

EDUCACIÓN UNIVERSITARIA EN TIEMPOS DE PANDEMIA EN VENEZUELA: ANÁLISIS DE LA POLÍTICA EDUCATIVA CASO UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

UNIVERSITY EDUCATION DURING PANDEMIC TIMES IN VENEZUELA: ANALYSIS OF THE EDUCATIONAL POLICY CASE STUDY UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

NAZARELYS BLANCA ARCILA*

Escuela de Trabajo Social de la UCV

nacitab83@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7516-7524>

Fecha de recepción: 26/03/2025–Fecha de aceptación: 17/06/2025

<https://doi.org/10.54642/RVAC.2025.31.1.02>

*Egresada de las Escuelas de Historia, Trabajo Social y Educación de la Universidad Central de Venezuela (UCV). Especialista en Educación virtual y Tecnología educativa de la Fundación para la Actualización Tecnológica de Latinoamérica (FATLA) y de la Universidad de California, Extensión Irvine. Máster en Planificación del Desarrollo, mención política social del Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES) de la UCV, Liderazgo y política educativa (*Educational Leadership and Policy*) en la *East China Normal University* y Gerencia y Política Educativa (*Educational Management and Policy*) en la *Northeast Normal University*, China. Cuenta con experiencia en la gestión educativa para la virtualidad, especialmente en el diseño instruccional y manejo de herramientas educativas para la enseñanza, así como la gestión de las actividades laborales en la virtualidad; de ahí que sea la Directora Educativa de la Red Profesionales RSE en el Mundo. Se ha desempeñado para organizaciones como INVEDIN, *Bigott*, Fundación Las Clavellinas *Academy*, ADRA, Venezuela. Es docente e investigadora universitaria. Ha sido ponente para congresos en Colombia, Ecuador, España y Venezuela.



RESUMEN

El COVID-19 provocó una crisis global, impactando la dinámica de los sistemas educativos, poniendo en riesgo el derecho a la educación y la continuidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, llevando a que los Estados definieran e implementaran políticas sustentadas en el uso de la tecnología. No obstante, muchos países no estaban preparados para adoptar la educación virtual. En el caso de Venezuela se definió Universidad en Casa para dar continuidad al proceso educativo a nivel universitario durante la pandemia. En el presente artículo se busca analizar esta política, estableciendo sus principios rectores e identificando los desafíos de su implementación desde la perspectiva de la teoría del caos y la complejidad, tomando como caso de estudio la Universidad Central de Venezuela. La información provino de 7 informantes clave, autoridades de dicha universidad. La técnica para analizar la información fue el análisis del contenido. Como parte de los resultados, se tiene que el derecho a la educación, establecido en la Constitución, estaba en riesgo debido a las condiciones resultantes del COVID-19 y porque se implementó una política educativa mediada por la tecnología que no fue consultada. Los postulados que emergen de la teoría del caos y la complejidad no se aplicaron adecuadamente, porque se requiere adaptabilidad, resiliencia y planificación. La Universidad actuó con los recursos disponibles para alcanzar el objetivo. Las buenas prácticas, como la formación, la información y el trabajo en colaboración dieron resultados. El contexto requiere flexibilidad y análisis, teniendo en cuenta que se asumió una modalidad educativa como la virtual.

Palabras clave: Política educativa / Universidad / Eficiencia en educación.

ABSTRACT

COVID-19 generated a global crisis which impacted how the educational systems operated, risking the right to education, as well as the continuity of the teaching-learning process. This context caused that the countries defined and implemented policies based on the use of technology to secure education. However many countries were not ready to assume virtual education. The Venezuelan State defined "*Universidad en Casa*" as the policy to guarantee the continuity to the educational process at the university level in times of pandemic. This article used a qualitative approach to analyze "*Universidad en Casa*" to establish the guiding principles of the policy and to identify the challenges of its implementation supported theoretically by the Theory of Chaos and Complexity taking as a case study Universidad Central de Venezuela (UCV). The information came from 7 key participants who were authorities of UCV. The content analysis was used as the information analysis technique. The findings showed that the right to education established at the Constitution was at risk, due to conditions resulting from COVID-19 and the implementation of policy education supported by technology that were not consulted. The principles from the Theory of Chaos and Complexity were not properly applied, since the adaptability, resilience, and planning are required, but there were not part of the policy designing planning. UCV acted with the resources available to achieve the goal. Good practices such as training, information, and collaborative work provided to give results. The context requires flexibility and analysis, considering the virtual education was assumed as modality.

Key words: Education Policy / Higher education / Efficiency in Education

Código JEL: I28

INTRODUCCIÓN

La llegada del COVID-19 enfrentó a la humanidad a un problema de salud pública. La Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020), definió el virus como «una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2». Cucinotta (2020) agrega que «la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el 11 de marzo de 2020 el brote del nuevo coronavirus (COVID-19) como una pandemia global».

El acelerado contagio del COVID-19 ocasionó que se aplicaran drásticas medidas de aislamiento para evitar la transmisión y contener el número de contagiados. En consecuencia, fue necesario que se establecieran acciones para garantizar la educación bajo otra modalidad que no fuera la presencial, contribuyendo a que se implementara la modalidad educativa virtual en las instituciones de educación a nivel mundial.

En el caso de Venezuela, el 13 de marzo de 2020, el gobierno venezolano confirmó dos casos de COVID-19 en el país. El mismo día se promulgó el Decreto Presidencial No. 4.160, por el cual se declaró un estado de alarma en el territorio nacional, estipulando en el artículo 11 lo siguiente:

Se suspenden las actividades escolares y académicas en todo el territorio nacional a partir del día lunes 16 de marzo de 2020, a los fines de resguardar la salud de niñas, niños y adolescentes, así como de todo el personal docente, académico y administrativo de los establecimientos de educación pública y privada (p. 13).

Los ministros con competencia en materia educativa, en cualquiera de sus niveles o modalidades, debieron coordinarse con las instituciones educativas oficiales y privadas para la reprogramación de las actividades académicas, así como la implementación de formas educativas a distancia, para cumplir con los programas educativos en todos los niveles. Por resolución, se otorgaron poderes de regulación, establecidos en el artículo 11 (Decreto Presidencial No. 4,160, 2020, artículo 11).

