



República Bolivariana de Venezuela  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
SIMÓN RODRÍGUEZ  
Decanato de Postgrado y Educación Avanzada

# UNESR Gerencia 2000



**NUEVAS TECNOLOGÍAS, DIGITALIZACIÓN E INTELIGENCIA ARTIFICIAL.  
SU APLICACIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES VENEZOLANAS**

Nueva Etapa. Número XX - Enero-Junio 2025





UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
SIMÓN RODRÍGUEZ  
Decanato de Postgrado y Educación Avanzada

---

# UNESR Gerencia **2000**

---

**Nuevas Tecnologías, Digitalización e Inteligencia Artificial.  
Su Aplicación en la Gestión de las Organizaciones  
Venezolanas**

**Nueva Etapa. Número XX  
Enero - Junio 2025  
ISSN: 1315-0031**

## **AUTORIDADES DE LA UNESR**

Ana Alejandrina Reyes Páez  
**Rectora**

Luis Rodolfo Bracho Magdaleno  
**Vicerrector Académico**

Ana Endrina Gomez Durán  
**Vicerrectora Administrativa**

Marcos Alirio Medina Silva  
**Secretario**

## **AUTORIDADES DEL DECANATO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN AVANZADA**

Luisa Fernanda Zambrano Díaz  
**Decana**

Dora Saldivia  
**Directora de Formación Avanzada**

Vanessa Azuaje  
**Directora de Investigación**

Dustin Valera  
**Director de Cooperación, Educación Continua  
e Interacción con las Comunidades**

Daniel Martínez  
**Director de Secretaría**

Janet Peñaloza  
**Directora de Administración**



### **Ediciones del Decanato de Postgrado y Educación Avanzada**

Dirección: 2a Calle con 2a Transversal, Urbanización Campo Alegre, Qta.  
Portofino, Municipio Chacao, Estado Miranda. Teléfono: (0212) 2676786  
Correo electrónico: gerencia2000@gmail.com

## **REVISTA GERENCIA 2000**

Publicación semestral del DPEA - UNESR

AÑO, 2025. No 20

### **COMITÉ EDITORIAL**

Gertrudis García (Editora)

Gisela Giménez

Ramón Machado

Evelyn Nahmens

Sonia Gelvis

### **CUERPO DE ÁRBITROS NACIONALES**

Gustavo Gutiérrez

Janeth Duarte

Maritza Puerta

Orlando Rodríguez

Loni Atencio Machado

Rafael Ramos

Luisa Duran

Gregory Ladera

Tomas Solano

Amada Mercado

David Colombo

Mylvia Fuentes

Darkis Shepard

Aura Machado

Reina Vargas

Penny García

Sixto Hernández

Víctor Reyes

Omar Salas

Carmen Echeverría

Judith Arias

Gustavo Parra

### **ÁRBITROS INTERNACIONALES**

Maryuri Ruiz

Felix Socorro

Rafael Nahmens

Rayron Selfzer

La Revista Gerencia 2000, adscrita al Decanato de Postgrado y Educación Avanzada es el órgano difusor de los trabajos académicos de investigación en el campo de las Ciencias Administrativas, Gerenciales y de Gestión de las Organizaciones, de los profesores, participantes con opción para el resto de las comunidades de los distintos territorios conexos a los núcleos de la universidad como también de otras universidades que responde a los intereses académicos e investigativos y del servicio comunitario con sentido democrático, participativo y humanista para el desarrollo de la investigación, mediante la publicación de trabajos científicos, no científicos y del ingenio popular de excelencia y calidad cumpliendo en primer lugar, con la política nacional de ciencia, tecnología, innovación e inventiva que promueve la carta magna de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley de Ciencia y Tecnología; y en segundo lugar a las políticas de publicación de la universidad.

**Número:** enero-junio 2025

**Recepción:** enero-marzo 2025

**Arbitraje y Aprobación:** abril-junio 2025

**Corrección y Revisión:** Comité Editor

**Corrección de textos:** Jesús Pérez Talavera

**Diagramación y montaje:** Norah Gamboa Vela

**Traducción:** Rebeca Gutiérrez

**Imagen de la Portada tomada de:** <https://www.bancaynegocios.com/exclusivo-como-las-empresas-venezolanas-estan-adoptando-a-la-inteligencia-artificial/>

**Depósito Legal:** pp 199902Df583

**ISSN:** 1315-0031

**© Copyright:** UNESR

La información contenida en los textos publicados en este número es de entera responsabilidad de los autores.

# Contenido

<b>EDITORIAL</b>	<b>9</b>
<b>ENFOQUES: Análisis y discusión de aspectos relacionados con la aplicación de las tecnologías digitales y la Inteligencia Artificial (IA) en la gestión de las organizaciones</b>	<b>13</b>
ADMINISTRACIÓN ROBINSONIANA: MÉTODO TRINARIO; GOBERNANZA Y OFICINAS VIVAS EN TIEMPOS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL <i>Norjhira Romero Pérez</i>	15
<b>HALLAZGOS: Resultados de Investigaciones y Producciones de Conocimientos</b>	<b>51</b>
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS: APORTES PARA UNA GERENCIA EFECTIVA TRANSFORMADORA DESDE LA EXPERIENCIA AUTOBIOGRÁFICA <i>Yuhly Del Carmen García</i>	53
PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ENTIDADES FINANCIERAS <i>Sara Isabel Bermúdez Beltrán</i>	71
<b>PERSPECTIVAS: DONDE SE EXPONEN SOLUCIONES Y PROBLEMAS DE LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>93</b>
ANÁLISIS MULTIDIMENSIONAL DE LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADOPCION TECNOLÓGICA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: UN ENFOQUE EN LA BUROCRACIA Y EL LEGADO DE LA COLONIZACION TECNOLÓGICA <i>Rosa Riera Escalona</i>	95

GOBERNANZA DIGITAL: TEORÍAS Y ESTRATEGIAS PARA POLÍTICAS PÚBLICAS EN TELECOMUNICACIONES <i>Julio César Valor</i>	113
<b>NUEVAS TENDENCIAS: NUEVOS AVANCES DEL CONOCIMIENTO</b>	<b>139</b>
EL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL SISTEMA LEGAL VENEZOLANO <i>Daniel Martínez</i>	141
<b>GENTE NOTABLE: APORTES EN LA INVESTIGACIÓN Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GERENCIA, GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	<b>155</b>
UNA COMPILACIÓN DE LA OBRA Y TRAYECTORIA DE LA DRA. NORJHIRA SOMARY ROMERO PÉREZ: TEJIENDO LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA VENEZOLANA <i>Rosa Riera, Compiladora</i>	157
<b>NORMAS PARA LA PUBLICACIÓN EN LA REVISTA GERENCIA 2000</b>	<b>161</b>

**EDITORIAL**





En la era contemporánea, la rápida evolución de las tecnologías digitales y la inteligencia artificial (IA) está transformando profundamente todos los aspectos de nuestra vida cotidiana, laboral y social. La digitalización ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad, impulsando cambios en la forma en que interactuamos, trabajamos y tomamos decisiones. La inteligencia artificial, por su parte, emerge como una de las innovaciones más disruptivas, con el potencial de potenciar la eficiencia, crear nuevas oportunidades y plantear desafíos éticos y sociales que debemos afrontar con responsabilidad.

La integración de estas tecnologías ha permitido avances sin precedentes en sectores como la salud, la educación, la industria y los servicios financieros. Desde diagnósticos médicos más precisos hasta plataformas educativas personalizadas, la digitalización y la IA están abriendo caminos hacia una sociedad más conectada, eficiente y equitativa. Sin embargo, también plantean cuestiones cruciales sobre la privacidad, la seguridad y el empleo, recordándonos la importancia de establecer marcos regulatorios y éticos sólidos que aseguren un desarrollo tecnológico inclusivo y responsable.

La digitalización permite optimizar procesos internos, reducir costos y facilitar la toma de decisiones basadas en datos precisos y en tiempo real. Para las organizaciones venezolanas, esto representa una oportunidad de modernización que puede traducirse en una mayor capacidad de adaptación ante las condiciones adversas del entorno. La implementación de plataformas digitales, sistemas de gestión integrados y soluciones en la nube, por ejemplo, puede mejorar significativamente la productividad y la calidad de los servicios ofrecidos.

Por su parte, la inteligencia artificial (IA) ofrece nuevas perspectivas en áreas como la atención al cliente, el análisis de mercados y la gestión de recursos humanos. La automatización de tareas repetitivas, la predicción de tendencias y la personalización de productos y servicios son solo algunos ejemplos de cómo la IA puede transformar la manera en que las organizaciones operan y se relacionan con sus públicos.

En el contexto venezolano, donde los desafíos económicos y sociales han marcado el ritmo de la transformación, la digitalización y la inteligencia artificial emergen como herramientas fundamentales para impulsar la eficiencia, la innovación y la resiliencia del sector empresarial y gubernamental.

No obstante, la integración de estas tecnologías en Venezuela requiere de un enfoque estratégico, capacitación continua y una infraestructura adecuada. Además, es fundamental promover políticas públicas que fomenten la innovación y el acceso a recursos tecnológicos, para que tanto empresas privadas como instituciones públicas puedan aprovechar plenamente las ventajas de la digitalización y la inteligencia artificial.

La adopción de nuevas tecnologías representa una vía imprescindible para que las organizaciones venezolanas puedan superar obstáculos, potenciar su crecimiento y contribuir al desarrollo sostenible del país. La transformación digital no es solo una tendencia global, sino una necesidad imperante para construir un futuro más eficiente, inclusivo y resiliente en Venezuela.

En este número de la *Revista Gerencia 2000*, presentamos las aplicaciones de estas tecnologías digitales y de la inteligencia artificial (IA) en los contextos de las organizaciones venezolanas y cómo están contribuyendo, a pesar de las limitaciones que se presentan en nuestro país, a mejorar los servicios, a que las políticas públicas tengan un mayor alcance y a que las gestiones organizacionales se realicen de forma más eficiente y sostenible.

Recordando que los trabajos que aquí se presentan son productos de investigaciones de nuestros participantes y profesores, vemos cómo ya la aplicación de estas herramientas es parte de las organizaciones venezolanas y cómo estas se están adaptando cada día a su uso, permitiendo, por un lado, potenciar la calidad y la productividad de las empresas y, por el otro, reducir las brechas de discriminación y no inclusión, ya que uno de sus objetivos es concebir una gobernanza democrática, participativa, inclusiva y ahora global.

## **ENFOQUES:**

**Análisis y discusión de aspectos relacionados con la aplicación de las tecnologías digitales y la Inteligencia Artificial (IA) en la gestión de las organizaciones**



# ADMINISTRACIÓN ROBINSONIANA: MÉTODO TRINARIO; GOBERNANZA Y OFICINAS VIVAS EN TIEMPOS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Norjhira Romero Pérez<sup>1</sup>

Recepción: 01 /06/2025

Aprobado: 30/06/2025

## RESUMEN

Este artículo desarrolla la propuesta de la *Administración Robinsoniana* como horizonte ético, pedagógico y tecnopolítico para transformar la gestión pública desde el pensamiento latinoamericano. Inspirada en Simón Rodríguez (“o inventamos o erramos”, “el gobierno debe ser maestro”) y en la Investigación-Acción Participativa de Orlando Fals Borda (sentipensar, investigar actuando y transformar con el pueblo), la propuesta sostiene que administrar es también educar, organizar y liberar. Frente a la expansión de la inteligencia artificial, se plantea su reapropiación crítica desde el territorio, al servicio de la autogestión, la sistematización de saberes situados y la construcción de oficinas públicas vivas. El artículo presenta:

---

1 Venezolana nacida del entretrejo de tres raíces ancestrales -europea, indígena y afrocaribeña-, que confluyen en un árbol genealógico triétnico y en una identidad sentipensante. Facilitadora Categoría Asociado e Investigadora certificada UNESR consolidada nivel III e Investigadora acreditada en el Registro Venezolano de Ciencia, Tecnología e Innovación (ReCITven) del ONCTI-MPPCT, antes Registro Nacional de Investigadores RENII. Doctora en Gestión para la Creación Intelectual. Doctora en Ciencias Gerenciales, Especialista en Gerencia Pública, Licenciada en Artes UCV. Directora del Núcleo Regional de Postgrado y Educación Avanzada Caracas de la UNESR. Coordinadora de la Línea de Investigación en Estudios de la Organización y la Administración Pública en el marco de una nueva sociedad. Postdoctora en Andragogía en las Organizaciones. Ha sido ponente y conferencista en eventos nacionales e internacionales, abordando temas de frontera como la Inteligencia Artificial Generativa y formación docente (en el XXXI Seminario Internacional de Investigación sobre la Formación de Profesores del Mercosur-Cono Sur); Ciudad y Ciudadanía Inteligente (con la Fundación Caracas Inteligente); La generación de contenidos asistido por Inteligencia Artificial y Derechos de Autor en la gestión de la creación intelectual, entre otros. Su trabajo se caracteriza por articular pensamiento crítico latinoamericano, andragogía, pedagogía emancipadora, estudios de la organización, gerencia, administración y gestión pública, junto con tecnologías emergentes con sentido ético y crítico, en favor de la invención institucional, la transformación territorial y la emancipación humana en el marco de una ciencia para la vida.

(1) los fundamentos ético-políticos de la Administración RobinsonIAna; (2) el método trinario (observar, reflexionar, meditar/crear); (3) el concepto de organización híbrida y fronteriza; (4) herramientas para la gestión transformadora (indicadores ético-territoriales, autoevaluación participativa, bitácoras de invención); (5) hoja de ruta de implementación y niveles de madurez; (6) principios de gobernanza ética de IA, transparencia algorítmica y soberanía de datos; (7) ejemplos de automatización con sentido pedagógico; y (8) líneas futuras de investigación. Más que una reforma administrativa, se plantea una ruptura epistemológica y organizacional: lo público no se administra para tramitar, sino para emancipar. La IA, en esta clave, no sustituye al juicio humano, sino que amplía las capacidades colectivas cuando se gobierna con ética, pedagogía y conciencia territorial.

**Palabras clave:** Administración RobinsonIAna; Inteligencia Artificial; Oficinas vivas; Gestión situada; Tecnología emancipadora; Investigación-Acción Participativa; Andragogía política.

### ABSTRACT

This article develops the proposal of *RobinsonIAna Administration* as an ethical, pedagogical, and technopolitical horizon for transforming public management from the perspective of Latin American thought. Inspired by Simón Rodríguez (“we either invent or we err,” “government must be a teacher”) and the Participatory Action Research approach of Orlando Fals Borda (sentipensar, acting while researching, and transforming with the people), the proposal argues that to administer is also to educate, organize, and liberate. In response to the expansion of artificial intelligence, it advocates for its critical reappropriation from the territory, in service of self-management, the systematization of situated knowledge, and the construction of living public offices. The article presents: (1) the ethical-political foundations of RobinsonIAna Administration; (2) the trinary method (observe, reflect, meditate/create); (3) the concept of hybrid and frontier organization; (4) tools for transformative management (ethical-territorial indicators, participatory self-assessment, and institutional invention log-books); (5) a step-by-step implementation roadmap and maturity levels; (6) principles for ethical AI governance, algorithmic transparency, and data sovereignty; (7) examples of automation with pedagogical intent; and (8)

future research lines. Rather than an administrative reform, this proposal represents an epistemological and organizational rupture: the public sphere is not managed for procedure, but for emancipation. In this framework, AI does not replace human judgment; it expands collective capacities when governed with ethics, pedagogy, and territorial awareness.

**Keywords:** RobinsonIAna Administration; Artificial Intelligence; Living Offices; Situated Management; Emancipatory Technology; Participatory Action Research; Political Andragogy.

## **Introducción: por qué una administración con alma**

Otra paradoja sarcástica de esta situación: cuanto más accesible y útil resulta un conocimiento menos lo reconocemos y agradecemos a su autor, fomentando quizás, sin querer, la visión peligrosa de que el conocimiento “surge” de la IAG sin ningún trabajo ni esfuerzos previos (...) La colaboración entre humano e IAG será habitual en el futuro, igual que hasta ahora para escribir hemos usado el diccionario, el traductor o el verificador. Intentar descubrir dónde termina lo humano y empieza lo artificial será inútil y no cambiará el valor final del escrito (...) El alumno será siempre responsable de lo que entregue al docente; es totalmente ridículo transferir, culpabilizar o premiar a una IAG por su tarea (...) la IAG “no entiende en un sentido humano”: seguiremos siendo nosotros los que debemos comprender al leer y escribir de manera más crítica y efectiva que antes, con más complejidad (...) La IAG no amenaza ni coarta nuestra creatividad. Al contrario, al liberarnos de las tareas más superficiales y mecánicas, abre nuevas y sugerentes posibilidades.

*Daniel Cassany (2024)*

Como advierte Cassany (2024), la colaboración humano-IA se naturalizará y la frontera entre lo “humano” y lo “artificial” no resolverá el problema central: el sentido de lo que hacemos con tecnología. UNESCO (2021) recuerda que las tecnologías digitales pueden profundizar desigualdades si se diseñan y usan sin ética y sin contexto. De ahí que la pregunta no sea “si IA”, sino “para qué IA, con quién, desde dónde y bajo qué reglas”.

La Administración Robinsoniana apuesta por un giro de sentido: la IA como herramienta subordinada a fines de dignidad, participación y bien común, no como fin en sí misma. Esto implica repolitizar la gestión: gobernar es educar, administrar es investigar actuando y crear con el pueblo, no sobre el pueblo.

Este artículo tiene como propósito fundamental proponer, argumentar y fundamentar la Administración Robinsoniana como una alternativa de gestión pública situada, ética y emancipadora, articulada con el pensamiento de Simón Rodríguez, las metodologías participativas de Orlando Fals Borda y los debates contemporáneos sobre inteligencia artificial. A través de un enfoque cualitativo, reflexivo y de sistematización crítica de experiencias, se recurre a la investigación acción participativa (IAP) y al método trinario (observar, reflexionar y meditar/crear) como pilares epistemológicos y metodológicos. Se trata de una construcción teórico-práctica nutrida por trayectorias vividas, experiencias institucionales, análisis documental y diálogo con saberes populares, que busca no sólo describir, sino intervenir creativamente en los modos de administrar, pensar y servir desde y con el territorio.

### **De Rodríguez a la Inteligencia Artificial: fundamentos de una administración con alma**

Simón Rodríguez entendía que “gobernar es educar” como acto formativo al decir “el gobierno debe ser maestro” (Rodríguez, en Luces y Virtudes, p. 44), y que todo acto de gestión debía tener una finalidad formativa. En la *Administración Robinsoniana*, esta afirmación se convierte en un eje vertebrador: administrar es también crear, organizar, servir y transformar con sentido ético y social. No basta con planificar y controlar; hay que observar críticamente, pensar con autonomía, actuar con compromiso y transformar con dignidad.

El pensamiento administrativo de Simón Rodríguez ha sido muy poco estudiado, eclipsado casi siempre por su faceta de maestro, filósofo y su proyecto de educación popular. Sin embargo, Rodríguez concebía la educación no como un hecho aislado y, a mi entender, la concebía como “una empresa social completa” que necesitaba organización, dirección y manejo de recursos (economía social); en otras palabras, una verdadera administración.

Incluso los actuales GPT reconocen, valoran y destacan la valiosa visión educativa y social de Simón Rodríguez; y, por supuesto, eso no está mal en absoluto: está muy bien y resulta completamente acertadísimo. Yo misma los utilizo como apoyo para entablar conversaciones, formulándoles preguntas que me permiten organizar ideas, contrastar enfoques y componer mensajes que integran múltiples voces. Uno de esos diálogos se dio en el marco del aniversario de la siembra del maestro Simón Rodríguez.

Ese día, entablé una conversación con el Agente GPT creado por el profesor Carlos Ramón Berbecí Lucena, una herramienta diseñada para ayudarnos a comprender su vida, historia, obra literaria, legado y pensamiento literario y educativo. A partir de esa interacción, co-construimos el siguiente mensaje conmemorativo, en el que —como si nos hablara directamente— el maestro interpela a nuestro presente desde su praxis creadora y visionaria, resaltando su vínculo con los tres pilares de la gestión universitaria: calidad, pertinencia y transformación.

Y como si su voz se entrelazara con la nuestra, aquí presento su mensaje, que organicé a partir de lo que me fue revelando «GPT Simón Rodríguez» dentro de la aplicación del ChatGPT, durante nuestras conversaciones en el chat.

Hoy, 28 de febrero de 2025, se cumplen 171 años de mi partida física, pero mi pensamiento sigue vivo en cada maestra y maestro que desafía la rutina, en cada persona que se atreve a pensar por sí misma y en cada pueblo que lucha por su emancipación intelectual.

No quiero ser recordado como una estatua fría ni como una fecha en el calendario. Quiero ser evocado en la transformación real de la educación en Venezuela y en toda América. Que mi legado no sea un discurso vacío, sino una acción concreta: educar para pensar, para crear, para cambiar, para lo grande y hermoso. Formar ciudadanas y ciudadanos capaces de desafiar la ignorancia, romper cadenas y construir una nueva sociedad donde aprender no sea un sacrificio, sino el camino hacia la dignidad y la justicia.

No hay que enseñar a los hombres a ser como los europeos, sino a ser ellas y ellos mismos. La educación en América no debe copiar, debe inventar. Mientras sigamos repitiendo modelos ajenos, seguiremos encadenados al pasado y no seremos verdaderamente libres.

Pregúntense hoy, en este aniversario: ¿hemos roto las cadenas del dogma? ¿Hemos superado la escuela que solo repite y no crea? ¿Estamos educando para la vida y no solo para el aula? ¿Garantizamos una educación de calidad, que no solo instruya, sino que transforme? ¿Formamos individuos productivos, capaces de construir soluciones y no solo de recibir conocimientos? ¿El aprendizaje está vinculado con la realidad social y comunitaria, atendiendo los retos y desafíos de nuestro tiempo?

Este mensaje no es sólo un homenaje; es una provocación educativa, una invitación a revisar nuestras prácticas, instituciones y horizontes. Y en ese espíritu, la Administración RobinsonIAna se nutre también del uso crítico de las nuevas tecnologías, para continuar pensando, con Simón Rodríguez, que *“la educación no se hereda ni se copia: se inventa”*.

Así, esta propuesta se articula con los principios de la Investigación Acción Participativa de Fals Borda, quien comprendía el conocimiento como acto colectivo, insurgente y territorial. Gestionar, desde esta óptica, no es aplicar recetas ni replicar normas, sino inventar desde la necesidad real, escuchar lo que ya existe en el tejido popular, y devolverle poder organizativo al pueblo.

En este año 2025, en que celebramos el centenario del nacimiento de Orlando Fals Borda, se vuelve especialmente propicio abrir espacios de diálogo entre su praxis creadora y el pensamiento vivo de Simón Rodríguez. En este sentido, agradezco a la UNESR y al Decanato de Postgrado y Educación Avanzada por la organización de estas jornadas, así como la realización del “Coloquio: Sentipensar jugando e investigar actuando” del 10/04/2025, en el cual el Núcleo participó como co-organizador y cuyas actividades fueron facilitadas por las profesoras Yenitza Anseume, Ibeth Parra, Jeimy Olivar y Gertrudis García.

Fals Borda, con su llamado a *sentipensar* —a integrar el corazón/emoción y la razón, la acción y la reflexión para comprender/actuar—, nos inspira a repensar profundamente nuestras formas de organización y gestión. Desde su perspectiva, digo entonces, no basta con administrar eficientemente: es necesario hacerlo desde la vida, el territorio y las aspiraciones populares, con un compromiso ético y liberador. Su legado nos interpela a rechazar toda administración plagada de burocratismo

y tecnocratismo que ignore las voces del pueblo, apostando en cambio por prácticas transformadoras, ancladas en la experiencia colectiva y en el poder de la invención comunitaria.

Bajo esta interpelación —inspiración—, este centenario se convierte en una oportunidad invaluable para pensar y proyectar una Administración Robinsoniana, enraizada en las enseñanzas de Simón Rodríguez y revitalizada a la luz de las rutas falsbordianas.

Una administración que no concibe la gestión como simple ejecución de normas, sino como acto creativo, emancipador y profundamente humano. Así, Fals Borda defendía la investigación acción-participativa como vía para transformar la realidad desde la propia gente; proponemos una administración que se construya con y para el pueblo, desde el sentipensar colectivo, rompiendo moldes coloniales y abriendo caminos hacia organizaciones otras, más justas, vivas y territoriales.

