una investigación profunda y radical de las causas de ese flagelo de agresividad que, probablemente, se gesta —por omisión o comisión— tanto en el hogar como en la escuela. Los estudios pedagógicos relacionados con este ambiente violento global (p. e., Crone et. al., 2010; Imberti, 2003) parecen no haber asumido esta postura epistemológica radical.

3. Hace falta una reflexión profunda sobre el sentido del trabajo en la sociedad electrónica y automatizada de hoy y conviene sembrar esta reflexión desde las escuelas primaria y secundaria. El nuevo pedagogo egresado de la UPEL tendrá que plantearle interrogantes a las nuevas generaciones en el ámbito del *por qué y para qué* trabajar: Una discusión elemental que sienta las bases para futuras respuestas a problemas de significado de la vida y del trabajo, como los que se plantean autores como Lozada (2011); Ojeda y Rodríguez (2011); Monteferrante (2006) y Hallowell (1999).

### REFERENCIAS

- Apgar, M. (1999). El centro de trabajo alternativo: Cómo cambiar la forma y el lugar donde trabaja la gente. En Serie de libros en Rústica de la Harvard Business Review (Editores), *Dirigir personas en la empresa*. (11681), 175-220.
- Flores, M. (2012, Agosto 4). ¿Qué hace un médico integral comunitario en un hospital universitario tipo IV de alta complejidad? [Documento en Línea].

---

Disponible: <http://maiquiflores.over-blog.es/article-venezuela-que-hace-un-medico-integral-comunitario-en-un-hospital-universitario-tipo-iv-de-alta-com-108807543.html> [Consulta 2013, febrero, 03]

Gardner, H. (1987). *Estructuras de la mente: La teoría de las múltiples inteligencias*. (Genís Sánchez Barberán, Trad.). México: Fondo de Cultura Económica, S.A. de C.V. (Trabajo original publicado en 1983).

Gardner, H. (1988). *La nueva ciencia de la mente: Historia de la revolución cognitiva*. (Leandro Wolfson, Trad.). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A. (Trabajo original publicado en 1988).

Gardner, H. (1993). *La mente no escolarizada: Cómo piensan los niños y cómo deberían enseñar las escuelas*. (F. Meler-Orti, Trad.). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A. (Trabajo original publicado en 1991).

Gardner, H. (1995). *Mentes creativas: Una anatomía de la creatividad vista a través de las vidas de Sigmund Freud, Albert Einstein, Pablo Picasso, Igor Stravinsky, T. S. Eliot, Martha Graham y Mahatma Gandhi*. (José Pedro Tosaus Abadía, Trad.). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A. (Trabajo original publicado en 1993).

Gardner, H. (2001). *La inteligencia reformulada: Las inteligencias múltiples en el siglo XXI* (Genís Sánchez Barberán, Trad.). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A. (Trabajo original publicado en 1999).

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78-92.



---

Hallowell, E. M. (1999). The human moment at work. *Harvard Business Review*, 77 (1), 58-66.

Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Lozada, S. (2011). El estrés en la vida y en el trabajo: Hacia una visión más ecológica. *Debates IESA*. 16 (4), 68-71.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

Matlin, M. (2002). *Cognition* (5ª ed.) New York: Wadsworth Thomson Learning.

Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. (2011). *Logros de la educación socialista bolivariana en educación universitaria 1999-2010*. [Documento en línea]. Disponible: [Http://www.mppeu.gob.ve/web/uploads/PDF/FolletoLOGROSDE\\_LA\\_REVOLUCION\\_SOCIALISTA\\_BOLIVARIANA\\_EN\\_EDUCACION\\_UNIVERSITARIA.pdf](http://www.mppeu.gob.ve/web/uploads/PDF/FolletoLOGROSDE_LA_REVOLUCION_SOCIALISTA_BOLIVARIANA_EN_EDUCACION_UNIVERSITARIA.pdf)[Consulta: 2012, Junio 2].

Morles, V., Medina, E., y Alvarez, N. (2003). *La educación superior en Venezuela: Informe 2002 A IESALC UNESCO*. [Documento en línea]. Disponible: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001315/131594s.pdf>[Consulta: 2012, Junio 2].

Monteferrante, P. (2006) ¿Vivir para trabajar o trabajar para vivir? *Debates IESA*. 11 (3), 50-54.

Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.

---

Ojeda, E. y Rodríguez, A. (2011). El ecosistema nacional de emprendimiento. *Debates IESA*. 16 (4), 40-45.

Pérez de Roberti, R. (2001) *Gobernabilidad en las universidades nacionales: Caso Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado*. Tesis de grado no publicada, presentada a la universidad Pedagógica Experimental Libertador para optar al grado de doctor en Educación.

Pinel, J. (2001). *Biopsicología* (4ª ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall Educación S.A.

Rifkin, J. (1997). El fin del trabajo. *Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. (1 Ed.). (Guillermo Sánchez Trad.) Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S. A.

Rodríguez, L. E. (2013, Enero 20). *Historia de las universidades: el marco medieval. Origen y Consolidaciones*[Documento en línea]. Disponible: Universidad de Salamanca: <http://universidades.universia.es/universidades-de-pais/historia-de-universidades/historia-universidad-espanola/marco-medieval/> [Consulta: 2013, Enero 20].

Rogers, C. R. (1975). *Libertad y creatividad en educación*. (Silvia Vetrano, Trad.) Buenos Aires: Ediciones Paidós S.A. (Trabajo original publicado en 1969).

Ruiz B., C. (s.f.). *La Universidad venezolana en una época de transición*[Documento En línea]. Disponible: <http://www.ucla.edu.ve/dac/investigaci%F3n/compendium7de%transsicion.htm>[Consulta: 2012, Agosto 23]

---

Szbunia, P. (2010). El cerebro y la cultura organizacional: ¿Similitudes casuales? *Debates IESA*. 15 (1), 56-59.

Talancón Ponce, H. (2006). *La matriz FODA: Una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. [Documento en Línea] Disponible: <http://www.eumed.net/ce/>[Consulta 2013, enero, 12]

Trout, J. y Peralba, R. (2004). *La estrategia según Trout: Captura mentes para conquistar mercados*. Madrid: Mc Graw-Hill/interamericana de España S.A

Trout, J. y Rivkin, S. (2001). *Diferenciarse o morir: Como sobrevivir en un entornocompetitivo de alto riesgo*. Madrid Mc Graw-Hill/interamericana de España S.A

Walton, M. (2000). *The Deming management method*. Chalford: Management Books. (Trabajo original publicado en 1986)

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix: A toll for situational analysis. *Long Range Planning*. 15 (2), 1-19.