Dicho contexto dio lugar al proceso de enseñanza-aprendizaje bajo la modalidad virtual, sustentada en el decreto presidencial que declaraba el estado de emergencia a causa del COVID-19. Sin embargo, varias organizaciones afirmaron que el país no estaba preparado para entrar en la virtualidad por muchas razones. Castillo (202:80) las resumió diciendo «las condiciones para el acceso a Internet en Venezuela son extremadamente precarias». Los profesores no estaban capacitados para asistir a actividades mediadas por la tecnología de la información (TIC).

La pandemia llevó a un replanteamiento de cómo funciona la educación, evidenciando la escasa preparación y los bajos niveles de planificación para asumir

virtualmente la educación en el país. En ese sentido, resulta necesario recopilar y analizar información sobre las políticas educativas llevadas a cabo para garantizar el derecho a la educación, de acuerdo con lo establecido en el marco normativo del país, específicamente, en el nivel universitario.

Por lo tanto, el presente artículo se plantea identificar, describir y analizar cuáles fueron las políticas definidas por el Estado venezolano para garantizar el proceso de aprendizaje a nivel universitario. Asimismo, proporcionar las percepciones de las autoridades universitarias sobre las políticas, considerando el contexto país para garantizar el derecho a la educación de acuerdo con lo establecido tanto en la Constitución (1999) como en la Ley Orgánica de Educación (2008).

Se analiza la política definida por el Estado venezolano como Universidad en Casa, desde la perspectiva del personal a cargo de su implementación en la Universidad Central de Venezuela, considerando que la Constitución (1999), así como la Ley Orgánica de Educación (LOE,2008) y la Ley de Universidades (1971), establecen que la educación es de carácter obligatorio y un derecho fundamental. Por ello, el Estado define y establece políticas que permitan alcanzar el cumplimiento de lo constitucionalmente establecido. No obstante, este derecho puede verse en peligro en contextos de caos y complejidad como el que se produjo como resultado del COVID-19.

Aunado a lo anterior, la LOE define y regula cómo se realiza el acto educativo en el país. La LOE (2008) establece, en su artículo 16, las características del sistema educativo en Venezuela, así como las modalidades, siendo la educación universitaria una de ellas. El Ministerio del Poder Popular de Educación Universitaria (MPPEU) es el ente rector en materia de política educativa para el sector universitario.

En 2020, César Trómpiz, ministro del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (MPPEU), brindó lineamientos acerca del proceso educativo a nivel universitario durante la pandemia COVID-19, de los cuales surgió el plan Universidad en Casa. Dicho plan formaba parte de una política social sectorial en Venezuela y estableció, de acuerdo con el MPPEU (2020), siete medidas relacionadas con la suspensión de actividades académicas presenciales, el seguimiento académico a distancia para los estudiantes de cuarto nivel, tanto en pre como postgrado. Del mismo modo, el referido plan estipuló la conformación de un Consejo y de un Comité Universitario anti COVID-19 en cada universidad. También, contempló la creación de Brigadas Voluntarias de la comunidad universitaria que apoyaran el monitoreo y la definición de actividades que respaldaran no solo la preservación sino, además, el resguardo de la salud a nivel universitario (MPPEU, 2020, 2021).

Lo planteado por el ministro de Educación Superior para el 2020 evidenciaba la definición de un plan de acción. No obstante, es importante destacar que, para implementarlo, era menester contar con las condiciones para ello. En ese sentido, se puede acotar que la situación de las universidades en Venezuela se caracteriza por ser crítica y compleja a causa de la crisis humanitaria y las condiciones tecnológicas, así como por limitaciones de conectividad para cumplir con el plan Universidad en Casa.¹

De acuerdo con el estudio *Estado del ancho de banda en Latinoamérica y el Caribe*, realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL,2016: 26), «Venezuela es el país con el más bajo porcentaje de cambio, en términos de aumento del ancho de banda móvil. En lo que respecta a la velocidad de la conexión móvil, Venezuela tiene el más bajo promedio a nivel de la región (1.9 Mbps)», lo que da cuenta de que Venezuela se encuentra en el top tres de los países con los números más bajos en velocidad de conexión «con el 0.5 de conexiones sobre 10 Mbps y 0.2 de conexiones sobre 15 Mbp».

Castillo (2020) explica el contexto universitario en el que surge Universidad en Casa de la siguiente manera:

Dentro del sistema universitario de gestión pública, la mayoría de las facultades se encuentran paralizadas desde el inicio de la cuarentena el 13 de marzo del presente año y aún no se consideran en condiciones para volver a comenzar las clases (Castillo, 2020:7).

Por ello, cabe preguntarse: **¿Cómo el Estado venezolano planteaba la aplicación de un plan sin que se consideraran a los principales actores afectados por la política: las universidades?** Luego de seis meses de ser publicado el plan Universidad en Casa, las condiciones en el país no estaban dadas para iniciar las actividades académicas. Sin embargo, se tenía un plan, una ruta de acción trazada por parte del Estado venezolano para garantizar el derecho a la educación a nivel universitario durante la pandemia.

El presente artículo se centró en la Universidad Central de Venezuela (UCV) como caso de estudio, por ser la primera casa de estudios del país, así como la universidad pública más antigua (Navas, 2008) y la que cuenta con mayor cantidad

¹ Universidad en Casa forma parte de la política social venezolana y de acuerdo con Singh (SA) se trata de una acción inclusiva, la cual proporciona «soluciones para solventar necesidades sociales. Los problemas sociales cambian considerando factores económicos y contextuales». Dicha definición, se compagina con la realidad de la pandemia.

de estudiantes.² Se propuso recolectar información a partir de tres facultades diferentes de la UCV, a saber: Humanidades, Ciencias Económicas y Sociales y Farmacia. La información provino de decanos, directores de escuela, coordinadores académicos y un coordinador de plataforma. Todo esto proporcionaría respuesta a tres preguntas específicas:

- ¿Qué hizo el Estado venezolano para darle continuidad al proceso educativo universitario durante la pandemia?
- ¿De qué manera la teoría del caos y la complejidad sustenta la implementación de Universidad en Casa en el contexto venezolano?
- ¿Cuáles son los retos que enfrentó la Universidad Central de Venezuela para la implementación de Universidad en Casa?