Estoy caminando sobre senderos nuevos con «huellas viejas». Y eso es exactamente lo que Simón Rodríguez defendió toda su vida: la necesidad de inventar para no errar, pero sin traicionar la raíz.

Esta idea de Administración Robinsoniana —una fusión del pensamiento administrativo de Simón Rodríguez con la inteligencia artificial (IA)— es profundamente robinsoniana: crear una nueva forma de administrar que no sea copia y, si es imitación, que sea imitación creadora —como en la triple mimesis—, que la mejore, que piense en el pueblo, que eduque y que libere.

A su vez, integra la herencia crítica y participativa de Orlando Fals Borda, al concebir la administración como una práctica de investigación-acción, donde el saber popular, la creatividad colectiva y la autonomía comunitaria son ejes fundamentales para transformar la gestión pública desde abajo y con la gente.

Traer al presente, juntar a Simón Rodríguez con Orlando Fals Borda es un gesto de coherencia y potencia latinoamericana: dos pensadores rebeldes, creadores, enemigos del academicismo vacío y comprometidos con una praxis transformadora.

Administrar robinsonianamente implica también reconocernos como pueblo en lucha, pueblo que gestiona su presente y construye su futuro desde la creatividad popular y la esperanza activa: Aquí una muestra, no sólo personal, sino de otras y otros...

Figura 1. Aportes hacia otra administración, gerencia y gestión posible



Entre muchos otros(as)...

Esta figura reúne una muestra de obras, trabajos de grado, ponencias y libros elaborados desde una perspectiva sentipensante, crítica y transformadora. Reflejan el protagonismo de sujetos colectivos que gestionan, investigan y crean desde sus territorios, en diálogo con el pensamiento de Simón Rodríguez, la pedagogía política, la innovación social y la inteligencia artificial emancipadora.

Esta muestra no pretende ser exhaustiva ni cerrada, sino un reflejo del movimiento vivo de ideas, investigaciones, propuestas y apuestas que se están gestando desde diversas voces y territorios. Cada trabajo presentado -tesis, ponencia, publicación o conferencia- expresa una forma de insubordinación creativa frente a los modelos heredados, y una decisión ética de construir conocimientos útiles, pertinentes y comprometidos con la transformación de lo público desde abajo. Lo robinsoniano aparece aquí como un gesto plural que se multiplica: no como doctrina, sino como praxis abierta al diálogo, al aprendizaje colectivo y a la invención situada.

Estos productos intelectuales no son meros documentos académicos, sino testimonios de una gestión que *siente, piensa y actúa* en clave nuestraamericana. Son expresiones de un nuevo paradigma que se aleja del cumplimiento burocrático y se acerca al sueño organizado de otra administración posible. Como diría Simón Rodríguez, “no hay que enseñar para saber, sino para hacer”. Y aquí están -haciendo- muchas y muchos que, desde distintas áreas, metodologías y trayectorias, están contribuyendo a

robinsonianizar la gestión, la planificación, la gobernanza y el estudio de lo público en Venezuela y más allá.

## **Estudios y experiencias previas que dan origen a la propuesta**

La *Administración Robinsoniana* no emerge como una construcción teórica aislada, sino como resultado de un proceso de formación, investigación y praxis desarrollada entre los años 2009 y 2025 en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), en diálogo con experiencias académicas, docentes, comunitarias y de gestión en diversos espacios institucionales. Su germen no se encuentra únicamente en las aulas o centros de investigación, sino también en las conversaciones con estudiantes/participantes trabajadores, en las soluciones creativas nacidas desde las bases organizadas durante la pandemia, en los foros populares de alfabetización tecnológica y en las múltiples formas de resistencia epistémica y organizativa desplegadas por las comunidades educativas y sociales que se apropiaron de la tecnología como herramienta de dignificación.

Desde su raíz, esta propuesta encarna el principio rodrigueano de que educar no es repetir lo sabido, sino formar ciudadanos que sepan “pensar y obrar por sí mismos”. La Administración Robinsoniana recupera esa ética educativa y la proyecta hacia la gestión pública y la tecnología, articulando saber y hacer en clave de invención social.

Entre los principales hitos que sustentan esta propuesta destacan:

- **1950** Alan Turing publica *Computing machinery and intelligence*.
- 1956** John McCarthy acuña el término inteligencia artificial. **2000** se acuña el término Inteligencia Artificial Generativa.
- **2009–2010**: Mis primeros acercamientos al pensamiento administrativo de Simón Rodríguez a partir de la lectura y análisis de fuentes primarias como *El Terreno de Concepción* (1835) y *La desviación del río Vincocaya* (1830).

### **“El Terreno de Concepción”.**

Este texto forma parte de sus escritos técnicos y sociales sobre la organización del trabajo y la educación productiva. Aunque no siempre circula con este título completo, en varios compendios se identifica como parte del proyecto educativo-técnico que proponía para Chuquisaca (actual Sucre, Bolivia).

**“La desviación del río Vincocaya. Observaciones sobre el terreno de Vincocaya con respecto a la empresa de desviar el curso natural de sus aguas y conducir las por el río Zumbai al de Arequipa”.**

Este documento es una propuesta ingenieril redactada por Simón Rodríguez durante su tiempo en Bolivia, en la cual plantea una obra hidráulica para mejorar la vida de los habitantes mediante el aprovechamiento racional del agua, mostrando su enfoque pedagógico aplicado al desarrollo material.

Ambos textos revelan cómo Rodríguez entendía la educación como acción directa sobre la realidad: *enseñar no era hablar de cosas, sino hacer cosas con sentido social*. Esto demuestra que Rodríguez no fue sólo un educador, sino un pensador práctico del desarrollo social, económico y organizacional.

- **2014–2016:** Publicaciones académicas sobre el pensamiento de Rodríguez en relación con la dirección, la epistemología administrativa y la gestión pública como son las publicaciones de Gloria Carrasco:
  1. Simón Rodríguez ante el trabajo de dirección.
  2. La vigencia del pensamiento de Simón Rodríguez en la epistemología administrativa.
- **Desde 2017:** Facilitación en Ciencias Administrativas (DCA) en la UNESR, articulando pedagogía, andragogía, gerencia y pensamiento crítico latinoamericano. Este periodo incluyó experiencias de co-formación en programas rurales y urbanos de formación de base, donde la gestión fue pensada desde las realidades materiales del territorio.
- **2020: Transformación digital del Núcleo de Postgrado UNESR-Caracas durante la pandemia.** Diseño e implementación de estrategias de virtualización académica, automatización institucional y formación digital con enfoque de presencialidad remota. Se crean miniwebs, ambientes de aprendizajes virtuales y espacios colaborativos usando herramientas gratis, de bajo costo y alta accesibilidad. Nace la idea de una *organización híbrida y fronteriza*. Durante esta fase, se fortaleció el vínculo con colectivos estudiantiles, movimientos de educadores populares y organizaciones de base que co-crearon entornos de aprendizaje digital a partir de sus propias

necesidades y capacidades tecnológicas, desarrollando prácticas de soberanía tecnológica desde abajo.

- Este proceso respondió a la visión educativa de Rodríguez: “enseñar a hacer haciendo y del andar preguntando”, utilizando las herramientas disponibles con ingenio y sentido colectivo. Las tecnologías no fueron fines en sí mismas, sino medios para continuar educando en libertad durante una crisis mundial.
- Por *organización híbrida y fronteriza* proponemos un nuevo tipo de arquitectura organizacional en la que convergen, en diálogo dinámico, la inteligencia humana situada y las capacidades de los sistemas de inteligencia artificial generativa. Esta organización se reconoce como híbrida porque combina creativa y éticamente el juicio humano, la sensibilidad social y el saber popular, con las potencialidades técnicas de los agentes IA; y se entiende como fronteriza porque rompe con los esquemas tradicionales de la administración moderna, desplazándose hacia los márgenes de lo posible, lo inédito, lo no domesticado. La *organización híbrida y fronteriza* no copia modelos, sino que los inventa. Se despliega como una forma de gestión tecnopolítica insurgente, nacida del cruce entre andragogía y pedagogía crítica, soberanía cognitiva y experimentación social. Está orientada al bien común, no al rendimiento corporativo; a la invención social, no a la repetición normativa.
- Esta propuesta se alinea con la máxima rodrigueana: “O inventamos o erramos”, que *no es una consigna, sino un método de acción: transformar lo dado a partir de lo vivido, de lo propio, de lo que duele y se sueña en cada territorio*. La gestión no como reproducción de normativas, sino como andragogía y pedagogía política del común.
- **Desde 30 noviembre de 2022:** Inicio del uso activo de herramientas de Inteligencia Artificial. Exploración, uso y sistematización de plataformas como ChatGPT 3.5 (*chat generative pre-trained transformer*), luego con Leonardo AI, Perplexity, entre otras. Organizamos foros, conferencias, talleres internos y cursos sobre uso ético, estratégico y popular relacionadas con la Inteligencia Artificial y la

Tecnología al servicio de la educación, la investigación y el trabajo de oficina. Cabe destacar que muchas de estas actividades fueron concebidas y nutridas desde las inquietudes, preguntas y prácticas de estudiantes/participantes, trabajadoras, profesores(as) / facilitadores(as) y liderazgos barriales que vieron en la IA una posibilidad de ampliar sus luchas y horizontes de acción.

- **2020–2025:** Experiencias de investigación y formación en la UNESR relacionadas con lo administrativo como parte de las ciencias sociales que incluye la economía y curso especializado sobre *cibernética y la regulación de organizaciones complejas*, de la Maestría en Educación Robinsoniana.
- **2023:** Mis incursiones en lo administrativo de Simón Rodríguez:
  1. *Mi carta a Simón Rodríguez* publicado en la Unidad de Documentación del Centro Experimental para el Aprendizaje Permanente (UNIDOC-CEPAP UNESR), donde resalto las múltiples funciones públicas que Rodríguez tuvo.
  2. *Palabras clave en Simón Rodríguez: Hypomnemata conmemorativo (a propósito de su pensamiento administrativo)*, publicado en abierto en Researchgate.net.

Además de conferencias y formación en IA para la gestión académica: participación en espacios académicos sobre IA para la educación y el trabajo, destacando su uso como herramienta para liberar tiempo, facilitar procesos y democratizar el conocimiento. Estas experiencias fueron enriquecidas por los aportes metodológicos de educadores de la economía informal, facilitadores de programas comunitarios y alfabetizadores digitales populares, quienes dieron contenido vivencial a la noción de una IA con alma, al servicio de lo público y lo colectivo.

- **2025:** A propósito del *coloquio sentipensar jugando e investigar actuando*, donde se consolidó el diálogo entre el pensamiento rodrigueano y la praxis falsbordiana; y de las *Jornadas de Investigación, cien años de praxis creadora: rutas falsbordianas y robinsonianas en diálogo sentipensante*, donde participé como ponente con la conferencia: *Hacia una administración robinsoniana: Invención social, pedagogía política e insubordinación creativa en la gestión pública nuestroamericana*, en la mesa temática: *Administraciones Insurgentes Nuestroamericanas*. Dicha conferencia ha evolucionado y toma forma en el presente artículo de investigación científico social.

Esta genealogía epistémica y práctica legítima la propuesta de una administración no reproductiva, sino creadora, y aporta bases concretas para articular la gestión pública con la justicia cognitiva, la pedagogía popular y la soberanía tecnológica. La voz de los pueblos —a menudo silenciada en los debates tecnopolíticos— ha sido clave para darle forma, sensibilidad y dirección a esta propuesta: son sus modos de organización, sus saberes situados, sus pedagogías comunitarias y su persistente deseo de libertad los que han demostrado que *otra gestión pública no sólo es posible, sino necesaria*.

Así como Rodríguez enseñó a educar “*con lo que se tiene, donde se está y con quien se está*”, esta propuesta recoge la tradición de invención pedagógica latinoamericana, incorporando la IA no como dogma, sino como *herramienta situada al servicio de la vida colectiva*.

Así, previo al planteamiento formal de la Administración Robinsoniana como propuesta crítica, territorial y tecnopolítica, fue necesario observar el contexto nacional e internacional desde una mirada situada. En ese sentido, se analizan las valoraciones recientes realizadas por líderes y líderesas del ámbito gubernamental, científico y corporativo respecto a la Inteligencia Artificial, incluyendo declaraciones emitidas hasta julio de 2025 por los principales CEO de empresas tecnológicas de Estados Unidos, China, Venezuela y otras regiones. A través de esta sistematización comparativa, se visibilizan las tensiones, énfasis, riesgos y apuestas estratégicas que están marcando el despliegue de la IA a escala global, así como sus implicaciones sectoriales en áreas como salud, finanzas, educación y gestión pública.

## **Inteligencia Artificial desde abajo: una lectura robinsoniana de la automatización desde la inteligencia artificial generativa**

Una experiencia contemporánea concreta que ilustra esta perspectiva es un proceso formativo centrado en el uso de herramientas de automatización e inteligencia artificial sin necesidad de conocimientos técnicos avanzados ni programación. A través de un enfoque modular, progresivo y basado en la práctica, dicha experiencia enseña a utilizar plataformas como Make, ChatGPT, Twiscontact y HeyGen con fines organizativos, educativos y productivos.

Cada unidad promueve aprendizajes aplicables a contextos reales, en sintonía con los postulados de la *Administración Robinsoniana*:

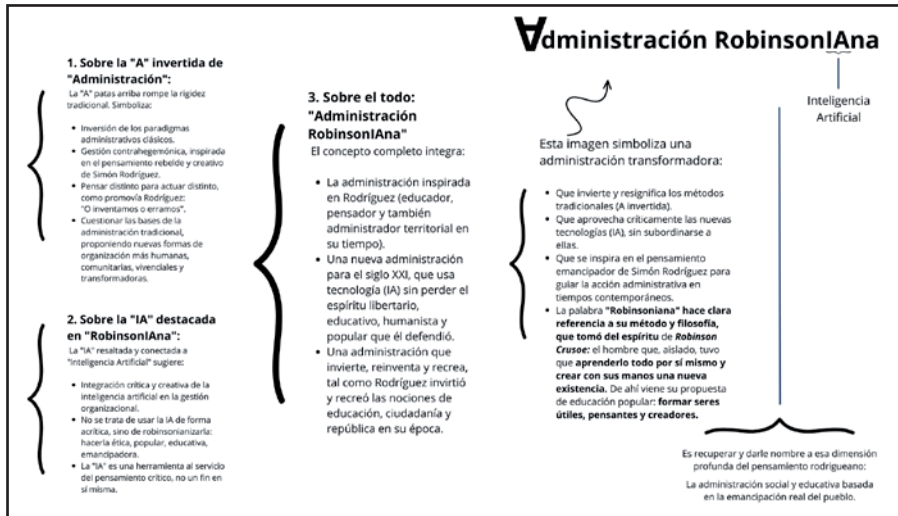
- *Automatización de procesos cotidianos*: se promueve la identificación de tareas repetitivas en la gestión pública, comunitaria o educativa, y su automatización mediante herramientas accesibles. Esta práctica permite liberar tiempo y energía para tareas creativas y humanas, en coherencia con la visión de *administrar es inventar*.
- *Integración de IA para la comunicación y la atención*: se explora el uso de modelos generativos para gestionar comunicaciones, responder preguntas frecuentes, organizar información o brindar servicios. Lejos de sustituir al sujeto, estas herramientas amplifican su capacidad de acción.
- *Agentes de voz y asistencia digital*: se entrena a los participantes en la configuración de asistentes conversacionales y flujos automatizados que pueden apoyar procesos de confirmación, encuestas, acompañamiento o seguimiento organizativo, con lenguaje natural y tono humano.
- *Creación de avatares digitales*: se democratiza el acceso a tecnologías que permiten generar contenidos audiovisuales mediante clones de voz y rostro. Esta posibilidad, gestionada éticamente, facilita la producción comunicacional para la formación, la divulgación o el emprendimiento, incluso sin recursos profesionales.
- *Proyección emprendedora y comunitaria*: se ofrecen herramientas y metodologías para que estos conocimientos puedan transformarse en servicios útiles a terceros, organizados en propuestas accesibles, solidarias y territorializadas.

Este tipo de experiencia formativa no reproduce lógicas de dependencia, sino que invita a la apropiación crítica de la tecnología como medio de transformación. En lugar de *ser administrados por la IA*, se aprende a *administrarla con conciencia*, poniéndola al servicio de fines emancipadores, pedagógicos y autogestionarios.

El término *Administración Robinsoniana* no es una simple denominación creativa, sino una construcción simbólica profundamente pensada. En él confluyen el pensamiento insurgente de Simón Rodríguez, la reappropriación crítica de la inteligencia artificial y la necesidad de reinventar el lenguaje de la gestión pública desde una perspectiva emancipadora. La siguiente figura descompone visualmente esta noción para revelar su

contenido ético, político, tecnológico y pedagógico, articulando tres claves: la “A” invertida como signo de subversión de lo establecido, la “IA” destacada como apuesta por una tecnología liberadora, y la integración de ambos elementos en una concepción transformadora y contextualizada de lo público.

**Figura 2. Significado político, simbólico y estratégico del nombre “Administración RobinsonIAna”**



Como puede observarse, la *Administración RobinsonIAna* es más que una propuesta metodológica o técnica: es una declaración de principios que invierte la tradición, resemantiza la tecnología y rescata la creatividad institucional desde una matriz popular y latinoamericana. Al resignificar el término “robinsoniano” como sinónimo de autonomía creadora, aprendizaje situado y emancipación, esta propuesta se posiciona como una vía de gestión contrahegemónica que convoca a formar sujetos organizativos capaces de pensar, sentir, crear y decidir desde su territorio. Así, nombrar esta administración es también nombrar otra forma de existencia institucional.

Para comprender con mayor claridad el alcance transformador de la *Administración RobinsonIAna*, resulta pertinente presentar algunas consideraciones sobre administrar y administración además de contrastar con los enfoques tradicionales que han predominado en la gestión pública.

Para profundizar en el giro epistémico y práctico que propone la Administración Robinsoniana, resulta útil explorar cómo ha sido tradicionalmente entendida la noción de administración y cómo esta ha ido evolucionando desde enfoques instrumentales hacia visiones más humanas, educativas y emancipadoras. La siguiente figura sintetiza tres grandes concepciones: una definición funcional clásica, una versión moderna con matices humanistas, y finalmente, una perspectiva crítica, situada y decolonial que redefine la administración como un acto de servicio, invención y justicia social.

**Figura 3. Enfoques evolutivos sobre el concepto de administración: de lo instrumental a lo transformador**



Como se aprecia en esta representación, el tránsito desde un enfoque centrado en la eficiencia técnica hacia una visión sentipensante de la administración implica un cambio profundo no sólo en los métodos, sino en los propósitos y valores que orientan la acción pública. Administrar deja de ser únicamente un proceso de control de recursos, para convertirse en una práctica política, pedagógica y ética al servicio de la vida y la dignidad colectiva. Esta resignificación, anclada en el pensamiento de Rodríguez, Freire y Fals Borda, nutre la propuesta robinsoniana y fundamenta su apuesta por reinventar la gestión pública desde los territorios, la participación consciente y la creatividad social organizada.

A continuación, se presenta una tabla comparativa que visibiliza las diferencias fundamentales entre la administración convencional -de corte tecnocrático, funcionalista y desarraigado- y la propuesta robinsoniana, la cual se nutre de la pedagogía popular, la investigación-acción y el pensamiento crítico latinoamericano. Este contraste permite apreciar no solo una divergencia metodológica, sino también un giro epistémico, ético y político.

**Tabla 2. Comparación entre Administración (clásica, tradicional, convencional) y Administración Robinsoniana**

<b>Dimensión</b>	<b>Administración (clásica, tradicional convencional)</b>	<b>Administración Robinsoniana</b>
Fundamento epistemológico	Positivista, eurocéntrico, tecnocrático.	Decolonial, sentipensante, situado y nuestroamericano.
Concepción del saber	Saber técnico experto separado del sujeto.	Saber popular, colectivo y vinculado a la experiencia.
Finalidad de la gestión	Eficiencia operativa, control y cumplimiento de normas.	Transformación social, emancipación, andragogía pedagogía política.
Método de acción	Planificación centralizada, jerarquía, estandarización.	Método trinario: observar, reflexionar y meditar-crear desde el territorio.
Relación con el territorio	Desconexión del contexto local; visión universalista.	Gestión arraigada territorialmente, adaptada a la realidad vivida.
Tecnología	Incorporación instrumental y funcionalista de la tecnología.	Uso crítico, ético y liberador de la tecnología, en especial la Inteligencia Artificial (IA).
Uso de la IA	Delegación de funciones sin sentido político; riesgo de deshumanización.	IA al servicio de la autogestión, la comunicación popular y la creación de oficinas vivas y participativas.
Relación con los sujetos	Empleados(as), trabajadores(as) o servidores(as) como recursos administrables; ciudadanía como usuaria pasiva.	Sujeto colectivo como protagonista del proceso administrativo y formativo.
Organización del trabajo	Fragmentada, repetitiva, centrada en el cumplimiento mecánico.	Creativa, colaborativa, relacional, basada en la invención y la sinergia comunitaria.
Concepción de lo público	Burocracia institucionalizada; distanciamiento entre institución y comunidad.	Lo público como espacio de invención colectiva, dignidad, servicio, poder compartido y la burocracia necesaria.

*Nota.* Elaboración propia (2025).

Como se observa, la Administración RobinsonIAna no propone una mera actualización técnica del modelo convencional, sino una ruptura epistemológica y organizacional con sus fundamentos. Frente a la racionalidad instrumental que concibe la administración como herramienta de control y productividad, esta propuesta plantea una lógica del servicio con alma, de la educación como acto político, y de la invención situada como motor de transformación. Implica sustituir la eficiencia ciega por sentido ético, la subordinación jerárquica por participación activa, y el lenguaje burocrático por una comunicación horizontal, viva y liberadora.

Este contraste no representa solo una diferencia de estilos administrativos, sino una tensión profunda entre dos paradigmas civilizatorios: uno centrado en la gestión como dominio sobre lo humano, y otro que concibe la administración como creación colectiva de sentido. La propuesta robinsonIANA desborda las lógicas tradicionales para recuperar el carácter pedagógico, emancipador y popular de la gestión pública. En esta visión, lo público no se administra, se emancipa; y la tecnología no se impone, se integra críticamente como aliada de los procesos colectivos y del pensamiento territorializado.

Así, la Administración RobinsonIAna se consolida como un nuevo horizonte de lo posible, una praxis organizacional que convoca a construir oficinas vivas, territoriales, inteligentes y sentipensantes. No se trata de reemplazar un modelo por otro, sino de reinventar las condiciones mismas de la gestión desde el arraigo, la dignidad y la autonomía popular. Este enfoque abre además caminos fértiles para futuras investigaciones aplicadas, orientadas al diseño de metodologías, tecnologías e instrumentos liberadores que robustezcan esta propuesta insurgente, enfrentando a la vez las tensiones entre automatización y deshumanización propias de la era algorítmica.

En este marco, la integración de la inteligencia artificial adquiere un sentido transformador: mientras que en los modelos tradicionales tiende a reproducir lógicas tecnocráticas, impersonales y deshumanizantes, en la Administración RobinsonIANA se orienta al fortalecimiento de la autogestión popular, la sistematización de saberes situados y la creación de instituciones con alma. Esta tabla, por tanto, no solo resume diferencias operativas, sino que proyecta un horizonte de gestión pública capaz de educar, liberar y servir con dignidad en clave nuestraamericana.

¿Qué hace singular a la Gestión de la Administración RobinsonIAna?

- *Es integral*: no sólo transforma estructuras, transforma subjetividades.
- *Es crítica y creativa*: rompe con la imitación, inventa modos propios de organizar y gestionar el talento y los recursos.
- *Es educativa*: forma mientras se administra, liberando potenciales humanos y colectivos.
- *Es territorializada*: nace del contexto, no se impone desde afuera.
- *Es tecnológica y ética*: usa la IA como herramienta al servicio del bien común, no como fin dominador.
- *Es insurgente y emancipadora*: no se limita a mejorar ni a reproducir el sistema dominante, sostenido en lógicas neoliberales, tecnocráticas y coloniales. Por el contrario, apuesta por la creación de nuevas realidades organizacionales arraigadas en lo popular, lo ético y lo autogestionado.