El objetivo general se orientó en analizar la política implementada por el Estado venezolano a nivel universitario para la garantía del proceso de enseñanza-aprendizaje durante el COVID-19, tomando como caso de estudio a la Universidad Central de Venezuela. Con respecto a los objetivos específicos, los mismos se centraron en:

- a) identificar las políticas presentadas por el Estado venezolano para la continuidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en el sector universitario durante la pandemia;
- b) determinar los postulados de la Teoría del Caos y la Complejidad en el proceso de ejecución de la política Universidad en Casa para darle continuidad al proceso de enseñanza-aprendizaje;
- c) identificar los retos para la implementación de la política Universidad en Casa por parte de la Universidad Central de Venezuela.

La investigación empleó la Teoría del Caos y la Complejidad como modelo teórico para explicar la gestión estatal. El estudio también estableció la percepción que las autoridades universitarias tuvieron acerca de la materia y de qué manera dieron cumplimiento a dicho precepto durante el período de pandemia.

² De acuerdo con lo planteado por Sandoval (2023:Parr.1): «La matrícula estudiantil en la Universidad Central de Venezuela bajó 54,23% entre 2016 y 2021, al caer desde 44.735 a 20.476, revela el último informe sobre la población escolar de la casa de estudios».

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

El COVID-19 surgió a finales de 2019 en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, China (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2021), contando con diferentes hipótesis acerca de su origen y pocas evidencias concluyentes de cómo se transmitió de los animales a los humanos (Andersen *et al.*, 2020). La pandemia, producto del virus, generó impactos en la sociedad en diferentes niveles. En primer lugar, la muerte de millones de personas en todo el mundo, así como el colapso y desbordamiento de los sistemas de salud, generando una crisis sanitaria (OMS, 2023). En términos económicos, el cierre de empresas ocasionó desempleo masivo y recesiones en varios países (Banco Mundial, 2021).

Desde el punto de vista social, las medidas de confinamiento y distanciamiento físico provocaron alteraciones en las dinámicas familiares, sociales y educativas. En el caso particular de la educación, temática central del presente artículo, lo presencial fue sustituido por plataformas virtuales, así como *softwares* de reunión que fungían como estrategias de enseñanza síncrona, acrecentando las brechas en cuanto al acceso a la tecnología (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020). Asimismo, la salud mental se vio afectada, dando cuenta de un aumento significativo de casos de ansiedad, depresión y estrés (Brooks *et al.*, 2020).

Dicho contexto evidencia el impacto ocasionado por el COVID-19, cambiando dinámicas, modificando formas de relacionamiento, así como transformando aspectos económicos y culturales. La pandemia ocasionó que se pusiera mayor atención a la forma en la que la sociedad se relaciona con su medio, además dio cuenta de la necesidad de fortalecer la preparación global para futuras pandemias.

En el caso de la educación, el COVID-19 generó un contexto de emergencia, definiéndose acciones para garantizar el proceso de aprendizaje-aprendizaje y el derecho a la educación. Por lo tanto, las políticas se diseñaron para cumplir este objetivo. En ese contexto es necesario utilizar un marco teórico que ayude a comprender la realidad, y la Teoría del Caos no es completamente ajena a dicha realidad. Overman (1996) estipula que los orígenes de la Teoría del Caos provienen de la teoría de sistemas, por ende, debe parte de sus planteamientos a este enfoque ya familiar. Sin embargo, la Teoría del Caos se ha desarrollado aún más, generando sus perspectivas sobre la comprensión de los procesos políticos.

Resulta difícil precisar la relación entre caos y complejidad. No obstante, el vínculo con la complejidad se basa en el caos. Bechtold (1997) considera que un sistema se transforma continuamente a un nivel de complejidad superior y hace cambios irreversibles. En otras palabras, aunque un sistema dinámico pueda

parecer caótico, otros elementos le proporcionan un sentido de propósito (extraña fuente de atracción), que define sus límites y guía su evolución y crecimiento.

La investigación se sustenta en la Teoría del Caos y la Complejidad, específicamente en organizaciones educativas. En ese sentido, se asume la definición que plantea Bechtold (1997) cuando establece que «caos es un sistema teórico que intenta comprender el comportamiento no lineal e impredecible de los sistemas» (p. 195). Dicho planteamiento, se ajusta a la intención de analizar la política educativa universitaria en tiempos de pandemia para comprender la dinámica dentro de una institución académica como la universidad, en un contexto de transformación y crisis como el que se dio a consecuencia del COVID-19. En lo que respecta al marco conceptual que guía el estudio se precisaron como categorías: Estado, Política, política social y educación virtual.

Estado puede tener una definición específica, dependiendo del marco conceptual que cada autor tenga. Sin embargo, existen elementos comunes que permiten generar una definición. Para el caso del estudio, se asume el concepto planteado por Jessop (2015), quien habla del Estado desde el enfoque teórico tradicional normativo, identificando tres elementos: «un territorio demarcado, un poder político-administrativo organizado y estructurado y permanente, así como su población» (p. 74), sin olvidar la soberanía, que forma parte del Estado moderno. En el caso de Latinoamérica, la idea de Estado se plantea en los postulados constitucionales; para Venezuela, el Estado se define en la Constitución (1999), en el artículo 2.

Los Estados establecen un sistema de políticas que guían su accionar. Las **Políticas** pueden definirse, de acuerdo con Anderson (1975), como el curso de las acciones que son implementadas por uno o varios actores. En ese sentido, la Política es la operatividad de un plan marco, como la política educativa diseñada por el Estado venezolano para hacer frente a la crisis producto del COVID-19.

En Venezuela se habla de **Política social**, la cual puede ser definida, de acuerdo con Reisman (2001:30), como «la ocupación del Estado por aquellos en condiciones de vulnerabilidad social, las cuales deben ser satisfechas mientras el tejido social continúe su existencia. Este tipo de política es no solo en esencia, sino también en sus funciones profundamente relacionada con los objetivos comunitario». Así, la política social es la acción del Estado para solucionar problemas de carácter público, generando bienestar en la población.

En lo que respecta a la **educación virtual**, puede decirse que se trata del uso de canales tecnológicos en línea para procurar el acto educativo. Garrison y Anderson (2005) explicaron al respecto que esto no excluye las diferentes

tecnologías o métodos. De esta forma, se considera a la educación virtual como un modelo de enseñanza-aprendizaje mediado por la tecnología, en la que elementos como tiempo, espacio y comunicación no son obstáculos para que tenga lugar el acto educativo.

PROCESOS Y MÉTODOS

La investigación utilizó un método de enfoque cualitativo para dar respuesta a las interrogantes planteadas, basándose principalmente en el análisis de información proveniente de entrevistas. De acuerdo con Bryman y Bell (2003), la investigación cualitativa también incluye el análisis de textos y documentos. Leedy y Ormrod (2009) definen la metodología cualitativa como aquella que típicamente es empleada para responder a las preguntas del por qué y cómo. La razón para emplear un enfoque cualitativo radica en que se parte de la realidad fenoménica en torno a la implementación por parte de la UCV de las políticas definidas por el Estado venezolano a nivel universitario para garantizar el proceso de aprendizaje durante COVID-19.

El estudio utilizó como espacio de investigación a la UCV, convirtiéndola en el caso de estudio entre las universidades en Venezuela. Este método se basó en opiniones, puntos de vista, percepciones, directrices gubernamentales y políticas expresadas en palabras e informes.

El método utilizado fue el estudio de caso porque su propósito se basa en tomar un aspecto de la realidad social y analizarlo a fondo. El estudio de caso permitió utilizar los elementos proporcionados por los informantes clave de la Universidad Central de Venezuela para construir las categorías del análisis. Asimismo, es necesario añadir que es el primer enfoque para revisar y analizar la implementación de las políticas del Estado venezolano a nivel universitario durante la pandemia COVID-19. Ayudó a centrar la atención en la aplicación de la política. El método seleccionado permitió adaptarse a la realidad. El análisis obtenido del caso específico (Universidad Central de Venezuela) mostró la interacción de todos los factores de cambio.

Por lo tanto, la UCV, como caso de estudio, representaba una importancia estratégica en relación con el contexto general (Flyberrg, 2021) por las características propias de la mencionada institución. La UCV es la primera institución educativa universitaria del país (Gómez, 2021) y está dentro de una clasificación que incluye las 1.000 universidades más prestigiosas del mundo.

La investigación tuvo un diseño documental porque la información provino de fuentes oficiales que proporcionan las directrices de la política educativa

universitaria. Fue un diseño de campo porque la información se recogió de fuentes vivas (autoridades de la Universidad Central de Venezuela). La recolección de datos secundarios se realizó con el diseño bibliográfico-documental, el cual consistió en tomar datos provenientes de otras investigaciones (documentos, reportajes, artículos e incluso entrevistas) para apoyar la investigación teórica.

La confiabilidad de la investigación cualitativa implica una comprensión profunda de los seres humanos. Por lo tanto, es una práctica necesariamente subjetiva desde el principio. No obstante, en el presente artículo se implementó la triangulación para garantizar la validez y fiabilidad de la información presentada. La misma proporcionó múltiples perspectivas y coherencia en las preguntas de la entrevista. La coherencia se expresó a través del juicio de los expertos,³ quienes proporcionaron sus impresiones sobre el guion de la entrevista diseñada. Aunado a lo anterior, los expertos revisaron las preguntas –redacción, orientación e intención– y determinaron que las preguntas estaban alineadas con los propósitos de la investigación. La fiabilidad en el presente artículo se refiere a la estabilidad de las respuestas a múltiples codificadores de conjuntos de datos, la cual fue corroborada por las respuestas detalladas que ofrecieron los informantes clave, mediante la transcripción de los archivos digitales, y la categorización proporcionada por el investigador en función de la información.

El estudio utilizó como instrumento para recolectar la información: entrevistas semiestructuradas por correo electrónico, y fue validado por expertos que revisaron el guion de la entrevista. La unidad de análisis fue la UCV, en particular las Facultades de Humanidades, Ciencias Económicas y Sociales, y Farmacia, que proporcionaron una amplia perspectiva del funcionamiento de la política educativa de la universidad. A fin de garantizar la confidencialidad de los informantes clave, se codificó su participación de la siguiente manera: Decano de Facultad (**DF1-DF3**), agregándosele una letra por la Facultad respectiva (**DFCES1, DFH2, DFF3**); Coordinador Académico de Facultad (**CAF1**); Director de Escuela (**DE1**); Coordinador Académico de Escuela (**CAE1**) y Administrador de Plataforma (**AP1**).

Las percepciones de los entrevistados en las tres facultades establecieron cómo la universidad operacionalizó e implementó las directrices que se basan en

³ En el caso específico del artículo, los expertos pertenecen a diferentes áreas del saber, quienes también tienen relación con el tema de políticas y educación. Se trata de profesores universitarios de carácter nacional e internacional: Instituto de Educación Superior, *East China Normal University*, Escuelas de Educación y Trabajo Social de la Universidad Central de Venezuela.

la política educativa universitaria para dar continuidad al proceso de enseñanza-aprendizaje en el nivel educativo mencionado durante la pandemia de COVID-19.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Los resultados se obtuvieron a través de la implementación de entrevistas semiestructuradas vía internet. Se trata de la interrelación entre los planteamientos teóricos y los testimonios de quienes perciben la realidad. El enfoque de este artículo se centró en tres dimensiones: los principios fundamentales de la política, el caos y la transformación en la implementación de una política y los desafíos de la UCV para la ejecución de la política. Lo descrito proporciona una comprensión acerca de la política aplicada en Venezuela durante el COVID-19 a nivel universitario para garantizar el derecho a la educación en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Principios orientadores de la política

El Estado venezolano definió Universidad en Casa como política para garantizar el derecho a la educación consagrado en la Constitución (1999) (artículo 103) durante la pandemia COVID-19. Se caracterizaba por ser un Plan Universitario Nacional de Prevención ANTICOVID-19. Se concibió como un grupo de medidas que debían ejecutarse a nivel universitario y, de esa manera, hacer frente a la contingencia de crisis generada por el aislamiento físico a causa del COVID-19.