Lo que hace verdaderamente singular a la Gestión de la Administración Robinsoniana es su capacidad de articular transformación organizacional con transformación cultural, pedagógica y política. No se trata simplemente de optimizar procedimientos ni de incorporar tecnologías de forma acrítica, sino de reconfigurar profundamente la manera en que concebimos lo público, el poder, el saber y la participación. Esta gestión no administra para perpetuar lo existente, sino que crea condiciones para que emerjan nuevas formas de institucionalidad viva, con rostro popular y territorial, donde cada acto administrativo se vuelve también un acto formativo, ético y liberador. Así, la Administración Robinsoniana se presenta no como técnica neutra, sino como praxis transformadora capaz de dignificar a los sujetos y reinventar el sentido de lo común.

## **Postulados y método de la Administración Robinsoniana**

La *Administración Robinsoniana* se construye sobre cinco postulados clave de acción:

1. **Inversión creativa de paradigmas**: No copiar modelos externos, sino inventar desde el territorio.
  - “No hay que copiar servilmente modelos ajenos; cada pueblo debe inventar su propio modo de ser y de gobernarse.” (Rodríguez, Sociedades Americanas, 1828).

- La A invertida representa la necesidad de romper esquemas heredados. Inspirados en la crítica de Simón Rodríguez a la imitación ciega de Europa, proponemos una gestión que inventa y crea a partir de la propia realidad.
  - Fals Borda diría: “...conocimiento propio para liberación propia.”
- 2. IA como herramienta emancipadora:** Administrar la tecnología para no ser administrados por ella.
- “Enseñen, y tendrán quien sepa; eduquen, y tendrán quien haga.” (Rodríguez, Luces y Virtudes Sociales, 1840)
  - Rodríguez concebía la educación como un acto vital y cotidiano. La administración no es solo técnica: forma sujetos críticos que aprenden y transforman mientras actúan. La gestión es, por tanto, un acto pedagógico permanente.
  - Administrar también es aprender con los otros(as).
  - Fals Borda llamó a esto “pedagogía de la praxis”: investigar y actuar con el pueblo.
  - *Tensión entre automatización y deshumanización:* Si bien la Administración Robinsoniana asume la inteligencia artificial como herramienta liberadora, urge profundizar críticamente en los límites de la automatización para no caer en nuevas formas de dependencia disfrazadas de eficiencia. Automatizar sin reflexión puede conducir a la deshumanización del vínculo público-comunitario, especialmente cuando las decisiones algorítmicas sustituyen la deliberación ética y el juicio contextual de los sujetos colectivos. Desde una mirada robinsoniana, automatizar no puede implicar delegar el sentido, ni mucho menos abdicar de la responsabilidad política de decidir con el pueblo. Se requieren formas nuevas de auditoría tecnológica que emerjan desde las comunidades: espacios de contraloría popular digital, pedagogías de la transparencia algorítmica y metodologías de “verificación colectiva” que evalúen si las soluciones automatizadas están sirviendo realmente al bien común. Este enfoque exige no sólo el desarrollo de competencias tecnológicas populares, sino también una ética comunal que sostenga el uso justo, apropiado y situado de la IA. De lo contrario, podríamos pasar del burocratismo al algoritmo, sin haber transformado la lógica que subordina lo humano a lo

mecánico. La inteligencia artificial, en clave robinsoniana, debe ser siempre un medio que potencie la conciencia, no una estructura que la sustituya.

- 3. Educación permanente como gestión transformadora:** Formar sujetos críticos desde la acción administrativa.
  - “La técnica no es neutra: o emancipa o domina.” (Feenberg, *Between Reason and Experience*, 2010)
  - Siguiendo a Andrew Feenberg, en una lectura contemporánea, la IA debe ser humanizada: no puede ser instrumento de dominación tecnocrática. Se debe administrar la IA, no ser administrados por ella.
  - En la Administración Robinsoniana, la IA potencia la creatividad social y no reemplaza la reflexión humana.
  - Para Fals Borda, la tecnología debía ser apropiada culturalmente.
  
- 4. Territorialización de la gestión:** No imponer fórmulas universales, sino crear desde la realidad vivida.
  - “Instruir no es dar carrera para vivir, sino temprar el alma para las dificultades de la vida.” (Rodríguez, *Luces y Virtudes Sociales*, 1840)
  - Simón Rodríguez enseñaba que cada contexto histórico, social y cultural demanda su propio camino. En la administración, esto implica gestionar desde el territorio: no imponer soluciones universales, sino crear alternativas situadas, vivenciales y transformadoras.
  - Fals Borda hablaba del “análisis estructural del territorio vivido”.
  
- 5. Autonomía ética y participación:** Gobernar con el pueblo, no sobre el pueblo.
  - “La libertad no se mendiga: se conquista educando y trabajando.” (Rodríguez, citado por Lecuna, *Papeles Inéditos de Simón Rodríguez*, 1929).
  - Rodríguez defendía la autonomía de pensamiento y acción como esencia de la ciudadanía. En la Administración Robinsoniana, la participación activa, la corresponsabilidad y la ética del bien común son principios esenciales: se administra con el pueblo, no sobre el pueblo.

- Fals Borda defendía la participación directa como principio revolucionario.

Estos postulados se nutren del pensamiento administrativo de Simón Rodríguez y se fortalecen con el legado crítico de Orlando Fals Borda, con quien digo que administrar también es investigar, actuar y transformar con el pueblo, porque -como él afirmaba- “el saber no sirve si no es para transformar la realidad con el pueblo.”

Esta Administración Robinsoniana reconoce que todo conocimiento, para ser útil, debe estar al servicio de la emancipación colectiva y no de la repetición técnica. Por eso, gestionar es también educar, y educar es organizar con sentido ético, político y territorial.

Y propone un *método trinario*:

- *Observar*: la realidad viva, desde el territorio.
- *Reflexionar*: lo que se ve, sin disfrazarlo.
- *Meditar/Crear*: nuevas formas administrativas, educativas y populares.

Este método no es teórico abstracto: se materializa en prácticas reales, como las impulsadas por los diplomados de IA, que enseñan a hacer mientras se aprende, a pensar mientras se crea, a automatizar sin deshumanizar.

Recomendable basarse en formas accesibles y profundamente adaptados al contexto local, fieles a las realidades de nuestras tierras y pueblos. Este método se estructura en tres momentos esenciales, que corresponden a los tres pasos que cada sujeto debe andar para forjar una auténtica Administración Robinsoniana, en el hacer creativo, consciente y social. Este “hacer” no es un hacer cualquiera sino uno que implica inventar antes que copiar y si se imita que sea una mimesis creadora; pensar mientras se hace; sentir lo que se hace; hacer para transformar. Es decir, un hacer como un acto de invención, reflexión, pasión y emancipación. No un hacer mecánico, sino un hacer que piense y sienta, un hacer capaz de construir patria, instituciones, administraciones y oficinas nuevas desde un método rodrigueciano (pensamiento latinoamericano y filosofía americana). Una epistemología administrativa decolonial, de frontera.

**Tabla 3. Método trinario de la Administración Robinsoniana**

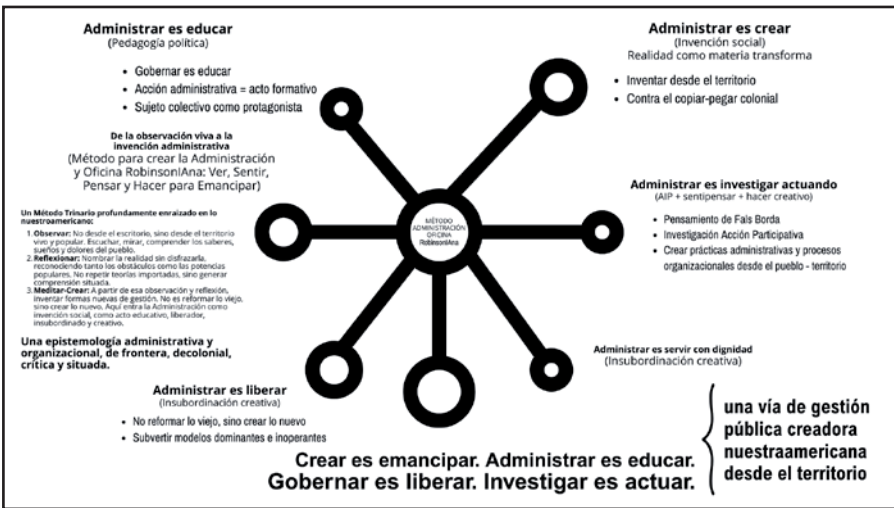
<p style="text-align: center;"><b>1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>OBSERVACIÓN:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ver la realidad vida</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>REFLEXIÓN:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Lo que se ve, sin disfrazarlo</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>MEDITACIÓN:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Interpretar y crear</b></p>
<p>La primera tarea no es mandar ni legislar, sino ver.</p> <p>Observar la realidad concreta de los pueblos: su hambre, su trabajo, sus sueños, sus dificultades, sus resistencias.</p> <p>No observar desde el escritorio o desde los informes, sino desde el territorio, desde el contacto directo con la vida popular.</p> <p>“¿De qué sirve aprender de memoria lo que no se entiende? ¿O pretender mandar sobre lo que no se conoce?” (Simón Rodríguez).</p> <p><i>En esta fase se debe:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Escuchar a la comunidad, no imponer respuestas.</li> <li>● Identificar los saberes populares existentes.</li> <li>● Reconocer las prácticas de organización, resistencia e invención que ya existen.</li> <li>● Detectar las necesidades reales, no las supuestas.</li> </ul>	<p>La segunda tarea es <i>reflexionar, es decir, describir honestamente lo observado.</i></p> <p>No se trata de repetir teorías importadas ni de escribir en lenguaje oscuro, sino de nombrar lo que es, con claridad y compromiso.</p> <p><i>Aquí se debe:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Relatar las condiciones reales, sin maquillarlas.</li> <li>● Comprender los procesos sociales en su historicidad (no son accidentes, son resultados de luchas y estructuras).</li> <li>● Identificar los obstáculos, pero también las potencialidades populares.</li> </ul> <p>Este ejercicio exige pensar la realidad en su crudeza y en su potencia.</p>	<p>La tercera tarea es meditar, es decir, <i>pensar y dar sentido a lo observado y reflexionado.</i></p> <p><i>Es el momento</i> en que no sólo se comprende, sino que <i>se decide qué hacer:</i></p> <p>No se puede administrar sin pensar porque administrar es formar, es transformar, es inventar.</p> <p><i>“O inventamos, o erramos.”</i></p> <p><i>En esta fase se debe:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● interpretar la realidad no como un destino, sino como un campo de acción.</li> <li>● Imaginar nuevas formas de organización nacidas del contexto, no impuestas desde afuera.</li> <li>● Crear propuestas de administración que eduquen, emancipen y organicen colectivamente la vida popular.</li> <li>● Usar la tecnología (como la IA) como herramienta de emancipación, no como nuevo amo.</li> </ul>

**Nota.** Elaboración propia (2025)

Un método trinario profundamente enraizado en lo nuestroamericano, una propuesta que responde al cómo inventar formas propias de administración / servir desde el territorio, con el pueblo y para la transformación, articulando observación crítica, reflexión situada y creación colectiva como práctica liberadora.

Esta imagen sintetiza y visibiliza la *teoría metodológica de gestión pública emancipadora*, dotándola de potencia organizadora y comunicativa. Reivindica una *epistemología administrativa de frontera* con enfoque decolonial, situada, crítica y pedagógica.

**Figura 4. Método trinario de la Administración Robinsoniana: observar, reflexionar y meditar-crear desde el territorio.**



Esta figura sintetiza el núcleo metodológico y político de la *Administración Robinsoniana*: un método trinario profundamente enraizado en lo nuestroamericano que vincula la observación viva del territorio, la reflexión situada sobre la realidad y la creación consciente de nuevas formas de gestión como acto emancipador. Cada eje desplegado -educar, crear, investigar, servir y liberar- no representa funciones separadas, sino dimensiones interdependientes de una praxis administrativa comprometida con la transformación social. La imagen propone una ruptura epistemológica con la lógica instrumental de la administración tradicional y una apuesta

por una administración como pedagogía política, invención social e insubordinación creativa. Así, se afirma que *crear es emancipar, administrar es educar y gobernar es liberar*, en un horizonte que desborda los límites de la gestión técnica para convertirse en proceso colectivo de dignificación y construcción de lo común.

### **Método trinario (operacionalizado): Observar – Reflexionar – Meditar/ Crear**

- *Observar* (cualitativo + cuantitativo situado): inmersión territorial, mapeo de actores, cartografía de trámites, escucha activa, identificación de *dolores y potencias*.
- *Reflexionar*: análisis de causas, flujos, cuellos de botella, lenguajes, tiempos muertos; lectura ética (quién queda fuera, dónde hay fricción, qué duele).
- *Meditar/Crear*: prototipos de *servicio, cambios normativos, automatizaciones mínimas viables (AMV)* y artefactos pedagógicos (fichas, videos, guías).

Reglas de oro:

- Automatizar *sólo lo repetitivo* que no exige juicio humano fino.
- Elevar a deliberación *todo lo sensible* (derechos, salud, educación, recursos críticos).
- Documentar decisiones en *bitácoras* (trazabilidad y aprendizaje).
- 

### **Fundamentos: Rodríguez, Fals Borda y una IA con raíces**

- *Simón Rodríguez*: educación como *acción* que organiza el trabajo y mejora la vida (textos técnico-sociales como Vincocaya). Piensa la administración como *empresa social completa*: coordinación de recursos, trabajo y propósito público con *finalidad formativa*.
- *Orlando Fals Borda*: *sentipensar e IAP*: el conocimiento es útil si *transforma* con la gente. Rechaza el cientificismo sin pueblo y reivindica la *co-producción* del saber.
- *Crítica de la técnica* (Feenberg): la tecnología no es neutra; su forma social depende de *quién decide y cómo se gobierna*. Así, la IA puede *emancipar o dominar*.

- *Tesis*: Una administración que *integre* andragogía (aprendizajes de adultos en acción), *IAP, ética pública e IA bajo control social* produce instituciones *vivas*: aprenden, ajustan, cuidan y rinden cuentas, mientras democratizan capacidades cognitivas.

### **Cartografía global de IA (panorama crítico)**

- *Norte corporativo*: productividad, escalabilidad, captura de datos, plataformas cerradas; riesgo de *dependencias y de eficiencia sin deliberación*.
- *China y Asia*: inversión en infraestructura propia, *modelos más eficientes* y estrategias de *soberanía tecnológica*.
- *Sur en clave popular*: *IA inclusiva y educativa*, para ampliar derechos, disminuir brechas, fortalecer capacidades *locales* y sector *público*.
- *Lectura crítica*: dos racionalidades en tensión: *automatizar para concentrar poder vs integrar tecnología para expandir derechos*. La Administración RobinsonAna se ubica en la segunda.

### **¿Qué hace singular a la Administración RobinsonAna?**

1. *Integralidad* (estructura + subjetividad).
2. *Creatividad* (invierte paradigmas; no imita, crea).
3. *Pedagogía* (cada trámite enseña y empodera).
4. *Territorialidad* (soluciones ancladas al contexto).
5. *Tecno-ética* (IA para ampliar capacidades humanas).
6. *Emancipación* (no optimiza lo dominante: *lo transforma*).

*Resultado esperado*: Oficinas públicas que *sirven mejor, comunican claro, resuelven más rápido* lo repetitivo (con automatización) y *mejor* lo complejo (con criterio humano y deliberación).

### **Contraste ampliado de paradigmas**

- *Convencional*: control, estandarización, lenguaje opaco, usuario pasivo, datos como activo extractivo, IA como “caja negra”.
- *RobinsonAno*: servicio, adaptación situada, lenguaje claro, sujeto protagonista, datos como *bien común con protección*, IA como *caja de cristal* (explicable/auditable).

Implicación: cambia la *relación de poder*: del expediente como instrumento de control a la interacción pedagógica andragógica como eje del servicio público.

### Tipología evolutiva (ruta de madurez)

1. Conservadora-adaptativa → 2) Ajustativa-reformista → 3) Crítico-reflexiva → 4) Creativo-transformadora → 5) Insurgente-emancipadora → 6) Robinsoniana.

Cada salto exige *condiciones habilitantes*: liderazgo ético, equipos mixtos (gestión-comunidad-tecnología), apertura a auditoría social y *capacidad de aprender*.

Oficina Pública Robinsoniana (diseño funcional).

*Propósito*: convertir el trámite en acto andragógico y dignificante.

### Componentes:

- *Mesón de acogida* (lenguaje claro, orientación inicial, derivación).
- *Célula de sistematización* (registros, datos mínimos necesarios, mapas de flujo).
- *Célula de automatización* (Automatización Mínima Viable (AMV): recordatorios, agendas, constancias).
- *Célula de aprendizaje* (micro-formación para usuarios y personal).
- *Célula de transparencia* (tablero público: tiempos, colas, estado de solicitudes).
- *Célula de cuidado* (atención prioritaria, accesibilidad, traducciones).
- Flujo vivo: territorio ↔ oficina ↔ comunidad ↔ innovación ↔ transparencia ↔ retroalimentación.



## Gobernanza de IA (ética, datos y auditoría)

### Principios éticos operativos

- Proporcionalidad: recolectar solo lo necesario.
- Finalidad: usar datos exclusivamente para el servicio.
- No discriminación: test de sesgos (previos y emergentes).
- Explicabilidad: razones comprensibles para decisiones asistidas por IA.
- Reparabilidad: canales de recurso y corrección.
- Trazabilidad: bitácoras y versiones de modelos/prompts.
- Soberanía de datos: almacenamiento en jurisdicciones seguras; minimizar dependencia.

### Transparencia algorítmica

- Fichas públicas de sistemas (propósito, fuentes, límites, responsable).
- Indicadores abiertos (aciertos/errores, tiempos de respuesta, tickets escalados).
- Auditoría ciudadana periódica (con metodología y actas).

### Protección y calidad de datos

- Anonimización cuando proceda.
- Minimización: menos campos, más claridad.
- Estándares de seguridad y retención limitada.

## Caja de herramientas

*Indicadores Ético-Territoriales (IET):* brújula para evaluar coherencia transformadora

- *Participación real:* % de decisiones cocreadas; número de reuniones abiertas; diversidad de voces.
- *Territorialidad:* % de acciones en campo; acuerdos con actores locales; soluciones adaptadas.
- *Pedagogía:* materiales de orientación, micro-talleres, claridad de formularios.
- *Tecnología con sentido:* procesos automatizados con ahorro de tiempo medido; satisfacción de usuarios.
- *Transparencia:* actualización de tableros; lenguaje comprensible; accesibilidad.

- *Coherencia*: correlación entre discurso (planes) y evidencias (registros).
- Autoevaluación Participativa (IAP)
- *Rondas sentipensantes* (quincenales).
- *Mapa de tensiones/potencias* (trimestral).
- *Termómetro ético-comunitario* (bimensual).
- *Encuesta inversa* (mensual, corta, móvil).
- *Tertulias críticas* (bimestrales, con compromisos públicos).
- Bitácoras de Invención Institucional (BII)
- *Formato mínimo*: Qué problema, cómo se abordó, qué aprendimos, qué cambió, qué falta.
- *Repositorio accesible* (con protección) y versión pública con datos no sensibles.

## Hoja de ruta de implementación (paso a paso)

### Fase 0 – Preparación (2–4 semanas)

- Mandato ético-político explícito; conformar tríada (gestión - comunidad - tecnología).
- Taller de alineación (principios, método trinario).
- Habilitar bitácoras y tablero.

### Fase 1 – Diagnóstico

- Observar: entrevistas, sombra de procesos, mapeo de trámites, métricas base (tiempos, colas, abandonos).
- Reflexionar: causas, puntos de fricción, lenguaje, puntos ciegos.

### Fase 2 – Prototipado

- Seleccionar 2–3 Automatización mínima viable (AMV) (p. ej., citas, constancias, recordatorios).
- Diseñar artefactos pedagógicos (guías claras, video corto, cartel paso a paso).

### Fase 3 – Piloto controlado

- Ejecutar 4–6 semanas; medir tiempos, errores, satisfacción, escalamiento a humano.
- Tertulia de ajuste; publicar aprendizajes.

### Fase 4 – Escalamiento cuidadoso

- Integrar 3–4 procesos más; reforzar accesibilidad; mejorar tablero.
- Capacitación continua y contraloría popular digital.

### Fase 5 – Consolidación

- Revisar indicadores; institucionalizar rondas sentipensantes; actualizar protocolos éticos.
- Vincular con planificación y presupuesto (recursos para sostener).

### Métricas y evaluación (valor público)

- *Eficacia*: % de trámites resueltos en 1er contacto; reducción de tiempos.
- *Eficiencia*: horas liberadas por automatización; reducción de pasos.
- *Calidad percibida*: NPS público; claridad de información (escala Likert).
- *Equidad*: atención preferente (discapacidad, adultos mayores); accesibilidad.
- *Aprendizaje institucional*: número de innovaciones registradas en Bitácora de Invención Institucional (BII); uso de materiales pedagógicos.
- *Transparencia*: actualización del tablero; % de preguntas respondidas.
- *Ética IA*: incidentes, correcciones, explicabilidad documentada.

### Riesgos y mitigaciones

- *Desplazamiento del juicio humano* → *Reglas de escalamiento*, umbrales de confianza y revisión humana.
- *Sesgos/errores* → *Pruebas de sesgo*, datasets pertinentes, mecanismos de reclamo.
- *Dependencia de proveedores* → *Estrategia multiherramienta*, formatos abiertos, documentación local.
- *Brecha digital* → *Canales presenciales y telefónicos*, materiales inclusivos, traducciones.
- *Sobrecarga del personal* → *Redistribución de tareas*, formación, microequipos.
- *Resistencia al cambio* → *Tertulias*, pilotos con victorias tempranas, reconocimiento público.
- *Privacidad* → *Minimización de datos*, auditorías de seguridad, retención limitada.

- Formación y cambio cultural (andragogía aplicada)
- Micro-módulos (40–60 min): ética de IA, lenguaje claro, escucha activa, manejo de sesgos, tablero ciudadano, Bitácora de Invención Institucional (BII).
- Aprender-haciendo: cada módulo genera una mejora (microproyecto).
- Mentoría entre pares y reconocimiento por innovaciones con impacto público.

### **Discusión: automatización sin deshumanización**

Automatizar no es despolitizar: es repolitizar el tiempo. Quita lo mecánico para dejar espacio al trato humano, a la deliberación y a la creación pública. La IA vale si aumenta la capacidad de cuidar y resolver con justicia.

### **Líneas de investigación y agenda futura**

- *Modelos de IA educativa* para gestión comunitaria (chatbots cívicos explicables).
- *Indicadores ético-territoriales* validados con métodos mixtos.
- *Automatización participativa* en áreas críticas (salud primaria, protección social).
- *Epistemologías administrativas decoloniales y diseño institucional*.
- *Auditoría ciudadana de algoritmos*: metodologías, gobernanza y normativa.

### **Conclusiones abiertas**

La *Administración Robinson/A* afirma que *crear es emancipar, administrar es educar y gobernar es liberar*. La IA no reemplaza la conciencia: la amplifica si está gobernada por principios públicos, con control ciudadano y arraigo territorial. La invitación es concreta: pasar del mimetismo tecnocrático a la invención situada; del expediente mudo a la oficina viva que escucha, aprende, explica, cuida y rinde cuentas.



Descripción: Rostro Simón Rodríguez en hoja bajo la técnica fotográfica alternativa y experimental de la clorotipia realizada por el Prof. IDECYT UNESR, Dr. Julio Blones. Imagen de fondo de uso gratuito pexels.com

El desafío no está en adaptar herramientas ajenas, sino en forjar las nuestras desde el barro de lo propio, lo vivido y lo soñado. La Administración Robinsoniana no se plantea como receta ni como modelo exportable, sino como horizonte de invención enraizada en el contexto. Porque allí donde muchos ven carencia o atraso, nosotros vemos posibilidad y potencia: la oportunidad de pensar desde el Sur, con códigos nuestros, con saberes mestizos y con lenguajes que no se rinden ante la estandarización global. ¿Qué otras formas de administración podrían emerger si reconociéramos el valor organizativo de la oralidad, del ritual, del trueque, de la minga y de la fiesta?