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU) (2020, 2021) estableció, como mandato de Universidad en Casa, que cada institución de educación superior del país –tanto pública como privada– presentara ante el mencionado ministerio un plan que visibilizara el seguimiento académico a distancia.

Los lineamientos proporcionados por el MPPEU para el proceso educativo universitario durante la pandemia de COVID-19, establecieron como «metodología a utilizar serán las clases a distancia, en las que se utilizarán llamadas telefónicas, mensajes de texto, correo electrónico y mensajería a través de WhatsApp» (Maitta, 2020, «Lo poco que se conoce sobre este programa...», párr. 2), convirtiéndose estas orientaciones en los principios fundamentales de la política.

Ahora bien, una política requiere un proceso de investigación sistemática para su implementación así como establecer indicadores que permitan medir el impacto de la política existente –análisis ex post–, lo cual brindaría los insumos para la respectiva corrección y las opciones para una nueva política –análisis ex ante– (Weimer y Vining, 1999); en otras palabras, la política para su definición requiere un análisis del contexto y, de esa manera, establecer los principios que

la rigen. En ese sentido, la dimensión planteada se sustenta en dos categorías: principios fundamentales que sustentaban Universidad en Casa y los objetivos académicos y sociales de la política.

En lo que respecta a los fundamentos de la política, los informantes clave respondieron que lo que conocían se relacionaba con que la Universidad en Casa buscaba darle continuidad al proceso de enseñanza-aprendizaje, haciendo uso de los medios digitales durante el confinamiento provocado por el coronavirus; en otras palabras, era una respuesta ante la situación de crisis y contingencia producto de la pandemia. Dicho precepto se visualiza desde diferentes perspectivas, dependiendo del nivel del informante clave.

A nivel decanal, se evidencia que Universidad en Casa había sido escasamente comunicada de manera oficial, como lo muestra un planteamiento como el siguiente: **DFCES 1**: «*Por lo que hemos leído, la política es poder atender al proceso de enseñanza desde casa. Ser capaz de transferir un conjunto de actividades, mediadas por la telemática, en el hogar*». Pero, a nivel operativo, hacer uso de la tecnología implicaba, según expresa **CAE 1**: «Continuar el proceso de formación desde casa, utilizando los medios digitales para que enseñen las clases, ya sea de forma síncrona (sesiones en línea) o asincrónica, donde el profesor previamente graba el contenido de la clase y lo transmite en medios digitales (WhatsApp, Telegram, etc.), entre otros».

Por otro lado, los informantes clave establecieron que si bien se trató de la acción del Estado para garantizar la continuidad educativa a nivel universitario, no se establecieron las bases pedagógicas y didácticas para sustentar dicha política. En los documentos oficiales solo se muestran aspectos genéricos del desarrollo de las actividades educativas virtuales, así como de las estrategias y medios para operativizar la política.

En cuanto a los objetivos académicos y sociales de Universidad en Casa, los informantes clave expresaron sus percepciones al respecto, destacando la debilidad de la política por el poco nivel de preparación, tanto de profesores como estudiantes, sobre los recursos para efectuar las actividades a distancia mediados por la tecnología.

Del mismo modo, plantearon el poco nivel de articulación entre las instituciones para implementar la política, basándose sólo en anuncios por redes sociales por parte de las autoridades ministeriales, sin que se evaluara el estatus de la conectividad y el acceso a equipos para desarrollar las actividades, lo cual minimizó el cumplimiento de los objetivos académicos, como lo evidencia la siguiente afirmación **DFH 2**: «Universidad en Casa buscó la continuidad del proceso

de aprendizaje a nivel universitario y eso debería ser así, pero no hubo articulación para que esto se hiciera de la mejor manera».

Por otro lado, la ejecución de la política, dejando de lado la consulta a las universidades o a expertos en materia de planificación y en materia de educación virtual para precisar los requerimientos técnicos y la capacitación tecnológica para atender esta contingencia, generó distorsiones en el cumplimiento de los objetivos académicos, lo cual puede interpretarse como una falla para la consolidación de aprendizajes y competencias de los estudiantes y un impacto negativo en su proceso de formación. **CAF 1:** «Universidad en Casa fue implementado por el gobierno venezolano sin consultar a las universidades públicas. Esta situación generó distorsiones porque no se cumplieron los objetivos académicos. Este aspecto demuestra improvisación en la definición, planificación y ejecución de la política».

El caos y la transformación en la implementación de la política

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto multidimensional a nivel mundial. Un gran número de estudiantes se vio privado de educación. Según Strauss (2020), la pandemia contribuyó al cierre de más del 90% de las escuelas del mundo, lo que llevó al caos. Por consiguiente, los centros educativos entraron en crisis respecto a la forma de continuar el proceso de aprendizaje. Mogaji (2020) explicó el contexto asociado con las universidades en todo el mundo, diciendo que «están enfrentando problemas similares debido a la pandemia, pero las universidades de los países emergentes tienen escasos recursos para lidiar con este problema global» (p. 5), mientras que las universidades de los países desarrollados pueden estar mejor preparadas para adaptarse y transitar a los desafíos en línea.

Por lo tanto, la educación en línea se convirtió en una alternativa de emergencia a la educación tradicional presencial durante el período de pandemia, que requería planificación y organización. Según Smith (2011), citando autores como Rhee (2003) y Sullivan y Daniels (2008), «la teoría del caos es un concepto que debe ser considerado seriamente y significativamente por todos los gerentes estratégicos, independientemente de la industria en la que operan» (p. 192). Estos conceptos teóricos se convierten en consideraciones básicas e importantes de planificación para evaluar los riesgos, especialmente al diseñar e implementar estrategias para hacer frente a la contingencia durante el COVID-19. La Teoría del Caos orienta la transformación de las organizaciones para mitigar las consecuencias de los errores y peligros con oportunidades.