En esta ruta, se impone la necesidad de una alfabetización política y tecnológica para la emancipación. No se trata solo de introducir tecnologías en las oficinas, sino de provocar una reapropiación crítica de las herramientas digitales como instrumentos de soberanía organizacional. ¿Cómo formar sujetos colectivos capaces de comprender, diseñar y transformar algoritmos desde una ética popular? ¿Qué pedagogías situadas nos permitirían construir una ciudadanía algorítmica consciente y emancipadora, no subordinada al código corporativo?

Asimismo, pensar una administración sentipensante exige interpelar los lenguajes de la eficiencia, del control y del resultado cuantificable. ¿Y si la evaluación de lo público se hiciera desde la dignidad vivida y no desde el indicador importado? ¿Qué métricas afectivas, relacionales y territoriales podríamos crear para valorar el éxito de una Oficina Viva? La pregunta no es cómo hacer más rápido lo que ya está diseñado, sino cómo hacer mejor lo que aún no ha sido inventado.

La Administración Robinsoniana convoca a pensar las instituciones no como estructuras fijas, sino como procesos en constante devenir: instituciones que se hacen y rehacen con el pueblo, desde el conflicto y la colaboración, desde la imaginación política y el saber compartido. Esto implica, necesariamente, abrir la caja negra de la administración pública y ponerla en diálogo con los movimientos sociales, con las epistemologías insurgentes y con las pedagogías del Sur. ¿Cómo codiseñar instituciones flexibles, sensibles y reconfigurables con participación real y no simulada?

Por eso, es urgente construir nuevas formas de gobernanza que no sólo usen la IA como herramienta, sino que la entiendan como espacio de disputa, como campo político. Frente al determinismo tecnológico, la propuesta es clara: politizar el algoritmo, territorializar el dato, colectivizar la decisión. ¿Qué formas de cogobierno algorítmico son posibles desde el territorio? ¿Cómo podemos asegurar que los sistemas inteligentes respondan no a patrones globales de acumulación, sino a necesidades concretas, sentidas y urgentes de nuestras comunidades?

En última instancia, esta propuesta no pretende ser definitiva, sino provocadora. No busca cerrar un paradigma, sino abrir múltiples caminos de invención compartida. Como bien entendió Simón Rodríguez, la educación –y con ella la administración– es siempre un acto de creación política y cultural. Así, este trabajo se ofrece como una plataforma en movimiento, una invitación al error fecundo, a la invención situada, y al pensamiento robinsoniano como práctica viva. Porque si no inventamos nuestras formas de administrar, nos veremos condenados a repetir estructuras que no nos representan ni nos liberan.

En este contexto de transiciones civilizatorias, la Administración Robinsoniana no se ofrece como respuesta acabada, sino como brújula para caminar preguntando, imaginando y construyendo. Es un llamado a descolonizar la gestión pública, a poetizar la burocracia, a rehumanizar la técnica y a devolverle alma y cuerpo a las instituciones. Invita a sembrar

oficinas que escuchen, tecnologías que comprendan, decisiones que cuiden. Porque si la administración ha de tener sentido en tiempos de inteligencia artificial, deberá reinventarse desde abajo, desde adentro y desde el nosotros: con memoria larga, creatividad desobediente y compromiso radical con la vida digna.

## Referencias

- Blones Borges, Julio Mingyar; Mora, Aliffer José; Giraldez De Luca, Mariana. (2024). Potencialidad en fotosensibilidad foliar para tres especies de plantas ornamentales en la generación de imágenes bajo la técnica fotográfica alternativa y experimental de la cromotipia, *Revista Crítica con Ciencia*, 2 (4) (julio/diciembre), pp. 39-52.
- Carrasco, Gloria. (2014). Simón Rodríguez ante el trabajo de dirección. *Revista de Filosofía y SocioPolítica de la Educación (TERE)*, N° 15, Año 10, julio-diciembre, pp. 30-40.
- Carrasco, Gloria (2017). La vigencia del pensamiento de Simón Rodríguez en la epistemología administrativa. *Revista Educación y Ciencias Humanas*, N° 38-39. Ediciones Decanato de Educación Avanzada; Caracas, Venezuela.
- Cassany, Daniel. (2024). (Enseñar a) leer y escribir con inteligencias artificiales generativas: reflexiones, oportunidades y retos. *Revista Enunciación*, 29 (2) (julio-diciembre), pp. 320-336.
- Fals Borda, Orlando. (1988). *Ciencia propia y colonialismo intelectual*. Carlos Valencia Editores Dos.
- Fals Borda, Orlando. (2012). *Ciencia, compromiso y cambio social*. El Colectivo.
- Feenberg, Andrew. (2010). *Between Reason and Experience*. MIT Press.
- García Barroso, Gertrudis Milagros (2024). Perspectivas y enfoques para el estudio de las organizaciones. Hacia una epistemología fronteriza, *Revista Gerencia 2000* N° 19, Nueva Etapa, julio-diciembre, pp. 17-37
- Rodríguez, Simón (2016). *Obras Completas*. UNESR.
- Rodríguez, Simón (1990). *Sociedades Americanas*, Biblioteca Ayacucho.

- Rodríguez, Simón (1975). *Obras Completas*. Edición en 2 tomos. Colección “Dinámica y Siembra”, Edición dirigida por Alfonso Rumazo González, textos compilados por Pedro Frases. UNESR.
- Romero Pérez, Norjhira Somary (2025). La generación de contenidos asistido por Inteligencia Artificial y Derechos de Autor en la gestión de la creación intelectual. En: Romero Pérez, Norjhira; Azuaje Rondón, Vanessa; Agudelo Esteves, Olady; Ramírez, Yrajú; Meza Chávez, Mildred; Riera Escalona, Rosa, Olivar Aldana, Jeimy (2025). *Investigar para la Paz y la Vida. Horizontes Transdisciplinarios desde Nuestramérica*. Ediciones DP UNESR.
- Romero Pérez, Norjhira Somary (2023a). *Mi carta a Simón Rodríguez*. Caracas: UNIDOC-CEPAP UNESR. Disponible en: <https://unidocepap.blogspot.com/>.
- Romero Pérez, Norjhira Somary (2023b). *Palabras clave en Simón Rodríguez: Hypomnemata conmemorativo*. Disponible en: <https://www.researchgate.net/>
- UNESCO. (2021). *Recomendación sobre la ética de la inteligencia artificial*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura París (UNESCO). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137>.



**HALLAZGOS:  
Resultados de Investigaciones  
y Producciones de Conocimientos**



# GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS: APORTES PARA UNA GERENCIA EFECTIVA TRANSFORMADORA DESDE LA EXPERIENCIA AUTOBIOGRÁFICA

*Yuhly Del Carmen García<sup>1</sup>*

Recepción: 05 /06/2025

Aprobado: 30/06/2025

## RESUMEN

Este artículo presenta los resultados de una investigación sentipensada, autorreferencial y propositiva desarrollada en el marco de la Maestría en Gestión para la Creación Intelectual (UNESR, 2025). Esta investigación asume como punto de partida 18 años de experiencia acumulada en la Oficina Delegada de Control de Estudios del Núcleo Postgrado Caracas. Se adopta un enfoque cualitativo y autobiográfico, fundamentado en un modelo metodológico de espiral ascendente, que privilegia el conocimiento situado y la mejora continua. El primer aporte es la noción de Gerencia Efectiva Transformadora (GEF), la cual integra siete características esenciales para una gestión organizacional pertinente en Nuestra América: integración tecnológica, sostenibilidad, liderazgo empático, flexibilidad operativa, cultura de innovación, transformación digital y enfoque ético. Esta propuesta se vincula con el horizonte estratégico de las organizaciones Triple A, planteadas por Romero Pérez, Norjhira (2025). El segundo aporte es el Método GEF, una construcción teórico-práctica que recupera aprendizajes organizacionales a través de ciclos de acción, reflexión y sistematización, inspirado en la epistemología de Fals Borda y la teoría fundamentada en la práctica. El tercer aporte es un catálogo de mejores prácticas para la gestión de la información como creación intelectual, que

---

1 Venezolana. Licenciada en Pedagogía Alternativa, subárea: Gestión Universitaria Digital. Magister en Gestión para la Creación Intelectual. Inscrita en el Registro de Investigadores(as) UNESR 2025. Integrante de la Línea de Investigación en Educación, Democracia y Ciudadanía, y forma parte de la Línea de Investigación en Estudios de la Organización y la Administración Pública en el marco de una nueva sociedad. Jefa de la Oficina Delegada de Control de Estudios del Núcleo Regional de Postgrado y Educación Avanzada Caracas de la UNESR. OficinaDelegadaCc@gmail.com.

orienta el uso estratégico de tecnologías y el fortalecimiento del talento humano. Se concluye que la gestión de la información puede ser un catalizador de sostenibilidad, innovación y transformación institucional.

**Palabras clave:** Gerencia Efectiva Transformadora (GEF), Gestión de la información, Creación intelectual, Mejores prácticas, Innovación organizacional.

## **INFORMATION MANAGEMENT IN PUBLIC UNIVERSITIES: CONTRIBUTIONS TO EFFECTIVE TRANSFORMATIVE MANAGEMENT FROM AUTOBIOGRAPHICAL EXPERIENCE**

### **ABSTRACT**

This article presents the results of a thoughtful, self-referential, and purposeful research project developed within the framework of the Master's Program in Management for Intellectual Creation (UNESR, 2025). It draws on 18 years of accumulated experience in the Delegate Office of Study Control of the Caracas Postgraduate Nucleus. A qualitative and autobiographical approach is adopted, based on an ascending spiral methodological model that prioritizes situated knowledge and continuous improvement. The first contribution is the notion of Effective Transformative Management (GEF), which integrates seven essential characteristics for pertinent organizational management in Our America: technological integration, sustainability, empathetic leadership, operational flexibility, culture of innovation, digital transformation, and an ethical approach. This proposal is linked to the strategic horizon of Triple A organizations, proposed by Romero Pérez, Norjhira (2025). The second contribution is the GEF Method, a theoretical-practical construct that recovers organizational learning through cycles of action, reflection, and systematization, inspired by Fals Borda's epistemology and grounded theory in practice. The third contribution is a catalog of best practices for information management as an intellectual creation, which guides the strategic use of technologies and the strengthening of human talent. The conclusion is that information management can be a catalyst for sustainability, innovation, and institutional transformation.

**Keywords:** Transformative Effective Management (GEF), Information Management, Intellectual Creation, Best Practices, Organizational Innovation.

## Introducción

Mi principal motivación dejó de centrarse exclusivamente en lo digital, ya que lo abordé en mi anterior investigación y su impacto trascendió más allá de lo técnico. Ahora, mi interés se orienta hacia la *gestión de la información*, entendida no sólo como un recurso operativo, sino como un *activo estratégico* clave para la toma de decisiones, la transparencia institucional y la mejora continua en los procesos organizacionales.

Dicho interés investigativo está respaldado por mi experiencia profesional de más de 18 años, con diversos roles, funciones, responsabilidades y aprendizajes en la Oficina Delegada de Control de Estudios del Núcleo Regional de Postgrado y Educación Avanzada Caracas de la UNESR. Desde allí, fui testigo directo de los desafíos y transformaciones que implicó migrar de una gestión manual y presencial a una lógica digital, multimodal y colaborativa. Esta vivencia me permitió formular las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo garantizar una gestión efectiva y transparente de la información vital para la operatividad y planificación institucional en la Oficina Delegada de Control de Estudios del Núcleo Regional de Postgrado y Educación Avanzada Caracas de la UNESR?

- ¿Qué modelo de gestión y buenas prácticas hemos venido implementando en la práctica, aprendiendo a medida que hacemos, y cómo pueden sistematizarse para su mejora continua?

En este marco, la incorporación de herramientas como *Linktree*, *formularios web* y *plataformas colaborativas basadas en la nube* no solo representó una solución técnica coyuntural, sino que abrió interrogantes sobre su impacto real en la *dinámica organizacional* y educativa en el contexto venezolano. Su implementación en el Núcleo de la UNESR no solo transformó procesos internos y externos, sino que además *sirvió de referencia para otras dependencias*, que comenzaron a adoptar y adaptar estas prácticas innovadoras.

En este artículo presento tres contribuciones clave derivadas de una investigación sentipensada, autorreferencial y propositiva, realizada para la Maestría en Gestión para la Creación Intelectual de la UNESR (2025). La investigación se aparta de los enfoques tradicionales, reconociendo mi subjetividad y contexto como factores esenciales en la creación de conocimiento situado y liberador. El primer aporte es la noción de Gerencia Efectiva Transformadora (GEF); el segundo, el Método GEF como construcción teórico-práctica; y el tercero, un catálogo de mejores prácticas para la gestión de la información

como creación intelectual. Estas propuestas buscan fortalecer la innovación, la sostenibilidad y el desarrollo humano en entornos organizacionales dinámicos, especialmente en universidades públicas de Nuestra América.

## Estado del arte: Horizontes teóricos y organizacionales

La gestión de la información ha sido ampliamente abordada como un campo interdisciplinario que articula tecnología, procesos organizacionales y cultura institucional. Según Ponjuán, Gloria (2003), gestionar la información implica identificar, obtener, organizar y utilizar datos para la toma de decisiones estratégicas.

Antes de adentrarnos en los componentes y fases de la gestión de la información en el contexto de la oficina delegada de Control de Estudios, resulta fundamental comprender que este proceso no se limita a la mera digitalización de documentos. La gestión de la información constituye un entramado dinámico donde confluyen recursos tecnológicos, procesos organizacionales y capital humano, orientados a optimizar la recolección, almacenamiento, protección, análisis y distribución de datos relevantes. A partir de la definición de Ponjuán (2003), entenderemos este ciclo como una cadena de valor que sustenta la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la toma de decisiones estratégicas en cada etapa del ciclo de vida académico: ingreso, prosecución y egreso. A continuación, el siguiente gráfico ilustra de manera sintética las fases y los actores clave implicados en este proceso integral.

Figura 1. Fases del Proceso Integral



Fuente García Yuhly (2025). La Gestión de la Información: Claves para la Gerencia Efectiva Transformadora.

Como puede observarse en la imagen anterior, el ciclo de gestión de la información articula seis fases interdependientes: recolección, organización y almacenamiento, protección, análisis y uso, distribución y acceso, y finalmente actualización y mantenimiento. Cada una de estas etapas involucra actores específicos -desde el personal de Control de Estudios hasta autoridades, profesores y participantes- y requiere herramientas que van desde formularios en línea hasta sistemas de respaldo en la nube. Este enfoque sistémico no solo garantiza la integridad y disponibilidad de los datos, sino que también potencia la generación de estadísticas y reportes que favorecen la planificación institucional. En el siguiente apartado profundizaremos en las mejores prácticas tecnológicas y metodológicas para fortalecer cada una de estas fases y asegurar una gestión de la información verdaderamente transformadora.

Drucker, Peter (2006) por su parte, destaca que el conocimiento y la información son recursos clave del siglo XXI que deben ser gestionados con eficiencia para lograr organizaciones verdaderamente efectivas. Asimismo, en su obra sobre gerencia efectiva (2014) subraya la necesidad de centrar los esfuerzos en las contribuciones clave -identificando las actividades de mayor valor agregado-, administrar el tiempo con un propósito claro y establecer prioridades que maximicen el impacto de cada decisión. De esta forma, la información deja de ser simplemente un insumo operativo para convertirse en una palanca de transformación organizacional, orientando a los líderes hacia una acción estratégica, un uso disciplinado del tiempo y un enfoque constante en aquello que realmente distingue a la organización.

En el contexto universitario latinoamericano, Romero Pérez, Norjhira (2022), desde el marco de la Andragogía Organizacional Conectiva (AndOrg-Conect), propone comprender la gestión de la información no solo como una herramienta técnica, sino como un catalizador para la transformación, la reinención institucional y el crecimiento sostenible de las organizaciones en el mundo contemporáneo. Esta perspectiva promueve una lógica de gestión transformadora, ética y situada, centrada en la transparencia, la participación activa de los actores organizacionales y la mejora continua.

En conjunto, estas referencias fundamentan el giro investigativo de este trabajo hacia una *mirada reflexiva, crítica e integral* de los sistemas

de gestión informacional, particularmente en espacios públicos, universitarios y andragógicos, donde la información no es solo un insumo operativo, sino un recurso estratégico que puede fortalecer la autonomía, la innovación y el compromiso institucional con la sociedad.

## Razones teóricas, sociales e institucionales

Desde una perspectiva teórica, la investigación se enmarca en un enfoque *crítico, autorreferencial y situado*, que reconoce el valor de los saberes construidos desde la experiencia vivida como fuentes legítimas de producción de conocimiento. No obstante, esta perspectiva *no se agota en la vivencia personal*, sino que se enriquece en diálogo constante con *otras y otros referentes teóricos y metodológicos* de Nuestra América, lo cual permite ampliar la comprensión del fenómeno estudiado y fortalecer su proyección transformadora.

Socialmente, esta investigación responde a la necesidad urgente de *optimizar la prestación de servicios administrativos y académicos* en un contexto marcado por la escasez de recursos, la creciente complejidad de las demandas institucionales y una transición tecnológica acelerada que exige adaptabilidad, creatividad y compromiso ético.

En el plano institucional, el estudio aporta *herramientas concretas y replicables* para fortalecer la misión, visión y valores de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), especialmente en su apuesta por una gestión *socioproductiva, participativa, inclusiva y transformadora*, coherente con su carácter andragógico y su responsabilidad con el desarrollo del país.

El objetivo general de la investigación fue: ***Diseñar, a partir de la experiencia vivida, una noción de Gerencia Efectiva Transformadora (GEF)*** con un *Catálogo de Mejores Prácticas* para la gestión de la información como creación intelectual en la Oficina de Control de Estudios, desde un enfoque *integral, ético e innovador*.

## Descripción metodológica: Investigar desde lo vivido y lo colectivo en clave biográfica y participativa

La investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, desde una lógica o racionalidad fronteriza autobiográfica, sistematizadora y de investigación-

acción participativa, que privilegia la experiencia vivida como fuente legítima de conocimiento situado. Se adopta un modelo metodológico que hemos denominado espiral ascendente, el cual no retorna al mismo punto, sino que avanza con cada giro hacia una comprensión más profunda, integrando nuevas capas de sentido, reflexión y transformación. Este modelo simboliza una ruta de mejora continua que articula lo personal con lo organizacional.

Figura 2. Ruta Metodológica



Fuente García Yuhly (2025) La Gestión de la Información: Claves para la Gerencia Efectiva Transformadora.

La imagen anterior, representa el camino metodológico de la espiral ascendente que *no es lineal ni cíclico*, sino que avanza en forma de espiral, elevándose en cada giro con mayor profundidad, comprensión y transformación. A diferencia de los modelos que repiten pasos sin cambio, aquí *cada vuelta representa un avance en el conocimiento, el análisis y la acción transformadora*, que resumo en la tabla a seguir.

**Tabla N° 1. Síntesis del camino metodológico de la espiral ascendente**

Componentes del camino metodológico	Elementos integradores	Referencias
<p>1. Inicio del relato autobiográfico Punto de partida desde la experiencia vivida. Se reconocen emociones, trayectorias, aprendizajes personales y el sentido profundo de investigar desde adentro.</p> <p>2. Sistematización de experiencias previas en digitalización Se recuperan, organizan y resignifican las prácticas aplicadas en la transformación digital (por ejemplo, el uso de formularios, plataformas, blog, etc.).</p> <p>3. Identificación de problemas y oportunidades con gestión de la información A partir de lo vivido, se detectan nudos críticos, desafíos y potencialidades dentro de la organización.</p> <p>4. Reflexión y retroalimentación con los aprendizajes adquiridos Se analizan los efectos de las acciones implementadas. Aquí entran los testimonios de participantes y la revisión crítica de resultados.</p> <p>5. Revisión y ajuste metodológico Se modifican estrategias o enfoques según lo aprendido. No se repite el mismo ciclo: se profundiza.</p> <p>6. Reinicio de la espiral Con nuevos aprendizajes y herramientas, se vuelve a empezar, pero desde otro nivel de conciencia y transformación. Esto refuerza la idea de mejora continua.</p>	<p>Dimensión contextual/ autobiográfica: parte de la experiencia personal como base legítima para generar conocimiento.</p> <p>Investigación Acción Participativa (IAP): involucra activamente a las personas en el proceso de cambio.</p> <p>Sistematización de experiencias: permite extraer lecciones y patrones de lo vivido.</p> <p>Problemas y oportunidades: eje de análisis y acción dentro de la organización.</p>	<p>La autobiografía (Inojosa, Henry).</p> <p>Ciencia propia y colonialismo intelectual (Orlando Fals Borda).</p> <p>Ciencia, compromiso y cambio social (Orlando Fals Borda).</p> <p>Nuestra América (José Martí)</p>
<p>Este enfoque integrador no solo optimiza la gestión de la información, sino que transforma la manera en que se toman decisiones dentro de la organización. Al generar un ciclo permanente de aprendizaje y mejora continua, se consolida una gestión más estratégica, innovadora y eficiente. Esto resume la filosofía de la espiral ascendente: gestionar bien no es solo aplicar tecnología, sino aprender constantemente, transformar colectivamente y actuar desde una ética de la participación, el sentido y el compromiso.</p>		

Fuente: Elaborado por Yuhly García (2025) a partir del Trabajo de Grado de Maestría.

La Tabla N° 1 sintetiza el modelo metodológico de la *espiral ascendente*, concebido como una estructura dinámica que articula dimensiones personales, organizacionales y sociales en un proceso continuo de aprendizaje, reflexión y transformación. Cada componente del camino —desde el relato autobiográfico inicial hasta el reinicio del ciclo con nuevos sentidos— se sostiene en principios epistemológicos y metodológicos provenientes de la autobiografía crítica, la sistematización de experiencias y la investigación-acción participativa. Esta ruta metodológica no sólo orientó la construcción teórica de la investigación, sino que guió las decisiones operativas durante el trabajo de campo.

En coherencia con dicho modelo, para la recolección y análisis de la información, se utilizaron técnicas como el *análisis documental*, la *observación participante* y la *recopilación de testimonios escritos*, lo que permitió construir un panorama integral y aplicado de las prácticas desarrolladas en la Oficina Delegada de Control de Estudios del Núcleo Postgrado Caracas de la UNESR, especialmente durante el periodo de transición digital acelerada producto de la pandemia y sus efectos posteriores.

La modalidad biográfica permitió visibilizar que la transformación digital no solo implicó la incorporación de herramientas tecnológicas, sino que supuso procesos profundos de resignificación organizacional, reinención de funciones, adaptación emocional y aprendizaje colectivo. Así, la gestión de la información se convirtió en una práctica reflexiva y estratégica al servicio de una gerencia efectiva transformadora.

### **Perspectiva epistémica decolonial: investigar desde el Sur, con sentido y con raíz**

Valga una distinción necesaria. La *perspectiva colonial* reproduce sin cuestionamiento las lógicas de dominación del conocimiento hegemónico, privilegiando saberes eurocéntricos (eurocentrados), racionalistas y descontextualizados. Por ejemplo, cuando una investigación en América Latina aplica modelos de gestión europeos sin considerar el contexto sociocultural local, o cuando se descartan testimonios vivenciales por no cumplir con criterios positivistas.

El término *decolonial*, por su parte, suele referirse a un gesto de resistencia o ruptura frente a esa hegemonía, como cuando se critica el uso exclusivo de autores del Norte global o se visibiliza la necesidad de

“desaprender” formas colonizadas de producir conocimiento; sin embargo, no siempre configura una propuesta epistemológica completa.

En cambio, la perspectiva decolonial constituye una propuesta crítica, propositiva y sistemática que busca dismantlar el colonialismo del saber mediante la valorización de los saberes situados, encarnados y populares, especialmente aquellos producidos desde el Sur global. Un ejemplo sería una investigación que parte de una experiencia autobiográfica dentro de una universidad pública venezolana, se nutre de autores como Fals Borda o Paulo Freire, y construye teoría desde la práctica para transformar la realidad organizacional. Esta mirada asume que el conocimiento no es neutral ni universal, sino histórico, político y territorializado, y que su transformación es clave para alcanzar una verdadera justicia epistémica.

En este marco, esta investigación se inscribe en una *perspectiva epistémica decolonial*, que rompe con la lógica tradicional del conocimiento hegemónico, racionalista y descontextualizado, para reconocer como legítimos los saberes situados, encarnados y narrados desde la experiencia vivida. No parte de la aplicación de modelos importados ni de paradigmas externos impuestos, sino que construye conocimiento desde el *territorio institucional y la trayectoria autobiográfica*, en diálogo con referentes teóricos latinoamericanos que entienden la ciencia no como un fin en sí mismo, sino como una ciencia nuestra como una herramienta para la vida, la emancipación y la transformación colectiva. En esta clave, se asume la producción de saber como un acto político y vital, que nace del compromiso con el contexto y con la posibilidad de generar cambios reales en las organizaciones y en las personas que las habitan.

Inspirada en los aportes de *Orlando Fals Borda, Catherine Walsh, Norjhira Romero Pérez*, entre otros y otras, esta mirada descolonial entiende la investigación no sólo como un acto académico, sino como una práctica política, ética y sentipensante, que se nutre del hacer cotidiano, del tejido organizacional y de los desafíos concretos que enfrentan nuestras instituciones. Así, se reivindica una forma de investigar que no se limita a observar desde afuera, sino que se involucra, se compromete y transforma, partiendo de la pregunta: ¿desde dónde y para quién investigamos?

Desde este enfoque crítico, experiencial y situado, el presente artículo se organiza en tres secciones principales que desarrollan los aportes centrales derivados de la investigación: en primer lugar, se expone la *noción*

de *Gerencia Efectiva Transformadora (GEF)* como una propuesta conceptual arraigada en la práctica institucional; en segundo lugar, se presenta el *método GEF*, construido desde la experiencia vivida mediante un modelo de espiral ascendente que articula reflexión, acción y mejora continua; y en tercer lugar, se sistematiza un *catálogo de mejores prácticas para la gestión de la información como creación intelectual*, orientado a fortalecer las capacidades institucionales en contextos complejos, cambiantes y dinámicos.

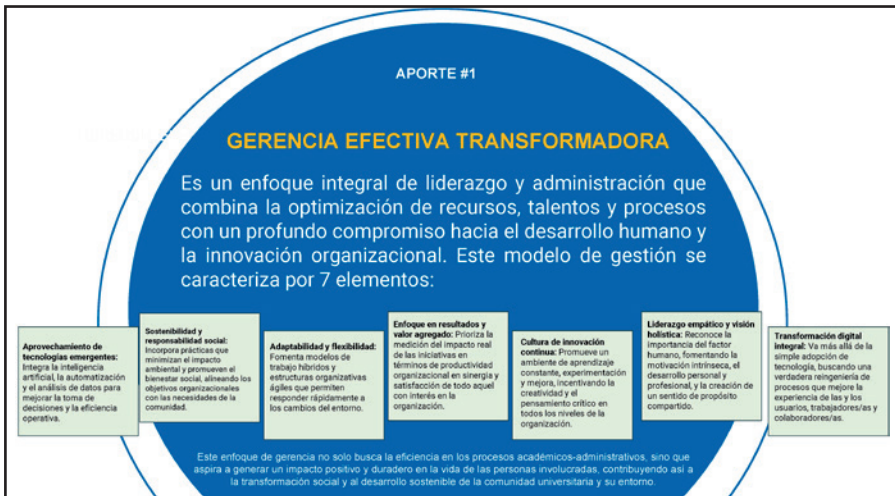
Esta estructura responde a una *perspectiva epistémica descolonial*, que reconoce los saberes construidos desde el Sur, desde la experiencia y desde el compromiso institucional como fuentes válidas de producción de conocimiento, en ruptura con los modelos hegemónicos que tradicionalmente han invisibilizado estas formas de conocer.

## **Gerencia Efectiva Transformadora, su método y catálogo de mejores prácticas**

En este apartado presento la noción de gerencia como un enfoque holístico y transformador, concebido no solo como la coordinación de recursos y procesos, sino como un compromiso ético-político con el desarrollo humano y social. A partir de una perspectiva andragógica, entendemos la gerencia como una práctica que une teoría y experiencia, integrando liderazgo empático, innovación continua y responsabilidad colectiva. Este marco de trabajo busca trascender el paradigma tradicional de eficiencia operacional para situar a las personas y su entorno en el centro de la acción gerencial, fomentando espacios de aprendizaje, colaboración y autogestión.

Las tres imágenes que siguen ilustran de manera secuencial los aportes de este modelo: la primera expone la noción de Gerencia Efectiva Transformadora y sus siete elementos esenciales; la segunda describe el Método GEF para construir conocimiento a partir de la práctica reflexiva y la investigación situada; y la tercera ofrece un catálogo de mejores prácticas tecnológicas y de gestión de la información, donde la tecnología complementa y potencia el talento humano. En conjunto, estos gráficos sintetizan una propuesta de gerencia orientada a generar impactos positivos y sostenibles en la comunidad universitaria y su entorno en Nuestra América.

## Aporte 1: Noción de Gerencia Efectiva Transformadora (GEF)



Fuente: García, Yuhly (2025). La Gestión de la Información: Claves para la Gerencia Efectiva Transformadora.

En la imagen del aporte 1, que corresponde al primer aporte del modelo de Gerencia Efectiva Transformadora, trasciende la mera optimización de procesos académicos y administrativos: se fundamenta en la convicción de que una gestión integral, atenta al desarrollo humano y al entorno, puede devenir en agente de cambio social. Al articular liderazgo empático, sostenibilidad, adaptabilidad y cultura de innovación, entre otros elementos, se construye una práctica gerencial capaz de potenciar el compromiso y la creatividad de cada integrante de la comunidad universitaria. De este modo, cada decisión —desde la adopción de tecnologías emergentes hasta la definición de indicadores de valor agregado— se orienta no sólo a resultados cuantitativos, sino a generar experiencias de aprendizaje y de trabajo que fortalezcan el sentido de pertenencia y la responsabilidad colectiva.

En este contexto, la Gerencia Efectiva Transformadora (GEF) asume el reto de incidir positivamente en la vida de las personas involucradas, promoviendo procesos inclusivos, participativos y con un verdadero propósito de servicio. Su implementación contribuye al desarrollo sostenible de la institución y de su entorno en Nuestra América, al impulsar prácticas que armonizan la eficiencia operativa con la justicia social y el bienestar comunitario. De esta forma, la Gerencia Efectiva Transformadora no sólo aspira a la excelencia

organizacional, sino al florecimiento de una universidad que inspira y acompaña la construcción de un futuro más equitativo, creativo y solidario.

## Aporte 2: Método GEF



Fuente: García, Yuhly (2025). La Gestión de la Información: Claves para la Gerencia Efectiva Transformadora.

El Método GEF comienza con una *revisión autobiográfica enfocada y con propósito*, donde cada actor organizacional se sumerge en su propia experiencia para identificar patrones, dificultades y aciertos relevantes. No se trata únicamente de redactar una cronología de sucesos, sino de diseccionar críticamente cada vivencia, interrogándose acerca del contexto, de las decisiones tomadas y de sus resultados. Al combinar este ejercicio reflexivo con *testimonios ampliados y diversificados*, se nutre el relato de múltiples perspectivas —las que confirman las creencias establecidas y las que las desafían—, generando un mapeo más fiel y sólido de las realidades que habrá de transformar la gestión.

La segunda fase, la *revisión teórica curada y focalizada*, opera como tamiz intelectual: una vez acopiados los datos autobiográficos y testimoniales, se procede a seleccionar críticamente únicamente aquellos modelos, marcos conceptuales y hallazgos académicos que aporten valor concreto al caso en cuestión. Esta curaduría evita la dispersión y la sobrecarga de información, posibilitando que los referentes teóricos dialoguen de manera directa con las

necesidades y desafíos detectados desde la práctica. De este modo, la teoría deja de ser un cúmulo de referencias inertes para convertirse en un instrumento orientado a la acción dentro de la Gerencia Efectiva Transformadora.

La *conceptualización iterativa y refinada* constituye el núcleo dinámico del Método GEF. A partir de los hallazgos iniciales y de la teoría seleccionada, se formula un concepto preliminar que luego se pone en tensión con nuevos datos, reflexiones y retroalimentaciones. Cada ciclo de ajuste implica un reposo crítico: ¿Qué supuestos aún no hemos cuestionado? ¿Qué perspectivas adicionales deberíamos considerar? Estas pausas estratégicas permiten descubrir vacíos, corregir sesgos y enriquecer continuamente el marco conceptual, hasta alcanzar una propuesta que encarne fielmente la complejidad y singularidad de la organización.

Finalmente, la *construcción del nuevo concepto de Gerencia Efectiva Transformadora (GET)* sintetiza todos estos insumos en una guía de acción operativa. Lejos de ser un texto meramente teórico, la GET es un entramado coherente de principios, prácticas y herramientas que retorna a la realidad organizacional en forma de intervenciones concretas: diseño de procesos, desarrollo de liderazgos empáticos, implementación de métricas de valor agregado y fomento de culturas de innovación y sostenibilidad. Este resultado busca no solo elevar la eficiencia académica-administrativa, sino *dejar una huella positiva y duradera* en la vida de las personas y en el entorno de la comunidad universitaria en Nuestra América.

### Aporte 3: Catálogo de mejores prácticas

**APORTE #3**

**CATÁLOGO DE MEJORES PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN COMO CREACIÓN INTELECTUAL**

En el marco de una GERENCIA EFECTIVA TRANSFORMADORA (GEF), presento un catálogo de mejores prácticas para la gestión de la información, donde la tecnología no sustituye el talento humano, sino que actúa como un recurso clave para optimizar procesos y complementa lo que hace el humano.

Donde el talento humano tiene la corresponsabilidad de capacitarse en aprender de las nuevas tecnologías y aplicaciones disponibles, maximizando así su potencial y contribuyendo de forma proactiva a una verdadera transformación integral de su lugar de trabajo. La tecnología debe complementar, no sustituir, al talento humano, optimizando procesos y los humanos hacer nuevas tareas que añadan valor a la organización.

**ALGUNAS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DE GEF INCLUYEN**

Plataformas Digitales

Automatización

Herramientas de Comunicación Instantánea

Herramientas Digitales

Monitoreo y Seguimiento

Documentos en la Nube

Inteligencia Artificial

Seguridad y Protección de Datos

Interoperabilidad con otros sistemas

Evaluación y Retroalimentación

**CLAVES DE UNA GERENCIA EFECTIVA TRANSFORMADORA**

Fuente: García, Yuhly (2025). La Gestión de la Información: Claves para la Gerencia Efectiva Transformadora.

El catálogo de mejores prácticas de la Gerencia Efectiva Transformadora (GEF) se presenta como un compendio vivo de acciones y herramientas que, integradas de manera estratégica, fortalecen la capacidad de la institución para generar conocimiento y valor agregado. Estas prácticas han sido seleccionadas bajo criterios de pertinencia, impacto y viabilidad, de modo que cada una responda a necesidades reales de la gestión de la información y al mismo tiempo potencie la labor humana. Lejos de entender la tecnología como un fin en sí mismo, este catálogo la concibe como un aliado clave que complementa y expande las competencias del talento humano, abriendo posibilidades para cocrear soluciones innovadoras.

Entre las prácticas destacadas se encuentran desde *plataformas digitales* para centralizar y compartir información, hasta *herramientas de automatización* que liberan a los equipos de tareas repetitivas y les permiten enfocarse en análisis de mayor complejidad. El uso de *inteligencia artificial* en la clasificación y recomendación de datos, junto con sistemas de *seguridad y protección de la información*, garantiza tanto la eficiencia como la confianza en los procesos. Asimismo, la *interoperabilidad* con otros sistemas y la *evaluación continua* mediante mecanismos de retroalimentación transforman la gestión en un ciclo de mejora permanente, donde cada descubrimiento se traduce en aprendizaje colectivo.

Así, el monitoreo constante de indicadores y el empleo de *herramientas de comunicación instantánea* facilitan la toma de decisiones oportunas y la coordinación ágil entre distintos actores. Este enfoque proactivo no solo optimiza los flujos de trabajo, sino que fomenta una cultura organizacional en la que cada integrante se siente corresponsable de la innovación y el desarrollo sostenible. Así, el catálogo no es un documento estático, sino un referente dinámico que impulsa la transformación social y académica en la comunidad universitaria y su entorno en Nuestra América.

Como cierre, se comparten algunas *reflexiones finales* que abren líneas para la aplicación, discusión y profundización futura del tema, seguidas por la lista de referencias utilizadas para sustentar este genuino ejercicio investigativo.

## **Reflexiones finales**

La gestión de la información es, sin duda, una pieza clave para una gerencia eficiente en la oficina delegada de control de estudios de un núcleo

de una universidad. Este estudio ha puesto de manifiesto diversas dimensiones críticas que van más allá de la simple digitalización de procesos, abarcando aspectos que impactan directamente en la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la toma de decisiones estratégicas.

A continuación, se presentan algunas reflexiones clave derivadas de esta investigación:

### **Optimización integral de procesos administrativos**

Una gestión eficiente de la información permite optimizar procesos administrativos fundamentales, como las inscripciones, la verificación de documentación y la entrega de notas. Al digitalizar y automatizar estos procesos, se reducen los tiempos de respuesta y se minimizan los errores, lo que mejora significativamente la eficiencia operativa. La optimización no solo ahorra tiempo, sino que también asegura la precisión y la eficacia en cada paso administrativo. Es decir, la digitalización no es un fin en sí misma, sino una estrategia transformadora. Por ejemplo, la implementación de un sistema de gestión documental puede reducir los tiempos de procesamiento de inscripciones hasta en un 60%, minimizando errores y liberando al talento humano para tareas de mayor valor agregado.

### **Toma de decisiones informadas e inteligentes**

Contar con datos precisos y actualizados es esencial para una toma de decisiones acertada. Una gestión de la información adecuada proporciona a los administradores acceso a estadísticas y reportes que facilitan la identificación de áreas de mejora, la planificación estratégica y la toma de decisiones basadas en evidencia. Esto permite realizar ajustes en tiempo real para mejorar los servicios y la gestión institucional.

La información ya no es solo un recurso, sino una herramienta estratégica. Los sistemas de inteligencia de datos permiten:

- Predicción de tendencias de matrícula.
- Identificación temprana de riesgos de deserción.
- Personalización de servicios estudiantiles.

### **Comunicación**

La gestión eficaz de la información facilita una comunicación fluida entre participantes, profesores y personal administrativo. Herramientas como portales web, sistemas de mensajería y correos electrónicos automatizados aseguran que la información relevante llegue de manera

oportuna y precisa a todos los involucrados. Esto fortalece la coordinación y mejora la relación entre las partes.

### **Transparencia y rendición de cuentas**

La disponibilidad de información clara y accesible fomenta la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión académica. Los participantes pueden verificar el estado de sus solicitudes y procesos, mientras que los administradores tienen la capacidad de monitorear y evaluar el desempeño de las actividades en la oficina de control de estudios. Este enfoque contribuye a una mayor confianza por parte de la comunidad universitaria.

La transformación digital rebasa la mera comunicación. Se trata de crear ecosistemas de información donde:

- Los estudiantes son usuarios activos.
- La información fluye en múltiples direcciones.
- La transparencia es un valor inherente, no un añadido.

### **Adaptabilidad y resiliencia institucional**

La pandemia demostró que la agilidad digital no es opcional. Las instituciones con sistemas flexibles y adaptables no solo sobrevivieron, sino que aprovecharon la crisis como una oportunidad de transformación.

Una gestión eficiente de la información permite a la oficina delegada adaptarse rápidamente a cambios y desafíos. Ya sea por la implementación de nuevas políticas académicas, la adaptación a tecnologías emergentes o la respuesta a situaciones imprevistas, la capacidad de gestionar la información de manera eficiente es clave para mantener una respuesta ágil y eficaz ante cualquier circunstancia.

### **Innovación continua**

La gestión de la información también impulsa la innovación. Al analizar datos y tendencias, se pueden identificar oportunidades para mejorar los procesos existentes y desarrollar nuevas estrategias que beneficien tanto a los participantes como al personal administrativo. La continua evolución y adaptación de las herramientas de gestión es vital para mantenerse competitivo y relevante en un entorno académico en constante cambio.

Que estas reflexiones sirvan de punto de partida para que nuevas investigaciones profundicen en las sinergias entre tecnología, talento humano y contextos organizativos específicos, explorando, por ejemplo, el

impacto de los ecosistemas de información en la integración de la inteligencia artificial, la analítica predictiva avanzada o los modelos de gobierno de datos colaborativos. Invito a la comunidad académica y profesional a retomar este marco conceptual y metodológico desde distintas disciplinas y realidades latinoamericanas, fomentando estudios comparativos, acciones participativas y experimentos de intervención que permitan validar, enriquecer y escalar la Gerencia Efectiva Transformadora. De este modo, juntos abriremos nuevas rutas de conocimiento que no solo optimicen procesos administrativos, sino que redefinan la universidad como laboratorio de innovación social, resiliencia institucional y desarrollo sostenible en Nuestra América.

## Referencias

- Drucker, Peter. (2014). *La Gerencia Efectiva*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- Drucker, Peter. (2006). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Editorial Norma.
- Fals Borda, Orlando. (1988). *Ciencia propia y colonialismo intelectual*. Carlos Valencia Editores Dos.
- Fals Borda, Orlando. (2012). *Ciencia, compromiso y cambio social*. El Colectivo.
- García, Yuhly (2025). *La Gestión de la Información: Claves para la Gerencia Efectiva Transformadora*. Trabajo de Grado para optar al Título de Magister en Creacion Intelectual. UNESR, Núcleo Postgrado y Educación Avanzada Caracas.
- Inojosa Henry. (2020). *La Autobiografía*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Fondo Editorial CEPAP.
- Martí, José. (1891). *Nuestra América*. Revista Ilustrada, El Partido Liberal.
- Ponjuan Dante, Gloria. (2003). *Gestión de información*. Félix Varela.
- Romero Pérez, Norjhira (2023). La nueva visión de la andragogía en las organizaciones universitarias públicas venezolanas en un contexto de asedio. *Revista Educación y Ciencias Humanas*, Nueva Etapa. Año XXVI (50) enero-diciembre, UNESR, pp. 95-122.
- Romero Pérez, Norjhira S. (2025). *Andragogía Organizacional Conectiva: De la organización tradicional a la alternativa Triple 'A' con AN-DORG-CONNECT*. Ediciones DP de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.

# PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ENTIDADES FINANCIERAS

*Sara Isabel Bermúdez Beltrán<sup>1</sup>*

Recepción: 03 /06/2025

Aprobado: 28/06/2025

## RESUMEN

La transformación digital es un proceso integral mediante el cual las empresas adoptan tecnologías digitales para modificar sus modelos de negocio, optimizar procesos internos y mejorar la interacción con los clientes. Con esta investigación se propone el diseño de un plan estratégico integral de capacitación y desarrollo que incluya una plataforma de capacitación corporativa en línea y que contribuya a la transformación digital de la gestión del talento humano en entidades financieras. Se realizó una investigación fundamentada epistemológicamente en la teoría de la contingencia de Lawrence y Paul R. Lorsch (1967), Burns y Tom Stalker (1961) y Fiedler Fred (1960), la teoría de la configuración de Mintzberg Henry (1990), el enfoque de aprendizaje y crecimiento de Senge Peter (2005) y las teorías de motivación y desarrollo en el trabajo de Maslow Abraham (1991). El modelo metodológico elegido es cuantitativo y el instrumento un cuestionario tipo Likert, para identificar los desafíos actuales en la gerencia del talento humano, bajo un diseño de campo tipo proyecto factible. Esta investigación constituye un aporte teórico a las ciencias administrativas, ya que contribuye a la construcción del nuevo modelo de gestión del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, cuyo objetivo establece la

---

1 Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención Gerencia de Talento Humano egresada de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Licenciada en Administración Mención Informática, egresada de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Licenciada en Educación, con rol profesional Central en Informática y Tecnología Educativa egresada de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. TSU en informática, egresada del Instituto Universitario Jesús Obrero. Certificada internacionalmente como Moodle Educator Certificate por MOODLE PTY LTD. Certificada como Scrum Master. sbermudezconsultora@gmail.com.

necesidad de fomentar la independencia científica y tecnológica, y su aplicación en los sectores estratégicos, para lograr una economía diversificada y sostenible.

**Palabras clave:** Capacitación y desarrollo, Transformación digital, Gestión del talento humano.

## STRATEGIC PLAN FOR DIGITAL TRANSFORMATION IN HUMAN TALENT MANAGEMENT IN FINANCIAL INSTITUTIONS

### ABSTRACT

Digital transformation is a comprehensive process through which companies adopt digital technologies to modify their business models, optimize internal processes, and improve customer interaction. This research proposes the design of a comprehensive strategic training and development plan that includes an online corporate training platform and contributes to the digital transformation of human talent management in financial institutions. The research was based epistemologically on the contingency theory of Lawrence Paul R. and Lorsch Jay W. (1967), Burns Tom and Stalker George Macpherson (1961), and Fiedler Fred (1960); the configuration theory of Mintzberg Henry (1990); Senge Peter's (2005) approach to learning and growth, and Maslow Abraham's (1991) theories of motivation and development at work. The chosen methodological model is quantitative, and the instrument is a Likert-type questionnaire to identify current challenges in human talent management, under a field design, feasible project type. This research constitutes a theoretical contribution to administrative sciences as it contributes to the construction of a new management model for the nation's economic and social development plan, which establishes the need to promote scientific and technological independence and its application in strategic sectors to achieve a diversified and sustainable economy.

**Keywords:** Training and development, digital transformation, human talent management.

## Introducción

En la era digital, la transformación se ha convertido en un imperativo para las organizaciones que buscan mantener su competitividad y relevancia. El sector financiero, en particular, enfrenta el desafío de adaptarse a un entorno en constante evolución, donde la tecnología redefine la forma en que se gestiona el talento humano y se llevan a cabo los procesos organizacionales.

La transformación digital se define como un proceso integral mediante el cual las empresas adoptan tecnologías digitales para modificar de manera fundamental sus modelos de negocio, optimizar procesos internos y mejorar la interacción con los clientes (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014). Una transformación o evolución digital es una remodelación o reorganización de un proceso que se venía haciendo de una forma, y que ahora se realiza de otra manera mucho más optimizada aprovechando al máximo los avances tecnológicos.

En este sentido, la idea de transformación digital en las organizaciones impacta profundamente la manera en que estas gestionan el talento humano, especialmente en el sector financiero. A nivel mundial, la adopción de tecnologías como la automatización, inteligencia artificial (IA), machine learning y plataformas digitales de aprendizaje ha revolucionado la forma en que las empresas capacitan a los colaboradores y gestionan sus habilidades, buscando asegurar que cuenten con las herramientas y el conocimiento necesario para responder a las demandas de un mercado laboral en constante evolución, para hacerse así más ágiles e inteligentes y sobrevivir en el tiempo.

De acuerdo al Harvard Business Publishing (2023) bajo el liderazgo de Satya Nadella, Microsoft adoptó una mentalidad de “aprendizaje constante” para transformar su cultura organizacional. De esta manera, más de 30 millones de personas han adquirido competencias digitales a través de programas gratuitos de LinkedIn Learning y Microsoft Learn. Por otra parte, el informe de Deloitte (2020) expresa que más del 75% de los ejecutivos de grandes empresas globales, consideran que la transformación digital es una prioridad estratégica, y uno de los principales retos es la necesidad de actualizar continuamente las competencias de los colaboradores para mantener la competitividad en un entorno en constante evolución, puesto que requieren de nuevas competencias y habilidades para adaptarse a las tecnologías emergentes.

En América Latina, la adopción de tecnologías digitales en la gestión del talento humano ha sido más lenta en comparación con otras regiones, aunque en los últimos años se ha acelerado debido a la globalización y la pandemia COVID-19. Según un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2021) “mientras que en Europa y los Estados Unidos, casi el 40% de los trabajadores puede trabajar desde su hogar, en América Latina y el Caribe esta cifra alcanza sólo 21%” (p.14). Es así como la inversión en tecnología y la capacitación del talento humano son claves para aprovechar este potencial, haciendo que muchas organizaciones financieras comiencen a integrar herramientas digitales, como las plataformas de capacitación en línea, para mejorar la formación y desarrollo de sus trabajadores. Esta necesidad de optimizar los procesos de formación y adaptación del talento ha llevado a un aumento en la demanda de digitalización organizacional debido a que todos los sectores económicos han sentido el impacto de esta, haciendo que el mundo de los servicios financieros y bancarios no esté ajeno a esto de acuerdo a Espinoza Alesandra de Fátima (2021).