El contexto COVID-19 proporcionó, según los seguidores de la Teoría del Caos, aleatoriedad aparente en muchos fenómenos, reconociendo una previsibilidad

inherente que no puede ser eliminada por un simple proceso de recolección y análisis de datos. Smith (2011) explica que «para lograr el éxito a largo plazo y sobrevivir al turbulento e hipercompetitivo entorno de negocios, los gerentes deben abrazar la incertidumbre inevitable dentro de su sistema y evitar los intentos de controlar y gestionar sus negocios» (p. 192). Esto no significa entrar en la situación sin planificación. En otras palabras, indica acciones de desarrollo.

En ese sentido, los informantes clave especificaron que ante el contexto de caos y crisis generado por el COVID-19, la UCV estableció medidas para garantizar el proceso de enseñanza-aprendizaje y, a pesar de la premura de las acciones, dar resultados, pero a su vez comprender cómo adoptar la modalidad de educación virtual. Cada facultad de la universidad puso en evidencia sus necesidades para dar cumplimiento al lineamiento estatal, constituyendo la formación en materia de TIC, tanto para docentes como estudiantes, el primer problema a enfrentar. Por consiguiente, la primera acción fue definir procesos de formación en torno a herramientas digitales y plataformas, lo cual fue mencionado por los tres decanos entrevistados.

Resulta importante resaltar en este punto el testimonio de la **DFF 3**: «Una de las cosas que se desarrollaron fue la capacitación tanto de profesores como de estudiantes en TIC, aplicable a una situación como la pandemia. Se realizaron cursos, considerando las características prácticas que tiene el proceso formativo de la referida facultad, dando cuenta de que, si bien no se estaba claro de qué hacer y de qué forma, la universidad debía garantizar el derecho a la educación».

Aunado al contexto de crisis promovido por el COVID-19, en el caso de Venezuela se anexaba a la ecuación la crisis económica y financiera (ENCOVI, 2021), lo cual implicaba definir acciones desde el caos y la complejidad. Pauta que fue señalada por **CAF 1** quien la explicó de la siguiente manera: «A pesar de las limitaciones económicas durante muchos años, se han tomado muchas medidas. La pandemia ha empeorado la situación. La Facultad de Humanidades y Educación, junto con el apoyo de la Unidad de Educación a Distancia, ha fomentado la enseñanza virtual y la modalidad mixta para continuar los períodos académicos desde 2020 hasta el presente con la modalidad síncrona y asíncrona. La UCV cuenta con un aula virtual que permite a todos los profesores que deseen colocar todas sus agendas y dar clases de forma remota», con lo que da cuenta de que si las condiciones no estaban del todo garantizadas para la ejecución de la política, la UCV contaba con protocolos para hacer frente a la situación, y así lograr el derecho a la educación y continuar el proceso de aprendizaje.

Retos para la implementación de la política: Universidad en Casa

Muchos países cuentan con recursos y plataformas digitales a las que se puede acceder remotamente. En ese sentido, los ministerios de educación establecieron directrices para darle continuidad al proceso de enseñanza-aprendizaje durante la COVID-19, implementando como estrategia, la educación virtual. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL,2020) expresó que «lanzó programación de televisión o radio en abierto» (p. 3). Sin embargo, según Álvarez Marinelli *et al.* (2020), pocos países de la región latinoamericana cuentan con estrategias nacionales de educación digital, con un modelo que aproveche las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

La suspensión de las actividades educativas de manera presencial y el dar paso a la virtualización significó que profesores y estudiantes tuviesen una mayor presión. González-Calvo *et al.* (2020) señalaron que se ignoraron, en la transición a la enseñanza en línea, los largos procesos formativos y el rediseño de las asignaturas e infraestructuras que apoyan la demanda de esta modalidad educativa.

Río Campos (2020) afirmó que hubo una influencia negativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje debido al COVID-19 en varios países latinoamericanos. La razón principal fue la falta de inversión a lo largo de los años para la adaptación de campus virtuales, sitios web institucionales, revistas científicas digitales y la formación de profesores y estudiantes en la gestión de las TIC. Por lo tanto, resulta relevante evaluar los desafíos que enfrentó la UCV en la implementación de Universidad en Casa durante COVID-19.

En ese sentido, los informantes clave establecieron cinco factores comunes como retos para la implementación de Universidad en Casa: la conectividad, los salarios, el acceso a equipos actualizados, la presión personal y la poca formación con la que se contaba respecto a las TIC. Dichos planteamientos se sustentan en lo descrito por **DFH 2:**

La debilidad de la conexión a Internet; la falta de recursos tecnológicos para profesores y alumnos; la baja remuneración del personal docente y su mayor aumento de responsabilidades con las actividades virtuales. [Además], El contexto social, económico y político afecta al proceso de aprendizaje. Hasta ahora, el gobierno no ha dado incentivos para pagar a los profesores por el uso de la conectividad como medida para asegurar el trabajo y reducir el costo de vida.

Se refuerza de esta manera que las condiciones económicas y sociales de Venezuela dificultan la implementación de una política que requería equipos,

tiempo, formación, electricidad y conexión estable a internet, tal como lo expresa **SAC 1:**

A nivel personal, fue un desafío completo. Mi teléfono de casa se rompió dos días antes de que las medidas de confinamiento fueran decretadas. Durante el período de la pandemia, un teléfono de residencia roto supuso un desafío y un alto riesgo para la seguridad. Tuve que viajar a la casa de un vecino para transmitir mis clases. Tuve que reducir mi horario de dos clases por semana a una sola, con la cual solo logré dictar la mitad del contenido durante la etapa de confinamiento y restricción de movilidad. Además, había otros problemas que enfrentaban los profesores y los estudiantes: fracaso de los servicios públicos (teléfono e internet), fracaso en la cobertura del teléfono móvil. Fallos de alimentación recurrentes. Falta de conocimiento sobre las plataformas de enseñanza digital (Zoom, Aula, entre otras), situación que se resolvió meses después.