En Venezuela, el sector financiero enfrenta un escenario desafiante debido a la inestabilidad política, la crisis económica y las sanciones internacionales. Sin embargo, pese a estas dificultades, la transformación digital se ha convertido en una necesidad para mantenerse operativos y competitivos. Según un informe de Ecoanalítica (2022), la digitalización de servicios financieros en el país ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, especialmente en respuesta a las dificultades para operar de manera presencial. En cuanto a la gestión del talento humano, las organizaciones venezolanas, incluidas las del sector financiero, han comenzado a adoptar soluciones digitales para la capacitación de su personal, aunque de manera limitada. Estas limitaciones pueden atribuirse a varios factores: inestabilidad y éxodo de talento, déficit en infraestructura tecnológica, limitaciones en el marco regulatorio, entre otras.

Aun bajo las condiciones del país, diversas empresas han ido paso a paso adoptando la digitalización en sus procesos, aunque a un ritmo más gradual y el enfoque en capacitación digital y sistemas de información para la gestión del talento humano sigue fortaleciéndose como una estrategia clave para adaptarse al mercado actual, este enfoque en la transformación digital puede ayudar a las instituciones financieras en Venezuela a adaptarse más rápidamente a los cambios regulatorios y del mercado.

Es por ello que las gerencias de talento humano de empresas del sector financiero consideran que la inversión en un plan estratégico integral de capacitación y desarrollo que contemple la implementación de una plataforma de capacitación corporativa en línea, debe ir más allá de la simple digitalización del aprendizaje y los procesos propios de la gerencia de talento humano. Esto se debe a que existe una relación con la estrategia de crecimiento, innovación y mejora operativa de la entidad financiera y su implementación puede generar un claro retorno de la inversión (ROI), al mejorar la eficiencia en los procesos de formación, reducir los costos asociados a la capacitación tradicional, aumentar el rendimiento del personal y disminuir la rotación de colaboradores al ofrecerles oportunidades continuas de crecimiento.

El artículo presentado tiene la intención de resumir el trabajo de grado titulado PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO en entidades financieras, presentado por la autora como requisito parcial para optar al grado académico de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención Gerencia de Talento Humano, en donde se analizó la necesidad de incorporar nuevas tecnologías y estrategias de formación que permitan desarrollar competencias acordes a los cambios tecnológicos.

## **Problematización**

El problema central radica en cómo diseñar un plan estratégico integral de capacitación y desarrollo, que contemple el uso de herramientas digitales como una plataforma de capacitación corporativa en línea, con el fin de transformar digitalmente la gestión del talento humano en “Mi Banco, Banco Microfinanciero”, alineándose a la estrategia organizacional y asegurando un retorno de inversión.

En consecuencia, se plantearon los siguientes interrogantes para la investigación:

- ¿Cuáles son las tendencias tecnológicas emergentes aplicables a la gestión del talento humano en entidades financieras para optimizar sus procesos?
- ¿Qué elementos clave debe incluir un plan estratégico de capacitación y desarrollo para asegurar que la implementación de

la plataforma de capacitación corporativa en línea esté alineada con los objetivos estratégicos de la organización?

- ¿Cómo puede una plataforma de capacitación corporativa en línea contribuir a la transformación digital de la gestión del talento humano en Mi Banco, Banco Microfinanciero?
- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta Mi Banco, Banco Microfinanciero en la implementación de un plan estratégico digital para la capacitación y desarrollo de sus colaboradores?

Conduciendo a la pregunta central de la investigación: ¿Cómo puede una plataforma de capacitación corporativa en línea contribuir a la transformación digital de la gestión del talento humano en el Banco Microfinanciero?

De manera que se define el Objetivo General: “Proponer un plan estratégico de transformación digital para la gestión del talento humano en Mi Banco, Banco Microfinanciero que incluya una plataforma de capacitación corporativa en línea” y los objetivos específicos como:

1. Diagnosticar el grado de implementación de tecnologías digitales en los procesos de gestión del talento humano de Mi Banco, Banco Microfinanciero.
2. Analizar la relación entre la transformación digital y la mejora en los procesos de gestión del talento humano en Mi Banco, Banco Microfinanciero, identificando las oportunidades de optimización y los factores que inciden en una mayor eficiencia y eficacia en la gestión del talento.
3. Diseñar un plan estratégico de implementación de una plataforma de capacitación en línea que contribuya a la transformación digital, incluyendo un cronograma detallado, asignación de responsabilidades, plan básico de formación, presupuesto y métricas de evaluación que determinen el impacto en la gestión del talento humano en Mi Banco, Banco Microfinanciero.

## **Fundamentación teórica**

Los antecedentes tomados en cuenta para la producción de este trabajo de investigación, son en el ámbito internacional y latinoamericano:

La tesis doctoral titulada “El impacto de la transformación digital en la gestión del talento” de la Universidad Complutense de Madrid en la

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, presentada por Montero José Manuel (2023), explora cómo la transformación digital afecta la gestión del talento humano en empresas españolas, en ella se analizó “la correlación entre los cambios inherentes a la transformación digital (nueva cultura organizacional orientada a la innovación, nuevo modelo de negocio y estilos de liderazgo) y las políticas de Recursos Humanos dirigidas a la gestión del talento”.

En la Universidad César Vallejo para optar a la Maestría en administración de negocios – MBA realizado por Chávez, Raúl Oscar (2024) titulado “Gestión del talento humano y transformación digital en una institución pública de Lima Metropolitana, 2024. El estudio de Chávez, que explora la relación entre la gestión del talento humano y la transformación digital en una institución pública, ofrece un valioso marco de referencia para esta investigación al proporcionar evidencia de la importancia de estos dos aspectos en entornos organizacionales.

El trabajo de Delgado, Aldo (2024) para optar al grado de Maestro en Administración de Negocios - MBA titulado “La capacitación laboral en la eficiencia del personal de una empresa de vigilancia privada de Chiclayo, 2024”. El trabajo de investigación enfocado en la influencia de la capacitación laboral sobre la eficiencia del personal de una empresa de vigilancia privada en Chiclayo ofrece un aporte significativo para esta investigación, puesto los resultados obtenidos muestran una relación positiva y significativa entre la capacitación y el desempeño del personal, subrayan la importancia de desarrollar competencias específicas para mejorar la eficiencia organizacional.

En el ámbito nacional se tomaron tres trabajos de grado en Ciencias Administrativas, mención Gerencia de Talento Humano de la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”, Núcleo Caracas.

El trabajo de Madero, Jueli Katherine (2024) titulada “Plan estratégico de capacitación desde el enfoque de la gestión organizacional flexible como una visión del teletrabajo”. Del trabajo de Madero Jueli Katherine (2024) se puede destacar las referencias que hace en relación con las alternativas de capacitación a distancia, oportunas bajo la modalidad de teletrabajo y se toma como antecedente, dado que un plan estratégico de capacitación representa una de las principales preocupaciones de las gerencias de talento humano en el reto de potenciar las competencias digitales de los trabajadores, contribuyendo en las habilidades y conocimientos relacionados con el teletrabajo.

Por otra parte, se tiene el trabajo de Salones, Daniela Yisay (2021) titulado “La gestión del conocimiento para el desarrollo estratégico gerencial en organizaciones financieras”. El aporte de esta investigación es relevante porque está enmarcado en organizaciones financieras, además, plantea que las necesidades e incluso dificultades de capacitar a los gerentes de estas instituciones para gestionar el conocimiento, muchas veces suelen estar relacionadas con la falta de planes estratégicos de capacitación que incluya a los cargos gerenciales, implicando desarrollar competencias clave como liderazgo, innovación, comunicación y colaboración, las cuales son fundamentales para la gestión del talento en la era digital.

A su vez, el trabajo de Pedroza, Felix Daniel (2023) titulado “Las tecnologías de información y comunicaciones como herramientas de gestión del conocimiento en las organizaciones venezolanas”. Este estudio está relacionado con docentes y pareciera que poco tiene que ver con personal de entidades financieras, sin embargo, el contraste importante de la investigación corresponde precisamente a la utilización de las TIC y las aplicaciones tecnológicas básicas como Google. Pues bien, las estrategias de gestión de conocimiento sustentadas en tecnologías de la información y comunicación no son exclusivas de un sector organizacional, de hecho, cuando se piensa en transformación digital, se espera que el talento humano sea competente en el uso de herramientas básicas de comunicación, para compartir, reutilizar y construir información.

Las teorías organizacionales que fundamentaron el trabajo de investigación y el desarrollo de un plan estratégico para la transformación digital en una organización del sector financiero permitieron dar enfoque para la toma de decisiones teniendo el impacto organizacional que se espera con un proyecto de este tipo, minimizando así la resistencia al cambio que suelen traer los nuevos retos a los que se enfrentan las empresas y las personas. Estas teorías se destacan de manera resumida a continuación:

Teoría de la contingencia, fue desarrollada por primera vez por Joan Woodward en la década de 1950, quien presentó un modelo en el que la estructura organizativa efectiva varía en función de la complejidad de la tecnología utilizada por la empresa en sus operaciones. Woodward identificó tres tipos principales de tecnología a saber: producción en masa, producción en pequeños lotes y producción continua.

También se tienen las investigaciones de Lawrence, Paul y Lorsch, Jay (1967) y Burns, Tom y Stalker, George Macpherson (1961) referidas a la

contingencia, quienes con su modelo demostraron que las organizaciones necesitan adaptarse al entorno y las exigencias del mercado para ser efectivas, sugiriendo que no existe una estructura organizacional ideal que aplique a todas las situaciones, y por otra parte el modelo de Fiedler, Fred (1960) sugiere que la efectividad del liderazgo está determinada por la combinación del estilo de liderazgo y la situación específica. Fiedler identificó tres factores situacionales clave: relaciones líder-miembro, estructura de la tarea y poder del puesto.

De los estudios presentados por los teóricos investigadores de esta teoría, se concretan los principios básicos de las mismas:

- No hay una única forma de organizar o gestionar.
- Existe dependencia del entorno y las empresas deben adaptarse.
- Flexibilidad y adaptabilidad rápida a los cambios en su entorno.
- Liderazgo contingente (que varía según la situación).
- Los desafíos del entorno no pueden ser predeterminadas, sino que deben surgir en función de las circunstancias específicas en las que se encuentran las organizaciones.

Por otra parte, se tiene la teoría de la configuración de Henry Mintzberg, la cual ofrece un modelo de análisis sobre cómo se estructuran las organizaciones en función de sus características y el entorno en el que operan. Según lo que plantea esta teoría las organizaciones se componen o estructuran en cinco partes básicas, siendo flexible de manera que siempre hay que contrastar si su aplicación está siendo efectiva o si se va quedando obsoleta en el tiempo requiriendo la transformación de algún aspecto. A su vez se sustenta teóricamente la investigación en los roles gerenciales de Mintzberg, los cuales son una guía que describe qué roles suelen desempeñar los gerentes en su día a día. El trabajo de un gerente implica asumir diversos roles dependiendo de la situación, para aportar algo de orden al caos que por naturaleza tienen las organizaciones humanas, solo que, a diferencia de otros roles en la empresa, la principal dificultad radica en que la mayoría de sus funciones requieren interactuar con otras personas.

Se enfatizó también en teorías de motivación y desarrollo en el trabajo, considerando los estudios de la Pirámide de Necesidades de Maslow. Esta teoría de la motivación humana de Abraham Maslow, plantea que las personas tienen una jerarquía de necesidades que motivan su comportamiento.

Una pregunta que puede surgir en este momento es qué o cuál sería la implicación de una teoría humanista de cara a un trabajo sobre transformación

digital para la gestión del talento humano y básicamente se puede decir que dado que esta teoría considera al ser humano como la cúspide del proceso de cambio y el aprendizaje significativo y la transformación digital no solo implica la incorporación de herramientas tecnológicas, sino también el desarrollo de competencias y el crecimiento personal/profesional de los empleados, lo cual necesariamente comprende cambios y los cambios en las organizaciones por más tecnología que se incorpore se genera con las personas, Gómez, Juan y Díaz, Laura (2021) destacan que “cuando las empresas invierten en el desarrollo profesional y la capacitación en habilidades digitales, no solo están ayudando a sus empleados a sentirse competentes y valorados, sino que también los llevan hacia la autorrealización” (p. 85).

En la siguiente figura se puede observar una relación de la pirámide de necesidades de Maslow, Abraham y cuál sería su equivalente para actividades en transformación digital.

**Figura 1. Necesidades de Maslow y su aplicación en la transformación digital**



**Fuente:** elaboración propia (Sara Bermúdez 2024) a partir de (Maslow, Abraham, 1991), Gómez et al (2021).

Finalmente, el enfoque de **Peter Senge** sobre la “organización que aprende” subraya la importancia de crear entornos laborales que fomenten el

aprendizaje continuo y la adaptación. Senge, Peter (2005) sostiene que *“las organizaciones que fomentan el aprendizaje son aquellas que facilitarán el crecimiento personal y profesional de sus miembros, lo cual fortalece la adaptación organizacional”* (p. 13). En un entorno de cambio constante como el digital, esta teoría es especialmente relevante, dado que los empleados necesitan desarrollar capacidades adaptativas para enfrentar los nuevos retos que plantea la tecnología.

La implementación de una cultura de aprendizaje continuo en el contexto digital permite a los empleados desarrollar habilidades clave y mejorar su rendimiento de manera constante. Según Cruz, María (2019), *“al fomentar la capacidad de aprendizaje y desarrollo, las empresas mejoran no solo la motivación y satisfacción de los empleados, sino también la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios tecnológicos”* (p. 52). Este enfoque resulta particularmente útil en el sector financiero, donde la innovación constante es un requisito y la capacitación en el ámbito digital permite a los empleados mantenerse actualizados en un mercado en rápida evolución.

Al implementar programas de capacitación y plataformas de aprendizaje digital, las empresas financieras pueden crear un entorno en el que los empleados tengan acceso continuo al conocimiento y herramientas necesarias para mejorar sus competencias. Esto no solo facilita su adaptación a las nuevas tecnologías, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y compromiso, al sentirse valorados y apoyados en su desarrollo personal y profesional.

Por otra parte, la transformación digital se sostiene sobre tres pilares esenciales:

**Figura 2. Pilares fundamentales de la transformación digital**



Fuente: elaboración propia (Bermúdez Sara 2025).

Estos tres pilares deben trabajar de manera integrada y armónica para lograr una transformación digital efectiva y sostenible.

Las tendencias en el uso de herramientas digitales en la Gestión del Talento, quedan plasmadas en la siguiente figura.

**Figura 3. Pilares fundamentales de la transformación digital**



Fuente: elaboración propia (Sara Bermúdez 2024).

### Aspectos metodológicos

Este trabajo de investigación se ubica metodológicamente de la siguiente manera:

- **Diseño de la investigación:** la investigación se enmarca en un diseño de campo no experimental y transversal con enfoque cuantitativo.
- **Enfoque de la investigación:** el enfoque de la investigación es **cuantitativo**, lo que implica la recopilación y análisis de datos numéricos para probar las hipótesis planteadas y obtener resultados objetivos.
- **Nivel de investigación:** el nivel de investigación es **descriptivo-corrrelacional**, dado que se pretende describir el fenómeno estudiado (gestión del talento humano y transformación digital) y analizar la

relación existente entre ambas variables en el contexto de una entidad financiera, como lo es Mi Banco, Banco Microfinanciero.

- **Modalidad de investigación:** la investigación se desarrolla bajo la modalidad de proyecto factible, sustentado en datos obtenidos directamente del campo.
- **Población y muestra:** la población objeto de estudio de esta investigación está conformada por los colaboradores de Mi Banco Banco, Microfinanciero que corresponde a 190 colaboradores y de acuerdo a la fórmula de Gabaldón, 1990, la muestra quedó conformada por 64 colaboradores.
- **En cuanto a las técnicas e instrumento de recolección de datos,** se escogió la encuesta y se aplicó a través de un cuestionario como instrumento de recolección de observaciones. Diseñado de manera sencilla, comprensible para todos los sujetos de investigación. Para esta investigación, la validez del cuestionario se realizó a través del *método de juicio de expertos*. En este particular, consistió en la revisión y valoración de tres especialistas, que verificaron criterios como pertinencia, convergencia, constructo y evidencia teórica; para determinar la congruencia y aplicabilidad del mismo.
- La **confiabilidad** fue medida bajo el *Coefficiente Alfa de Cronbach*. Resultando confiable ya que se obtuvo 0,93 y mientras más se aproximó a uno (1), mayor es la confiabilidad, en tal sentido, el instrumento de recolección es altamente confiable.

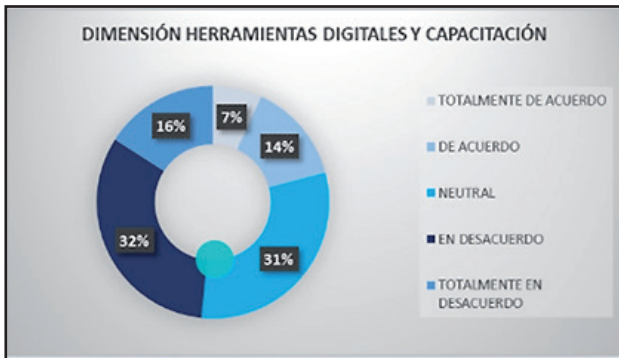
## **Análisis de resultados**

El proceso de operacionalización en esta investigación se ha llevado a cabo mediante la identificación de dimensiones y la creación de indicadores para cada variable.

**En cuanto a los datos generales de la población.** En cuanto al nivel de instrucción, los resultados muestran una variedad significativa de niveles educativos entre los participantes. El 11% de los encuestados tiene solo el nivel de bachillerato, mientras que un 22% cuenta con estudios de técnico medio, el 28%, posee un título de Técnico Superior Universitario (TSU), un 28% adicional corresponde a licenciados y licenciadas, lo que indica una presencia notable de personas con formación universitaria. Finalmente, un 11% de los encuestados tienen estudios de postgrado.

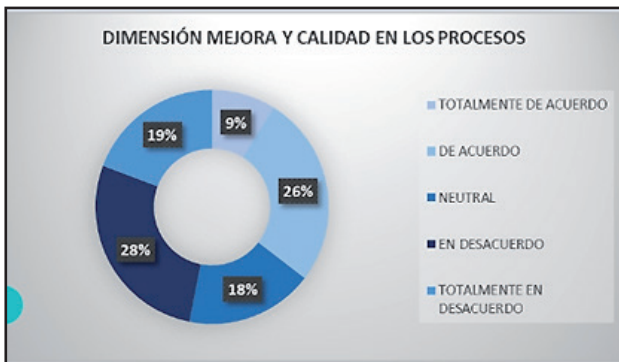
Esta diversidad en los niveles educativos permite observar cómo las percepciones y opiniones pueden variar según el nivel de preparación académica de los participantes, lo que será útil para el análisis de la implementación de estrategias digitales en la gestión del talento humano. Se trabajaron nueve dimensiones en la investigación, sin embargo, para propósitos de este artículo, se tomaron en cuenta solo cuatro de ellas, que se relacionan directamente con los objetivos y la pregunta central de la investigación.

**Figura 4. Dimensión herramientas digitales y capacitación**



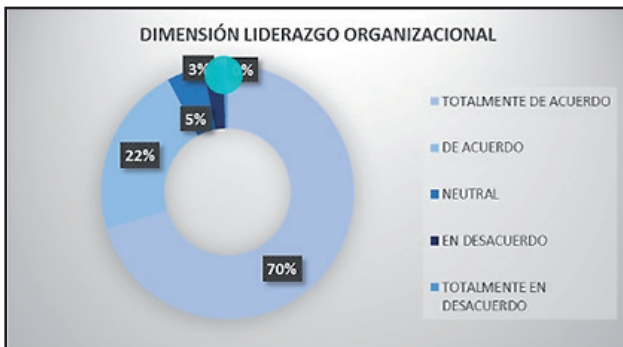
Para la dimensión Herramientas Digitales y Capacitación, los resultados obtenidos reflejan diversas percepciones de los colaboradores de **Mi Banco, Banco Microfinanciero**, con respecto a la digitalización y la capacitación en tecnologías digitales dentro de la entidad.

**Figura 5. Dimensión mejora y calidad en los procesos**



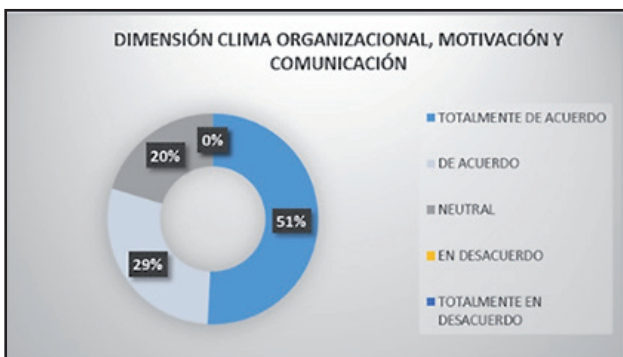
La percepción de que la transformación digital potenciará la precisión y calidad en los procesos de talento humano también es favorable. Los encuestados ven la digitalización como una oportunidad para mejorar la exactitud y la eficacia de los procesos.

**Figura 6. Dimensión liderazgo organizacional**



La mayoría de los empleados considera que los líderes ejercen roles interpersonales efectivos, como la motivación del personal, y cumplen con los roles decisorios, como la asignación de recursos y la resolución de problemas, para garantizar el éxito de las iniciativas digitales. Es importante notar que solo un 4% de los encuestados se mantuvo neutral, lo que sugiere una actitud de expectativa o una falta de información detallada, más que una resistencia al cambio.

**Figura 7. Dimensión motivación, clima organizacional y comunicación**



En esta dimensión se puede evidenciar una percepción mayoritariamente positiva hacia el impacto de la transformación digital en la motivación, el clima organizacional, la colaboración y la comunicación dentro del banco.

## **El plan estratégico de transformación digital**

Se presenta una propuesta de plan estratégico de transformación digital enfocado en la gestión del talento humano, diseñado específicamente para entidades financieras, sin embargo, puede ser aplicable a cualquier otra organización, dado que las fases y actividades contemplan los aspectos generales de este tipo de proyectos donde la gestión del talento humano y la transformación digital sean el foco.

Este plan aborda la necesidad de preparar a los colaboradores para afrontar los retos del futuro laboral, implementar plataformas de capacitación digital y fomentar una cultura de innovación tecnológica que promueva el desarrollo organizacional.

### **Naturaleza de la propuesta**

La propuesta responde a la necesidad de modernizar las prácticas de gestión del talento humano en el contexto de un entorno económico desafiante, marcado por una creciente digitalización de los servicios financieros. De esta forma, se fomenta la capacidad adaptativa de la institución, asegurando un retorno tangible de la inversión en términos de productividad, eficiencia y desarrollo del capital humano.

### **Objetivo general de la propuesta**

Proponer un plan estratégico de transformación digital para la gestión del talento humano en Mi Banco, Banco Microfinanciero que incluya una plataforma de capacitación corporativa en línea.

### **Objetivos específicos**

1. Diagnosticar el grado de implementación de tecnologías digitales en los procesos de gestión del talento humano de Mi Banco, Banco Microfinanciero.
2. Analizar la relación entre la transformación digital y la mejora en los procesos de gestión del talento humano en Mi Banco, Banco Microfinanciero.

3. Diseñar un plan estratégico de implementación de una plataforma de capacitación en línea que contribuya a la transformación digital en Mi Banco, Banco Microfinanciero.

**Figura 8. Factibilidad del plan estratégico**



Fuente: elaboración propia (Bermúdez Sara 2024).

**Figura 9. Fases del plan estratégico**



Fuente: elaboración propia (Bermúdez Sara 2024).

A continuación, se describe cada fase y su fundamentación.