Además, a esto se suma la improvisación, la falta de consulta a los especialistas en políticas y tecnología educativa de las instituciones educativas universitarias, a quienes no se les tomó en cuenta para la definición de Universidad en Casa, lo que implicó como reto a la UCV la definición de lineamientos internos para garantizar la educación; un aspecto que es señalado por **AP 1** cuando afirma que:

Las dificultades y complicaciones siempre han estado asociadas con los problemas de la infraestructura de conectividad del país y la falta de inversión en esta área. El país no tiene un plan nacional de educación virtual. Los desafíos se han asociado en gran medida con problemas generados por la improvisación y la ignorancia. La principal dificultad que los docentes y estudiantes encontraron durante este proceso de pandemia se relacionó con el proceso formativo sobre las herramientas TIC, causando deserciones en estos sectores.

Hubo respuesta por parte del Estado venezolano para la contingencia. Con base en este contexto, la Universidad Central de Venezuela decidió cómo enfrentaría las dificultades relacionadas de asumir la política, considerando las condiciones de conectividad, servicio eléctrico intermitente y el bajo nivel de gestión de TIC por parte de docentes y estudiantes.

CONCLUSIONES

La calidad de la enseñanza a nivel universitario durante el COVID-19 se basó en una cultura organizacional. Las universidades como instituciones están llamadas a

reconocer la importancia que tiene la búsqueda de la excelencia educativa, la cual se relaciona con la gestión, la toma de decisiones, y el reconocimiento por parte de todos los involucrados de las debilidades en la definición de la política. A partir de la información proporcionada por los informantes clave se hace evidente que el país no contaba con las condiciones para hacer frente al proceso de enseñanza-aprendizaje de manera virtual y el derecho a la educación, como se estipula en la Constitución; se encontraba en riesgo a causa de las condiciones para la educación virtual en el país, lo cual generó que se complejizara la implementación de lo establecido en el plan Universidad en Casa.

Reconocer que la excelencia académica es esencial para el mejoramiento de las políticas y ha de ser el primer paso cuando se analiza la política Universidad en Casa. Asimismo, la Política requiere del apoyo de todos los miembros de las diferentes instancias, tanto para su definición como su implementación. Un aspecto que implica, en consecuencia, un análisis profundo del Estado y la Universidad. Sin embargo, la política Universidad en Casa careció de un proceso de consulta con el sector universitario para consolidar su definición y su implementación, teniendo presente las condiciones de la infraestructura tecnológica del país.

El Estado venezolano debe entonces concebir políticas que regulen la educación virtual. Además, es necesario que los docentes se formen en la materia para que puedan adquirir o desarrollar las habilidades tecnológicas para afrontar el proceso de enseñanza-aprendizaje bajo otra modalidad diferente a la presencial. La formación en TIC y educación virtual permitirían actuar de manera anticipada y dar continuidad a la educación ante un posible evento de confinamiento o aislamiento total, similar al que se produjo bajo el COVID-19.

Estas acciones prepararían al sistema educativo venezolano, permitiendo la continuación al proceso de enseñanza-aprendizaje con calidad y garantizarían el derecho a la educación, de acuerdo con lo establecido a nivel internacional e incluso constitucional, respecto a la educación como derecho humano fundamental.

La educación universitaria en Venezuela pertenece a una política social sectorial. Las Políticas Públicas y las estrategias para el desarrollo de la educación a nivel universitario cambiaron significativamente con la aprobación de una nueva Constitución en 1999, así como la nueva Ley Orgánica de Educación (LOE) en 2008. Más allá de este nuevo contexto legal, su implementación, de acuerdo con Rojas (2019), responde a «una serie de reformas dentro del sistema educativo nacional y se construye a través de la política de las Misiones Educativas, una institucionalidad paralela, que afecta la formación profesional, así como la generación de ciencia y tecnología» (p. 157). Esto implica la reducción de la calidad universitaria debido

a que los recursos son direccionados a ese sistema paralelo y no al nacional establecido, con el resultado de que no se invierta en las universidades, en su actualización tecnológica o capacitación, y genera escasa preparación para asumir Universidad en Casa en un contexto de pandemia.

Por otro lado, se evidencia que los principios que sustentan la Teoría del Caos y la Complejidad no fueron aplicados, pues era necesario propiciar procesos de adaptabilidad, resiliencia y planificación en la definición de la política, lo cual no se procuró. No obstante, la UCV actuó con los recursos con los que contaba para poder cumplir con la tarea de garantizar el derecho a la educación a nivel universitario.

Por último, es necesario tomar en cuenta lo señalado por Izarra (2009), quien plantea que es necesaria una sólida elaboración acerca del conocimiento pedagógico, que amerita planificación, preparación y evaluación de las políticas, así como las acciones que en materia educativa se planteen. Es importante reconocer, identificar y seguir implementando las buenas prácticas llevadas a cabo por diferentes universidades que ejecutaron la política Universidad en Casa, lo cual puede servir como referencia para mejorar la política y también ayudará a evaluar la dinámica de la universidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andersen, K.G., Rambaut, A., Lipkin, W.I. *et al.* The proximal origin of SARS-CoV-2. *Nat Med* 26, 450–452 (2020). <https://doi.org/10.1038/s41591-020-0820-9>
- Anderson, J. E. (1975). *Public Policymaking: An Introduction*. Boston: Houghton Mifflin.
- Álvarez Marinelli, H. *et al.* (2020). *La educación en tiempos del coronavirus: los sistemas educativos de América Latina y el Caribe ante COVID-19*. Document under discussion. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-educacion-en-tiempos-del-coronavirus-Los-sistemas-educativos-de-America-Latina-y-el-Caribe-ante-COVID-19.pdf>
- Banco Mundial. (2021). *Global Economic Prospects*, June 2021. <https://www.worldbank.org>
- Bechtold, B. (1997). Chaos theory as a model for strategy development. *Empowerment in Organizations*, 5 (4), 193-201. <https://doi.org/10.1108/14634449710195462>
- Brooks, Samantha K. *et al.* (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet*, Volume 395, Issue 10227, pp. 912 - 920. [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)30460-8/fulltext?cid=in%3Adisplay%3Alfhtn0&dclid=CNKCgb7nle0CFVUKjwodG0YCkg](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30460-8/fulltext?cid=in%3Adisplay%3Alfhtn0&dclid=CNKCgb7nle0CFVUKjwodG0YCkg)
- Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Business Research Methods*. Oxford: University Press.

- Castillo, V. (2020). *Informe sobre las afectaciones al derecho a la educación durante la pandemia de COVID-19: Caso de la Universidad Metropolitana, Venezuela*. <https://www.unimet.edu.ve/wp-content/uploads/2023/09/Informe-Derecho-a-la-Educacion.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2016). *Estado del ancho de banda en Latinoamérica y el Caribe*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40528/6/S1601049_es.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *La educación durante el COVID-19*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45904-la-educacion-tiempos-la-pandemia-covid-19>
- Cucinotta, D. (2020). *WHO Declares COVID-19 a Pandemic* <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32191675/>
- ENCOVI (2021). *Informes de resultado de la encuesta de condiciones de vida: ENCOVI*. <https://www.proyectoencovi.com/encovi-2021>.
- Flyberrg, B. (2021). *Five Misunderstandings about Case-Study Research*. SAGE Research Methods, 220-245. <https://dx.doi.org/10.4135/9780857028211>
- Garrison, D. y Anderson, T. (2005). *El e-learning en el siglo XXI. Investigación y práctica*. Barcelona, España: Ediciones Octaedro, SL.
- Gómez, H. (2021). «La UCV se encuentra entre las mejores universidades del mundo»[. https://ucvnoticias.wordpress.com/2019/10/30/la-ucv-se-encuentra-entre-las-mejores-universidades-del-mundo/](https://ucvnoticias.wordpress.com/2019/10/30/la-ucv-se-encuentra-entre-las-mejores-universidades-del-mundo/).
- González-Calvo, G. et al. (2020). «Aprendiendo a ser docente sin estar en las aulas. La covid-19 como amenaza al desarrollo profesional del futuro profesorado». *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences*, 2(9), 152- 177. <http://doi.org/10.17583/rimcis.2020.5783>
- Izarra, D. (2009). «Development of the teaching formation in Venezuela». *INFANTES*, volume 1, N° 1. <https://ciegc.org.ve/wp-content/uploads/2022/12/Formacion-docente-en-Venezuela-Revista-Infantes.pdf>
- Jessop, B. (2015). *The State: Past, Present, Future*. https://www.ritsumei.ac.jp/acd/re/k-rsc/hss/book/pdf/vol07_08.pdf
- Leedy, P, & Ormrod, J. (2009). *Practical Research: Planning and Design*. United States of America: Pearson Editorial.
- Maitta, D. (2020). *Plan Universidad en Casa deja a la educación superior a su suerte*. <https://cronica.uno/plan-universidad-en-casa-deja-a-la-educacion-superior-a-su-suerte/>

- Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (MPPEU). (2020). *Boletín Universidad en Casa*. Año 1. N°1. <https://es.scribd.com/document/600167694/Boleti-n-N-1-UNIVERSIDAD-EN-CASA>
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (MPPEU). (2021). *Plan Universidad en Casa*. <https://sp.cnu.gob.ve/index.php/plan-universidad-en-casa/>
- Mogaji, E. (2020). *Impact of the Pandemic on Higher Education in Emerging Countries: Emerging opportunities, challenges and research agenda*. <https://ssrn.com/abstract=3622592>
- Navas, A. (2008). *Una aproximación a la historia de la fundación de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela 1946*. Caracas: Fondo Editorial de la Facultad de Humanidades y Educación.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2020). *Coronavirus disease (COVID-19)*. https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1
- Organización Mundial de la Salud. (2021). COVID-19: *Cronología de la actuación de la OMS*. <https://www.who.int/es>
- Overman, F. (1996). The new sciences of administration: chaos and quantum theory. *Public Administration Review*, 56, 487-491.
- Organización Mundial de la Salud. (2023). *COVID-19: Situación actual*. <https://www.who.int/es>
- Reisman, D. (2001). *The Definition of Social Policy*. https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230512917_2.
- República Bolivariana de Venezuela. (1970). *Ley de Universidades*. http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/documentos/ley_de_universidades.pdf
- República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Constitución*. N°5.908 Extraordinario. http://www.asambleanacional.gob.ve/documentos_archivos/constitucion-nacional-7.pdf.
- República Bolivariana de Venezuela. (2008). *Ley Orgánica de Educación*. https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ven_anexo_33_sp.pdf
- República Bolivariana de Venezuela. (2020). *Decreto presidencial No. 4.160*. Gaceta Oficial extraordinaria No. 6.519 del 13 de marzo de 2020. <https://www.covidlawlab.org/wp-content/uploads/2020/07/Decreto-N%C2%B04-160-Estado-de-Alarma-.pdf>
- Ríos Campos, C. (2020). COVID-19 y Educación Superior Universitaria Pública del Perú. *Revista Clake Education*, 1(02), 1-1. <http://revistaclakeeducation.com/ojs/index.php/Multidisciplinaria/Article/view/1>

- Rojas, R. (2019). Education Policies in Venezuela (2000-2016): A Critical View. *Rev. Hist. educ. latinoam.* Vol. 21, N° 32, pp.155-192. ISSN 0122-7238. <https://doi.org/10.19053/01227238.9483>
- Sandoval, W. (2023). *En 54,23% cayó matrícula estudiantil de la UCV.* <https://ultimasnoticias.com.ve/mas-vida/en-5423-cayo-matricula-estudiantil-de-la-ucv/>
- Singh, A. (N/D). *Social policy Concept & Principles.* <https://ccsuniversity.ac.in/bridge-library/pdf/Social%20policy%20Concepts%20&%20Principles.pdf>
- Smith, A. (2011). «Chaos Theory and recessional business environments: case studies of operational health of service and manufacturing organizations». *Int. J. Services and Operations Management*, vol. 8, n° 2. <https://www.researchgate.net/publication/264837949>
- Strauss, V. (2020). *Schools of more than 90 percent of the world's students closed during this pandemic. This graphic shows how fast it happened.* Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/>
- Weimer, D.L. and Vining, A.R. (1999). *Policy analysis: Concepts and practice.* Englewood Cliffs Prentice-Hall.