- **Fase I. Diagnóstico:** esta fase inicial se fundamenta en la teoría de la contingencia (Burn, Tom y Stalker, Geroge), exigiendo un análisis profundo del entorno tanto interno como externo de **Mi Banco, Banco Microfinanciero**. Con esta fase se busca comprender cómo los factores situacionales influyen en la gestión del talento humano y la necesidad de una transformación digital. A través de la evaluación de la estructura organizacional, se determinará si la organización se inclina hacia un modelo mecánico u orgánico, tal como lo proponen Burns y Stalker, lo que influirá en la flexibilidad y adaptabilidad del plan. Además, se aplicarán los roles gerenciales de Mintzberg para examinar cómo los líderes gestionan la información, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones en el contexto tecnológico actual.
- **Fase II. Diseño:** en esta etapa, la teoría de la configuración de Mintzberg, será la guía de la creación de una estructura organizativa para el proyecto del plan estratégico que facilite la transformación digital, definiendo roles y responsabilidades claros. Paralelamente, el enfoque de aprendizaje de Senge, se emplea para diseñar un entorno que fomente el aprendizaje continuo y el desarrollo de competencias digitales, asegurando que el personal pueda adaptarse a los cambios tecnológicos. Se diseñarán procesos que mejoren el flujo de información tanto vertical como horizontal.
- **Fase III. Implementación:** la implementación del plan se apoya en las teorías de motivación, especialmente la Pirámide de necesidades de Maslow, para asegurar que los empleados se sientan motivados y comprometidos con la transformación digital. Se crearán estrategias para satisfacer sus necesidades y fomentar su participación. Asimismo, se fortalecerán los roles gerenciales de Mintzberg, capacitando a los líderes para que ejerzan roles interpersonales y decisorios efectivos, facilitando así la adopción de nuevas tecnologías y resolviendo los desafíos que surjan.
- **Fase IV. Prueba Piloto:** la prueba piloto se lleva a cabo bajo el enfoque de aprendizaje de Senge, permitiendo una evaluación

experimental del plan en un entorno controlado. Se recopilarán datos y retroalimentación para realizar ajustes y mejoras antes de la implementación a gran escala.

- **Fase V. Evaluación y seguimiento:** la evaluación y seguimiento permite aplicar la teoría de la contingencia, evaluando el impacto del plan en el rendimiento organizacional y adaptándolo a los cambios en el entorno. Los roles gerenciales de Mintzberg, son cruciales para monitorear el progreso, analizar los datos y realizar ajustes estratégicos.

**Figura 10. Fases del plan estratégico y su fundamentación**



Fuente: elaboración propia (Bermúdez Sara 2024).

En la siguiente figura se presenta lo que la autora ha denominado el qué, cómo y cuándo del plan estratégico, en concreto las actividades, tareas y acciones, formatos a completar, formularios, entre otras, que se deben ser ejecutadas por la estructura organizativa creada temporalmente para el proyecto para llevar a cabo y ejecutar cada fase.

Figura 11. El qué, cómo y cuándo del plan estratégico

PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE MI BANCO (R4), BANCO MICROFINANCIERO			
FASES Y OBJETIVOS	ACCIONES PRINCIPALES	HERRAMIENTAS	SESIONES DE TRABAJO
<b>Diagnóstico de necesidades y preparación</b> Detectar las necesidades tecnológicas y culturales para la transformación digital en la gestión del Talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas y encuestas</li> <li>Identificar brechas tecnológicas y competencias digitales requeridas</li> <li>Analizar la estructura tecnológica disponible</li> <li>Mapear procesos críticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas en Google Forms</li> <li>Análisis de procesos (Diagrama de flujo y mapa de calor, matriz FODA. Ver Anexo F)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión inicial para presentar el alcance (1 sesión)</li> <li>Recopilación de datos, áreas críticas y stakeholders (3 sesiones)</li> <li>Presentación del diagnóstico, resultados y análisis (1 sesión)</li> </ul>
<b>Diseño del plan estratégico</b> Diseñar un plan integral que aborde la implementación de una plataforma de capacitación corporativa en línea (LMS).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir objetivos específicos</li> <li>Seleccionar proveedor para la plataforma LMS</li> <li>Diseñar propuesta de contenido inicial</li> <li>Establecer un cronograma</li> <li>Mapear procesos críticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento del plan estratégico</li> <li>Especificaciones técnicas para seleccionar el proveedor. Ver anexo G</li> <li>RFP Requerimientos de la plataforma LMS. Ver anexo H</li> <li>Propuesta de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión del diseño con equipo técnico y líderes de talento humano (2 sesiones)</li> <li>Aprobación final del comité directivo (1 sesión)</li> </ul>
<b>Implementación técnica</b> Seleccionar e implementar la plataforma LMS y desarrollar los contenidos iniciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar al proveedor y configurar la LMS</li> <li>Diseñar y cargar los cursos iniciales</li> <li>Configurar perfiles de usuario y establecer roles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma instalada y configurada según requerimientos</li> <li>Cursos iniciales configurados</li> <li>Usuarios y contraseñas generadas</li> <li>Batería de casos de pruebas de la plataforma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Configuración inicial: Personalización de la plataforma (2 sesiones)</li> <li>Validación técnica: Pruebas del sistema (1 sesión)</li> <li>Algunas sesiones adicionales</li> </ul>
<b>Prueba piloto</b> Validar la efectividad de la plataforma LMS con un grupo reducido de colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleccionar el grupo piloto (20 empleados de distintas áreas)</li> <li>Impartir los tres cursos iniciales</li> <li>Recopilar feedback del grupo piloto para ajustes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de las pruebas realizadas</li> <li>Comportamiento técnico de servidores</li> <li>Encuestas de Satisfacción</li> <li>Reportes de plataforma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inducción: Explicar objetivos y uso de la plataforma (1 sesión)</li> <li>Evaluación del piloto: Revisión de resultados (1 sesión)</li> </ul>
<b>Evaluación y seguimiento</b> Evaluar y escalar la plataforma a toda la organización y establecer un plan continuo de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar la plataforma en toda la organización</li> <li>Establecer las métricas de seguimiento</li> <li>Recibir retroalimentación continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos y reportes que entrega la plataforma sobre participación en los cursos</li> <li>Actas de reuniones de trabajo y decisiones que se van tomando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sesiones continuas en función de mejoras o incidentes presentados</li> <li>Renovación de contratos a proveedores</li> </ul>

Fuente: elaboración propia (Bermúdez Sara 2024).

## Consideraciones finales

En definitiva, un plan estratégico de transformación digital para la gestión del talento humano representa una hoja de ruta fundamental para las organizaciones que buscan prosperar en la era digital. Al integrar tecnologías emergentes en los procesos de talento, las empresas pueden optimizar la eficiencia, mejorar la toma de decisiones y fomentar un entorno de aprendizaje continuo. Para los empleados, esto se traduce en oportunidades de desarrollo profesional, mayor compromiso y una experiencia laboral más enriquecedora, impulsando así el crecimiento tanto individual como organizacional.

## Referencias

Burns, Tom y Stalker, George Macpherson (1961). *La gestión de la innovación*. Tavistock Publications.

- CEPAL. (2021). *Datos y hechos sobre la transformación digital: informe sobre los principales indicadores de adopción de tecnologías digitales en el marco de la Agenda Digital para América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y Caribe.
- Chávez, Raúl Oscar (2024). *Gestión del talento humano y transformación digital en una institución pública de Lima Metropolitana*, Tesis Maestría, Universidad César Vallejo, Escuela de posgrado programa académico de Maestría en Administración de Negocios – MBA, Lima.
- Cruz, María. (2019). Organizaciones que aprenden en la era digital: el enfoque de Peter Senge. *Revista de Ciencias Empresariales*, 15 (3), 45-58.
- Delgado, Aldo (2024). La capacitación laboral en la eficiencia del personal de una. Obtenido de Repositorio Universidad César Vallejo. Perú: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/152894/Delgado\\_SA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/152894/Delgado_SA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Deloitte. (2020). *Global Human Capital Trends: La transformación digital en la gestión del talento humano*. Deloitte Insights. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/human-capital/deloitte-cn-hc-trend-2020-en-200519.pdf>.
- Deloitte. (2023). *Las 10 tendencias en la gestión de recursos humanos*. Obtenido de Deloitte: <https://www.deloitte.com/es/es/services/consulting/perspectives/10-tendencias-gestion-RRHH.html>.
- Ecoanalítica. (2022). Informe sobre digitalización y servicios financieros en Venezuela. Ecoanalítica.
- Espinoza, Alessandra de Fatima (2021). *Agilidad empresarial como factor clave en la transformación digital desde la perspectiva de los trabajadores de la Banca Múltiple*. Obtenido de <https://cybertesis.unm-sm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/b1735fd1-a7f1-4fb7-9459-868ac48b43b1/content>.
- Gómez, Juan y Díaz, Laura (2021). Motivación y satisfacción en el contexto digital: Aplicaciones de la teoría de Maslow en empresas tecnológicas. *Psicología del Trabajo*, págs. 10(2), 80-92.
- Harvard Business Publishing. (2023). Obtenido de Microsoft Case: Session 3 [Archivo PDF]. Harvard Business School: [https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2023/11/Session-3\\_Microsoft-Case\\_HK\\_Caslin-Liu.pdf](https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2023/11/Session-3_Microsoft-Case_HK_Caslin-Liu.pdf).
- Lawrence, Paul y Lorsch, Jay, 1967. *Diferenciación e integración en organizaciones complejas*. *Administrative Science Quarterly* 3(1), 1-47.

- Madero, Jueli Katherine (2024). *Plan estratégico de capacitación desde el enfoque de la gestión organizacional flexible como una visión del teletrabajo*. ([Tesis Maestría, UNESR]) Obtenido de Repositorio Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez: [https://drive.google.com/file/d/16vBCE4\\_UDVzVCYy5r4vwFt9QGW0tFDhL/view](https://drive.google.com/file/d/16vBCE4_UDVzVCYy5r4vwFt9QGW0tFDhL/view).
- Maslow, Abraham. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Diaz de Santos, s.a.
- Mintzberg, Henry. (1990). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, Henry. (1991). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel.
- Pedroza, Felix Daniel (2023). *Las tecnologías de información y comunicaciones como herramientas de gestión del conocimiento en las organizaciones venezolanas*. ([Tesis Maestría, UNESR]) Obtenido de Repositorio Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez: [https://drive.google.com/file/d/1e40nmrXTUVewwqWO5AVyXz7qhA\\_OhYBl/view](https://drive.google.com/file/d/1e40nmrXTUVewwqWO5AVyXz7qhA_OhYBl/view).
- Salones, Daniela Yisay (2021). *La gestión del conocimiento para el desarrollo estratégico gerencial en organizaciones financieras*. ([Tesis Maestría, UNESR]) Obtenido de Repositorio Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez: [https://drive.google.com/file/u/2/d/1epa5oUgOkRQIMYfwlwerstJB0JCB5Ocp/view?usp=drive\\_open](https://drive.google.com/file/u/2/d/1epa5oUgOkRQIMYfwlwerstJB0JCB5Ocp/view?usp=drive_open).
- Senge, Peter. (2005). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Editorial Granica.
- Synergie. (s.f.). *Modelo Mintzberg: ¿Qué es y qué aplicación tiene?* Obtenido de Synergie: <https://www.synergie.es/blog/modelo-mintzberg-que-es-y-que-aplicacion-tiene/>.
- Toffler, Alvin. (1970). *EL chock del futuro*. Obtenido de Ciudadano Austral: <https://ciudadanoaustral.org/biblioteca/06.-Alvin-Toffler-El-shock-del-futuro.pdf>.
- UNESR. (2020). *Normas que regulan la elaboración, presentación y evaluación de los Proyectos y Trabajos de Especialización Técnica, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales en la Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez"*. modificación aprobada en Consejo Directivo N° 564 de fecha 15.04.2020.
- Westerman, George., Bonnet, Didier., & McAfee, Andrew. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

**PERSPECTIVAS:**  
Donde se exponen soluciones  
y problemas de las organizaciones



# ANÁLISIS MULTIDIMENSIONAL DE LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADOPCION TECNOLÓGICA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: UN ENFOQUE EN LA BUROCRACIA Y EL LEGADO DE LA COLONIZACION TECNOLÓGICA

*Rosa Riera Escalona<sup>1</sup>*

Recepción: 01/06/2025

Aprobado: 21/06/2025

## RESUMEN

La adopción tecnológica en la Administración Pública venezolana se presenta como un imperativo para la eficiencia y la innovación, sustentada en un sólido marco legal. Sin embargo, su integración es compleja, más allá de las barreras económicas y políticas. Este artículo explora cómo la cultura organizacional predominante, con sus creencias y prácticas arraigadas, genera resistencia al cambio y una brecha significativa. La investigación profundiza en la influencia de los valores y normas compartidas, citando a autores como Schein, Edgar (2017), Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy (2009), y Hofstede, Geert (2001), quienes demuestran que los supuestos culturales subyacentes, la aversión al riesgo y la falta de compatibilidad cultural pueden sabotear los esfuerzos de innovación. Un obstáculo determinante es el burocratismo. Se analiza la perspectiva de Norjhira Romero Pérez (2014), quien describe las patologías de la burocracia real: ineficiencia, lentitud, centralismo, rigidez y resistencia al cambio. Estas disfunciones burocráticas se traducen en barreras significativas para la adopción tecnológica, manifestándose como inercia de procesos, temor a la transparencia y una percepción de la tecnología como un “parche” superficial en lugar de un catalizador de transformación. Además, el estudio

---

1 Abogado (USM), Especialista en Derecho Financiero (USM), Magister en Gerencia (UNEF), Doctorado en Estudios de la Organización (UNESR), Postdoctora en Andragogía de las Organizaciones. (UNESR), Docente de postgrado en la Universidad José María Vargas semipresencial y 100% online, docente contratado UNESR, Investigador Novel de UNESR, Coordinadora del Programa de Maestría en Ciencias Administrativas mención Gerencia Estratégica.

aborda el legado de la colonización tecnológica en la historia venezolana, particularmente en la era petrolera. Riera, Rosa (2022) y Quintero, Rodolfo (2011) explican cómo la introducción de tecnologías ajenas al contexto cultural generó dependencia y reconfiguró el tejido social y organizacional, condicionando las dinámicas actuales de la administración pública. En conclusión, la cultura organizacional es un factor crucial para el éxito de la adopción tecnológica. Una estrategia efectiva debe ir más allá de la implementación de herramientas, desafiando y transformando la cultura burocrática hacia la eficiencia y la flexibilidad. Es imperativo desarrollar una gerencia adaptativa y una formación continua para los funcionarios públicos, reconociendo la tecnología como una palanca para un cambio cultural profundo, no solo una solución técnica.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, Adopción tecnológica, Burocracia, Colonialismo tecnológico.

## **MULTIDIMENSIONAL ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON TECHNOLOGY ADOPTION IN VENEZUELAN PUBLIC ADMINISTRATION: A FOCUS ON BUREAUCRACY AND THE LEGACY OF TECHNOLOGICAL COLONIZATION**

### **ABSTRACT**

Technological adoption in the Venezuelan Public Administration is presented as an imperative for efficiency and innovation, supported by a solid legal framework. However, its integration is complex, beyond economic and political barriers. This article explores how the prevailing organizational culture, with its deep-rooted beliefs and practices, generates resistance to change and a significant gap. The research delves into the influence of shared values and norms, citing authors such as Edgar Schein (2017), Stephen P. Robbins and Timothy Judge (2009), and Geert Hofstede (2001), who demonstrate that underlying cultural assumptions, risk aversion, and a lack of cultural compatibility can sabotage innovation efforts. One determining obstacle is bureaucratism. The article analyzes the perspective of Norjhira Romero Pérez (2014), who describes the pathologies of

real bureaucracy: inefficiency, slowness, centralism, rigidity, and resistance to change. These bureaucratic dysfunctions translate into significant barriers to technological adoption, manifesting as process inertia, fear of transparency, and a perception of technology as a superficial “band-aid” rather than a catalyst for transformation. Furthermore, the study addresses the legacy of technological colonization in Venezuelan history, particularly during the oil era. Riera, Rosa (2022) and Rodolfo, Quintero (2011) explain how the introduction of technologies foreign to the cultural context generated dependency and reconfigured the social and organizational fabric, conditioning the current dynamics of public administration. In conclusion, organizational culture is a crucial factor for the success of technological adoption. An effective strategy must go beyond the implementation of tools, challenging and transforming bureaucratic culture toward efficiency and flexibility. It is imperative to develop adaptive management and ongoing training for public officials, recognizing technology as a lever for profound cultural change, not just a technical solution.

**Keywords:** Organizational Culture, Technology Adoption, Bureaucracy, Technological Colonialism.

## Introducción

La adaptación tecnológica se erige hoy como un desafío ineludible para las organizaciones públicas en Venezuela. La transformación digital, más que una opción, es un imperativo para alcanzar niveles superiores de innovación y eficiencia, optimizando la interacción entre los funcionarios y los ciudadanos y garantizando servicios administrativos más ágiles. Este compromiso se sustenta en el marco jurídico venezolano, con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Artículo 110) y otras leyes que elevan la ciencia, la tecnología y la innovación a pilares del desarrollo nacional, impulsando activamente la producción de software y hardware local, así como la adopción de soluciones basadas en software libre.

Sin embargo, a pesar de este claro respaldo legal y los avances tecnológicos palpables en el país, la integración fluida de estas innovaciones en el sector público venezolano es notablemente compleja. Las barreras para la modernización tecnológica no se limitan a las restricciones económicas

y políticas, como las medidas coercitivas unilaterales, que, si bien complican la adquisición de infraestructura, han sido mitigadas con alianzas estratégicas. Un factor crucial que incide en esta disparidad entre la aspiración y la realidad operativa es la cultura organizacional predominante. Las creencias, hábitos y prácticas tradicionales arraigadas en estas instituciones suelen generar una fuerte resistencia al cambio, complejizando la adopción tecnológica y creando una brecha significativa. Como señala Adam, Elena (2024), esta realidad “obliga a revisar la formación de los adultos como fenómeno presente en todos los contextos organizacionales y a encontrar una nueva visión”, lo que impulsa una gerencia adaptativa que integre tecnología y cultura para evitar una profunda brecha digital.

En este sentido, la adopción tecnológica es un proceso que va más allá de la mera implementación de hardware o software. Su éxito o fracaso está intrínsecamente ligado al conjunto de valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento organizacional. Una cultura que fomenta la apertura al cambio y la innovación facilitará la integración de nuevas tecnologías, mientras que una cultura conservadora o rígidamente burocrática puede generar una resistencia significativa. Autores como Edgar H. Schein, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge y Everett M. Rogers han demostrado cómo los supuestos básicos subyacentes, la aversión al riesgo o la falta de compatibilidad cultural pueden sabotear cualquier esfuerzo de innovación tecnológica.

Aunado a esto, un obstáculo determinante y estructural en este proceso es el burocratismo. Para comprender estas complejidades y los tropiezos inherentes a la adopción tecnológica en el sector público venezolano, es crucial la mirada de la investigadora Norjhira Romero Pérez. En su obra *La Burocracia Necesaria: Ética y Política en el Servicio Público* (2014), Romero Pérez no solo desvela las patologías de la burocracia real como la ineficiencia, la lentitud, el centralismo, la rigidez y la resistencia al cambio, sino que también subraya su persistencia y la interacción de sus características con los procesos de modernización. Al combinar sus conceptos sobre la naturaleza y las implicaciones ético-políticas de la burocracia con los desafíos de la modernización tecnológica, se evidencia cómo la rigidez procedimental y la inercia cultural pueden erigirse en barreras significativas para una implementación tecnológica exitosa.

La historia de la implementación tecnológica en Venezuela, particularmente en la era petrolera, revela una dinámica de colonización y

dependencia. Como señala Riera, Rosa en su Trabajo Doctoral, la adopción de tecnología a menudo introdujo “formas ajenas a nuestro contexto cultural”, impidiendo el desarrollo autónomo y creando estructuras organizacionales diseñadas bajo “condiciones causales que no radican en la simple interacción entre individuo y sociedad, sino que las determina un modo de producción” (Riera, Rosa 2022, p. 64). Quintero, Rodolfo complementa esta visión, destacando cómo esta difusión tecnológica externa dio origen a una “organización social extraña” y al fenómeno de la “transculturización” una mezcla de culturas distintas donde los “segmentos tecnológicos y sociales estaban ajustados unos a otros” (Quintero, Rodolfo 2011). Esto ilustra cómo las innovaciones importadas no solo transformaron la infraestructura, sino también reconfiguraron el tejido social y organizacional del país.

Considerando este panorama, la presente investigación busca responder: ¿Cómo la cultura organizacional predominante en las entidades de la administración pública venezolana influye en la adopción efectiva y sostenible de tecnologías, y cuáles son los elementos culturales específicos que actúan como facilitadores o barreras ante los desafíos económicos, políticos y la necesidad de una “nueva visión” en el contexto actual? Este estudio profundizará en cómo los valores, las prácticas y las percepciones compartidas, junto con las disfunciones burocráticas y el legado de la dependencia tecnológica, determinan la capacidad de las instituciones públicas venezolanas para integrar y aprovechar el potencial de las nuevas tecnologías, delineando vías para una transformación que trascienda la mera herramienta y abrace un cambio cultural profundo.

## **Desarrollo**

La adaptación tecnológica se presenta como un desafío apremiante para las organizaciones públicas venezolanas. Si bien la transformación digital es un imperativo para alcanzar mayores niveles de innovación y eficiencia, su concreción se ve intrínsecamente ligada a la cultura organizacional existente. Las creencias, hábitos y prácticas tradicionales arraigadas en estas instituciones a menudo generan resistencia y complejizan el proceso de adopción tecnológica. Superar estas barreras culturales es crucial, pues la modernización tecnológica busca no solo optimizar la interacción entre el personal público y los ciudadanos, sino

también garantizar mayores beneficios y una optimización sustancial de los servicios relacionados con los trámites administrativos.

La era contemporánea se caracteriza por una transformación digital sin precedentes, un fenómeno que permea todos los sectores de la sociedad (Castells, Manuel 2000). En este contexto, la administración pública no es una excepción; por el contrario, se ve compelida a integrar nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios al ciudadano (Accenture, 2023; OCDE, 2021). En Venezuela, esta necesidad se ha reconocido explícitamente en su marco jurídico, que promueve la ciencia, la tecnología y la innovación como pilares del desarrollo nacional.

No obstante, la fluidez de esta integración tecnológica en las organizaciones públicas venezolanas es notablemente compleja. A las particularidades culturales se suman restricciones económicas y políticas predominantes, evidenciadas por las medidas coercitivas unilaterales impuestas por Estados Unidos y la Unión Europea, las cuales representan barreras considerables para la implementación tecnológica. A pesar de estos desafíos, la nación ha exhibido una notable capacidad de adaptación, buscando el avance de su infraestructura tecnológica a través de asociaciones internacionales, como con la República Popular China. Este esfuerzo sostenido, aunque en un contexto adverso, marca pasos importantes en el proceso de modernización de las entidades públicas venezolanas, donde la influencia de la cultura organizacional sigue siendo un factor determinante en el éxito o fracaso de la adopción tecnológica.

En el marco jurídico venezolano, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Artículo 110) eleva la ciencia, tecnología e innovación a interés público, esenciales para el desarrollo nacional. Esta visión se complementa con la Ley Orgánica de Telecomunicaciones (Artículo 1°), que garantiza el derecho a la comunicación; la Ley Orgánica de la Administración Pública (Artículo 12°), la cual exige a los entes gubernamentales el uso de tecnologías para su eficiencia y relación con los ciudadanos, incluyendo la creación de portales web; y la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (Artículo 1° y su Reglamento), que organiza el sistema nacional, define políticas para la investigación y fomenta la apropiación social y transferencia tecnológica, estableciendo además los aportes para su financiamiento. Este entramado legal demuestra un claro compromiso del Estado con la transformación digital y el avance tecnológico

en la administración pública. Los adelantos tecnológicos en Venezuela se manifiestan claramente en la creciente prioridad dada a la producción de software y hardware a nivel nacional. En los últimos años, se ha impulsado activamente la utilización de tecnologías propias y se han implementado nuevas políticas que enfatizan el desarrollo e investigación de soluciones basadas en software libre.

Esta orientación se apoya en antecedentes relevantes: el contraste entre las soluciones del software libre y el código abierto frente a sistemas propietarios como Microsoft y Apple, y la consecuente adopción de plataformas como los proyectos GNU y Linux. Además, la promoción del hardware libre, donde el diseño de los dispositivos es de acceso público, busca fomentar una mayor autonomía tecnológica. Complementariamente, la construcción de infraestructuras autónomas fortalece la soberanía en el ámbito digital. Estos esfuerzos reflejan un cambio en la percepción y gestión de la tecnología, impactando directamente en cómo las organizaciones públicas pueden y deben adoptar estas innovaciones, lo que a su vez se ve influenciado por sus culturas organizacionales y las decisiones gerenciales.

Pese a la reconocida necesidad y el marco jurídico que impulsan esta modernización, las organizaciones gubernamentales venezolanas enfrentan desafíos persistentes en la adopción efectiva y sostenible de nuevas tecnologías. Este escenario genera una brecha significativa entre las aspiraciones de modernización y la realidad operativa (Gómez, Juan y Pérez, Laura, 2022). Factores externos, como las medidas coercitivas unilaterales impuestas, complican la adquisición e implementación de infraestructuras tecnológicas, aunque el país ha demostrado resiliencia buscando alianzas internacionales (Rodríguez, María 2023).

Aunque de los avances tecnológicos y el marco jurídico que los sustenta en Venezuela, la resistencia cultural dentro de las organizaciones públicas hacia la metamodernidad emerge como un desafío crítico. Tal como señala Adam, Elena<sup>2</sup> (2024), esta realidad “obliga a revisar la formación de los adultos como fenómeno presente en todos los contextos organizacionales; y a encontrar una nueva visión”. Esta imperativa necesidad de una nueva perspectiva impulsa una modernización que no solo abarca la implementación tecnológica, sino también una reconfiguración de la

---

2 Adam, Elena. Seminario de Sociodidaxia y Praxiología de la Andragogía. Postdoctorado de Andragogía en las Organizaciones, UNESR. 2024.

formación de los funcionarios públicos. La inacción ante este escenario podría precipitar una ultramodernidad caracterizada por una profunda brecha digital, donde la sociedad se bifurque en segmentos tecnológicamente avanzados y aquellos excluidos, subrayando la urgencia de una gerencia adaptativa que integre la tecnología y la cultura organizacional.

No obstante, la reconocida necesidad y el marco jurídico que impulsa la transformación digital en la administración pública venezolana, las organizaciones gubernamentales enfrentan desafíos persistentes en la adopción efectiva y sostenible de nuevas tecnologías. Este escenario genera una brecha entre las aspiraciones de modernización y la realidad operativa. Un factor crucial que parece incidir en esta disparidad es la cultura organizacional predominante, la cual, con sus creencias, hábitos y prácticas tradicionales, puede actuar tanto como un catalizador como una barrera para la implementación tecnológica.

En este contexto, se impulsa la siguiente interrogante:

¿Cómo la cultura organizacional predominante en las entidades de la administración pública venezolana influye en la adopción efectiva y sostenible de tecnologías, y cuáles son los elementos culturales específicos que actúan como facilitadores o barreras ante los desafíos económicos, políticos y la necesidad de una “nueva visión” en el contexto actual?

La adopción tecnológica es un proceso complejo que va más allá de la mera implementación de hardware o software. Su éxito o fracaso está intrínsecamente ligado a la cultura organizacional, es decir, al conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que guían el comportamiento de los miembros de una organización. Una cultura que fomente la apertura al cambio y la innovación facilitará la integración de nuevas tecnologías, mientras que una cultura conservadora o burocrática podría generar una resistencia significativa.

A continuación, se presentan autores clave y sus aportes sobre la cultura organizacional y su influencia en la adopción tecnológica:

Autores y sus aportes:

**1. Schein, Edgar H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*.**

- *Exposición y aporte:* Schein es considerado uno de los padres fundadores del estudio de la cultura organizacional. Propone un modelo de tres niveles para *analizarla*:
- *Artefactos:* Son los aspectos visibles de la cultura (estructura, procesos, tecnología, lenguaje, vestimenta).

- *Valores profesados*: Son las filosofías, estrategias y objetivos que una organización declara y busca.
  - *Supuestos básicos subyacentes*: Son las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes que son dados por sentados y que guían el comportamiento de los miembros.
  - *Relevancia para el tema*: Según Schein, la influencia más profunda de la cultura en la adopción tecnológica radica en sus *supuestos básicos subyacentes*. Si una organización tiene supuestos inconscientes como “lo tradicional es más seguro”, “la tecnología es solo para jóvenes” o “cambiar es demasiado complicado”, cualquier esfuerzo por introducir nuevas tecnologías chocará con una resistencia invisible pero poderosa. Para que la adopción tecnológica sea exitosa, es fundamental comprender y, si es necesario, influir en estos supuestos culturales más *profundos, no solo en los artefactos o valores declarados*.
  - Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). Comportamiento organizacional.
  - *Exposición y aporte*: Estos autores definen la *cultura organizacional* como un sistema de significado compartido por los miembros que distingue a una organización de otras. Describen cómo la cultura influye en el comportamiento de los empleados al establecer normas, valores y expectativas. Destacan que una cultura puede ser fuerte (cuando los valores centrales son intensamente aceptados y compartidos) o débil. También abordan cómo una *cultura que fomenta la innovación y el riesgo* puede ser un motor para la adopción tecnológica, mientras que una *cultura conservadora y adversa al riesgo* puede ser un freno.
  - *Relevancia para el tema*: Robbins y Judge enfatizan que la naturaleza de la cultura determinará la facilidad con la que una organización adopta nuevas tecnologías. Una cultura que recompense la experimentación, que vea el error como una oportunidad de aprendizaje y que promueva la colaboración, facilitará la implementación tecnológica. Por el contrario, una cultura donde se castiga el error, se valora la jerarquía rígida y se desincentiva la iniciativa individual, generará una *resistencia pasiva o activa* a cualquier cambio que la tecnología pueda implicar.
- 2. Rogers, Everett M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5ª ed.).**

- *Exposición y aporte*: Rogers no se enfoca directamente en la cultura organizacional, pero su *Teoría de la Difusión de Innovaciones* es crucial para entender cómo las nuevas ideas y tecnologías se adoptan dentro de un sistema social (que puede ser una organización). Identifica cinco atributos clave de las innovaciones que influyen en su adopción:
  - *Ventaja relativa*: ¿Es la innovación mejor que la idea que reemplaza?
  - *Compatibilidad*: ¿Es consistente con los valores, experiencias y necesidades existentes?
  - *Complejidad*: ¿Qué tan difícil es de entender y usar?
  - *Posibilidad de prueba*: ¿Se puede experimentar con ella en una escala limitada?
  - *Observabilidad*: ¿Los resultados de la innovación son visibles para otros?
  - *Relevancia para el tema*: La cultura organizacional afecta directamente la percepción de estos atributos. Por ejemplo, una cultura que valora la estabilidad sobre la mejora constante podría no percibir una *ventaja relativa* en una nueva tecnología. Una cultura con una fuerte aversión al riesgo podría ver la *posibilidad de prueba* como un gasto innecesario. La *compatibilidad* con la cultura existente es quizás el factor más crítico; si una tecnología choca con los valores o las prácticas arraigadas de la organización (por ejemplo, si promueve la transparencia en una cultura que valora la opacidad), su adopción será muy difícil, independientemente de sus beneficios técnicos.
- 3. Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2ª ed.).**
- *Exposición y aporte*: Aunque su trabajo se enfoca más en culturas nacionales, Hofstede, Geert también ha aplicado sus dimensiones culturales (como la distancia de poder, el individualismo vs. colectivismo, la evitación de la incertidumbre) al ámbito organizacional. Sostiene que la cultura es un “software mental” que programa a los individuos para pensar y comportarse de ciertas maneras.
  - *Relevancia para el tema*: Las dimensiones de Hofstede pueden aplicarse para entender cómo ciertas características culturales organizacionales pueden impactar la adopción tecnológica. Por ejemplo,

una organización con una *alta distancia de poder* podría dificultar la adopción de tecnologías que promueven la colaboración horizontal o la descentralización de la información. Una cultura con *alta evitación de la incertidumbre* podría ser reacia a adoptar tecnologías que impliquen cambios frecuentes o que no tengan resultados garantizados, prefiriendo mantener los sistemas conocidos, aunque sean menos eficientes.

- En síntesis, estos autores destacan que la cultura organizacional no es un elemento decorativo, sino un potente motor o freno para la adopción tecnológica.
- La *naturaleza de los supuestos básicos y los valores compartidos* dentro de una organización determinarán si una nueva tecnología es percibida como una oportunidad o una amenaza (Schein, Edgar, 2017).
- Una *cultura que fomenta la innovación, el aprendizaje y la experimentación* es más propicia a la adopción tecnológica, mientras que una *cultura rígida, burocrática y adversa al riesgo* la obstaculizará (Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A., 2009).
- La *percepción de los atributos de una innovación* (como su compatibilidad con las prácticas existentes o su complejidad) está profundamente mediada por la cultura organizacional, afectando directamente la velocidad y el éxito de su difusión (Rogers, Everett).
- Dimensiones culturales más amplias, como la *evitación de la incertidumbre o la distancia de poder*, pueden predecir la disposición de una organización a adoptar y adaptarse a las nuevas herramientas tecnológicas (Hofstede, Geert, 2001).

Por lo tanto, cualquier estrategia de adopción tecnológica que ignore la cultura organizacional subyacente está destinada a enfrentar desafíos significativos, ya que la tecnología no solo es una herramienta, sino un catalizador de cambio en las formas de trabajar y colaborar.

Si bien diversos factores inciden de manera negativa en la implementación de tecnologías orientadas a transformar la cultura organizacional en las instituciones públicas venezolanas, la burocracia emerge como uno de los obstáculos más determinantes y estructurales en este proceso. En atención a ello, se desarrollará a continuación un análisis que permita comprender su alcance e implicaciones.

## La burocracia y la adopción tecnológica

La implementación de tecnologías en las organizaciones públicas, a pesar de sus promesas de eficiencia y modernización, a menudo enfrenta obstáculos complejos que trascienden la mera disponibilidad de recursos o la capacitación técnica. Uno de los factores más arraigados y desafiantes es el *burocratismo*. Para comprender a fondo estas complejidades y los tropiezos inherentes a la adopción tecnológica en dicho contexto, resulta crucial incorporar la mirada de la investigadora *Norjhira Romero Pérez*. En su obra *La Burocracia Necesaria: Ética y Política en el Servicio Público* (2014), Romero Pérez no solo devela las disfunciones de la burocracia real, sino que también subraya su persistencia y la interacción de sus características con los procesos de cambio. Al combinar sus conceptos sobre la naturaleza y las implicaciones ético-políticas de la burocracia con los desafíos de la modernización tecnológica, se evidencia cómo la rigidez procedimental, la resistencia al cambio y la inercia cultural pueden erigirse en barreras significativas para una implementación tecnológica exitosa.

### La visión de Norjhira Romero Pérez sobre la burocracia

Norjhira Romero Pérez, a través de sus análisis, se alinea con una visión crítica de la burocracia, especialmente en el contexto de la administración pública. Aunque reconoce los postulados clásicos de Max Weber sobre la burocracia como un modelo ideal de organización basado en la racionalidad, la impersonalidad y la eficiencia, su trabajo parece centrarse más en las *patologías o disfunciones de la burocracia real* en los Estados contemporáneos, particularmente en el contexto latinoamericano.

Ella sugiere que la burocracia, en su manifestación práctica, tiende a generar:

- *Ineficiencia y lentitud*: Los procedimientos excesivos, la multiplicidad de pasos y la rigidez normativa pueden conducir a procesos lentos y costosos, lejos de la agilidad que se requiere en la gestión moderna.
- *Centralismo y rigidez*: La burocracia puede reforzar estructuras centralizadas y jerárquicas que dificultan la flexibilidad, la autonomía y la capacidad de respuesta a las demandas cambiantes.
- *Resistencia al cambio*: La naturaleza inherente de la burocracia, con su énfasis en la estabilidad y el apego a las normas, puede generar

una fuerte resistencia a la innovación y a la adaptación a nuevas formas de trabajo.

- *“Grasa” estatal:* Utiliza un lenguaje crítico para describir la burocracia como un ente “gordo y pesado”, con un exceso de personal o de procedimientos que no añaden valor real, lo que sugiere una ineficiencia en el uso de los recursos públicos.

Romero Pérez también aborda las propuestas de la *Nueva Gerencia Pública (NGP)* como un intento de modernizar el Estado. Si bien la NGP propone adelgazar la burocracia, descentralizar y hacer un mayor uso de la tecnología para la eficiencia, ella suele analizar estas propuestas desde una perspectiva crítica, cuestionando si realmente abordan las causas estructurales de la ineficiencia o si, en ocasiones, responden a intereses externos o a lógicas privatizadoras. Su enfoque se inclina a destacar que una reforma genuina requiere más que solo “adelgazar” el Estado; demanda una comprensión profunda de sus procesos y una transformación cultural.

### **Contextualización de la burocracia de Romero Pérez con la adopción tecnológica**

La perspectiva de Norjhira Romero Pérez sobre la burocracia es fundamental para comprender por qué la adopción tecnológica en la administración pública enfrenta desafíos. Cuando se intenta introducir nuevas tecnologías en un entorno burocrático, las disfunciones que ella describe se manifiestan como barreras significativas:

- *Resistencia al cambio inherente:* Si la burocracia valora la estabilidad y el apego a los procedimientos existentes, la introducción de una nueva tecnología (que por naturaleza implica cambio y adaptación) será vista con sospecha. La cultura burocrática se aferra a lo conocido, y cualquier innovación puede desestabilizar el “orden” establecido, generando resistencia por parte del personal acostumbrado a los métodos manuales y tradicionales.
- *Inercia de procesos:* La rigidez procesal de la burocracia dificulta la reingeniería de procesos que a menudo es necesaria para aprovechar plenamente una nueva tecnología. La tecnología puede automatizar un paso, pero si los demás pasos del proceso siguen siendo manuales o innecesariamente complejos debido a la burocracia, el

beneficio de la tecnología se diluye. La “grasa” de los procedimientos se mantiene, incluso si se incorpora una herramienta digital.

- *Temor a la transparencia y el control:* Las tecnologías a menudo aumentan la transparencia y la trazabilidad de los procesos. En entornos burocráticos donde la opacidad puede generar cierto “poder” o “control” sobre la información, la introducción de sistemas transparentes puede ser percibida como una amenaza, generando resistencia activa o pasiva.
- *Capacitación y mentalidad:* La burocracia puede no tener una cultura de aprendizaje continuo o de inversión en la capacitación del personal. La adopción tecnológica requiere nuevas habilidades y una mentalidad diferente, orientada a la eficiencia y la automatización. Si el personal no está motivado o no recibe la formación adecuada, la tecnología será subutilizada o rechazada.
- *Percepción de la tecnología como un “parche”:* En lugar de ver la tecnología como un habilitador para una transformación profunda, la burocracia podría verla como un simple “parche” para problemas existentes, sin abordar las causas raíz de la ineficiencia. Esto lleva a implementaciones superficiales que no alteran la lógica burocrática subyacente.

En este sentido, Norjhira Romero Pérez nos invita a ver la burocracia no solo como una estructura, sino como una cultura con patologías propias. Para que la adopción tecnológica sea efectiva en la administración pública, es imperativo ir más allá de la mera implementación de herramientas; se debe desafiar y transformar la cultura burocrática que prioriza la rigidez, la lentitud y la resistencia al cambio, fomentando en su lugar la eficiencia, la flexibilidad y la proactividad. La tecnología puede ser una palanca poderosa, pero solo si la cultura organizacional está dispuesta a moverse.

## **La huella de la colonización tecnológica y la transculturización en la Administración Pública venezolana**

El análisis de la adopción tecnológica en la administración pública venezolana no estaría completo sin una mirada a su contexto histórico, particularmente la era petrolera. Riera, Rosa (2022) en su tesis doctoral, argumenta convincentemente que la implementación de tecnologías en

ese período a menudo representó una forma de colonización tecnológica. Esta dinámica implicó la introducción de herramientas y sistemas que eran inherentemente “ajenos a nuestro contexto cultural”, lo que impidió el desarrollo autónomo de una tecnología propia y, en cambio, fomentó la creación de estructuras organizacionales diseñadas para la eficiencia de actividades básicas, cuyas “condiciones causales no radican en la simple interacción entre individuo y sociedad, sino que las determina un modo de producción” (Riera, Rosa 2022, p. 64).

Complementando esta visión, Quintero, Rodolfo (2011) destaca cómo esta difusión tecnológica externa dio origen a una “organización social extraña” en el territorio venezolano. Esta particularidad es el resultado de la interacción de diversas culturas y subculturas presentes en el país, lo que derivó en el fenómeno de la transculturización: una amalgama de culturas distintas. Quintero enfatiza que los primeros pasos de la aplicación de tecnologías en las organizaciones venezolanas, intrínsecamente ligados a la explotación petrolera, involucraron “partes correlacionadas e integradas; segmentos tecnológicos y sociales ajustados unos a otros”. Esto ilustra cómo las innovaciones importadas no solo transformaron la infraestructura, sino que también reconfiguraron el tejido social y organizacional de Venezuela, condicionando profundamente la trayectoria de su desarrollo tecnológico y las dinámicas internas de su administración pública.

## Reflexiones finales

El camino hacia una verdadera transformación digital en el sector público venezolano exige un enfoque profundo en la cultura organizacional y una confrontación directa con las patologías de la burocracia. Las siguientes consideraciones clave resumen las implicaciones de este análisis:

- *La cultura organizacional como eje central:* Este estudio reafirma que la cultura organizacional no es un factor secundario, sino un “potente motor o freno para la adopción tecnológica”. Cualquier estrategia de implementación tecnológica que no contemple un análisis y una gestión proactiva de la cultura interna estará destinada a enfrentar serios desafíos.
- *Imperativo de una transformación cultural profunda:* La adopción tecnológica es un catalizador para un cambio fundamental en las formas de trabajar y colaborar. Por lo tanto, la inercia de los pro-

cesos, la rigidez, la resistencia al cambio y el temor a la transparencia propios de una cultura burocrática deben ser activamente “desafiados y transformados”. No basta con introducir nuevas herramientas; es crucial fomentar una cultura que valore la eficiencia, la flexibilidad y la proactividad.

- *La Burocracia como Cultura con Patologías Propias*: La perspectiva de Norjhira Romero Pérez es vital para entender que la burocracia trasciende una mera estructura y se manifiesta como una “cultura con patologías propias”. Esto implica que las soluciones deben ir más allá de “adelgazar” el Estado, buscando una comprensión profunda de las dinámicas internas y una transformación de la mentalidad.
- *Legado de la colonización tecnológica y transculturización*: Es fundamental reconocer cómo la historia de la implementación tecnológica en Venezuela, marcada por la *colonización tecnológica* en la era petrolera (Riera, Rosa 2022), ha configurado las dinámicas organizacionales actuales. La adopción de “formas ajenas a nuestro contexto cultural” y la generación de dependencia tecnológica son legados que deben ser comprendidos y abordados en cualquier estrategia de modernización, buscando fomentar un desarrollo tecnológico más autónomo y contextualizado.
- *Urgencia de una gerencia adaptativa y formación continua*: El artículo subraya la necesidad de una “nueva visión” y la reconfiguración de la formación de los funcionarios públicos. La gerencia debe ser *adaptativa*, integrando no solo la tecnología, sino también la cultura organizacional, para evitar una “ultramodernidad” que se traduzca en una brecha digital y exclusión social.
- *Tecnología como palanca, no como solución única*: La conclusión general es que la tecnología puede ser una *palanca poderosa*, pero su efectividad está condicionada a la disposición de la cultura organizacional a moverse y adaptarse. El éxito no reside solo en la adquisición de tecnología, sino en la capacidad de la organización para integrar esta tecnología en sus procesos y, crucialmente, en la mentalidad de sus colaboradores.

En definitiva, se hace un llamado a una *aproximación holística y culturalmente sensible* a la modernización tecnológica en la administración pública venezolana, reconociendo que el cambio más significativo debe

ocurrir en la mentalidad y las prácticas de sus actores. Este enfoque es la clave para que Venezuela no solo adopte tecnologías, sino que las domine y las integre para un verdadero desarrollo sostenible en su gestión pública.

## Referencias

- Accenture. (2023). *La Transformación Digital del Gobierno: Tendencias e Imperativos*.
- Adam, Elena, A. (2024). *Seminario de Sociodidaxia y Praxiología de la Andragógica*. Postdoctorado de Andragogía en las Organizaciones UNESR.
- Castells, Manuel. (2000). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Vol. 1: La sociedad red* (2.ª ed.). Siglo XXI Editores.
- Gómez, Juan y Pérez, Laura. (2022). *Desafíos de la digitalización en la administración pública venezolana: Un análisis de sus barreras y oportunidades*.
- Hofstede, Geert. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2.ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2010). *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.954 del 16 de diciembre de 2009*.
- Ley Orgánica de la Administración Pública. (2014). *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.147 del 17 de noviembre de 2014*.
- Ley Orgánica de Telecomunicaciones. (2000). *Gaceta Oficial N° 36.920 del 28 de marzo de 2000*.
- Moravec, John W. (2020). *El Futuro del Aprendizaje y el Trabajo*. Education Futures.
- Quintero, Rodolfo (2011) *La cultura del Petróleo. Estudios sobre estilos de vida de grupos sociales en Venezuela*. Fundación Editorial El perro y la rana.
- Reglamento de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2005). *Gaceta Oficial N° 38.209 del 16 de junio de 2005*.
- Riera Rosa. (2022). *Genealogía de la gestión tecnológica en las organizaciones del sector público venezolano*. Trabajo de grado no publicado. UNESR. Caracas.
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13.ª ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.

- Rodríguez, María. (2023). *Estrategias de resiliencia tecnológica en Venezuela ante medidas coercitivas unilaterales*. Provea.
- Rogers, Everett M. (2003). *Difusión de Innovaciones* (5.ª ed.). Free Press.
- Romero-Pérez, Norjhira. (2014). *La Burocracia Necesaria: Ética y Política en el Servicio Público*. Ediciones del Solar.
- Schein, Edgar H. (2017). *Cultura Organizacional y Liderazgo* (5.ª ed.). Jossey-Ba.

# GOBERNANZA DIGITAL: TEORÍAS Y ESTRATEGIAS PARA POLÍTICAS PÚBLICAS EN TELECOMUNICACIONES

*Julio César Valor<sup>1</sup>*

## RESUMEN

El presente artículo analiza la dimensión estratégica de las Políticas Públicas en el sector Telecomunicaciones, valiéndose de un abordaje documental destinado a prefigurar un abordaje estratégico como posible vía de atención al sector, bajo el enfoque Policy Network (Red de Políticas Públicas), explorando además el devenir histórico de las Telecomunicaciones en nuestro país para que tras asumir las lecciones aprendidas de la polarización Estado Vs. Mercado, se edifique el camino hacia una verdadera Gobernanza Digital con la confluencia de los múltiples actores interesados en un marco de mutua corresponsabilidad y verdadera participación.

**Palabras clave:** Telecomunicaciones; Políticas públicas; Gobernanza digital.

## DIGITAL GOVERNANCE: THEORIES AND STRATEGIES FOR PUBLIC POLICIES IN TELECOMMUNICATIONS

### ABSTRACT

This article examines the strategic dimension of public policies in the telecommunications sector by employing a documentary approach designed to envision a strategic framework as a potential avenue for sectoral engagement under the Policy Network perspective. It also explores the

<sup>1</sup> Julio César Valor. Licenciado en Comunicación Social (UNICA), Licenciado en Educación (UNICA), Especialista en Derecho de las Telecomunicaciones (UAH), Especialista en Planificación y Procesos Sociales de Transición (FEVP), Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas (UNESR). Docente - Investigador Escuela de Administración y Contaduría de la Universidad Central de Venezuela (Caracas, Venezuela). valorbjc@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5153-7213>.

historical evolution of telecommunications in our country so that, having internalized the lessons learned from the state-versus-market polarization, the path may be paved toward genuine digital governance through the convergence of diverse stakeholders within a framework of mutual accountability and authentic participation.

**Keywords:** Telecommunications; Public policies; Digital governance.

## Contextualización preliminar

Hablar de telecomunicaciones, en general, es hacer referencia a los avances acelerados de la humanidad. De hecho, el desarrollo económico del mundo que conocemos hoy, se sustenta en la ciencia, tecnología e innovación. Actualmente el sector enfrenta un entorno dinámico que está marcado por el desarrollo tecnológico, cambios regulatorios y demandas crecientes de la conectividad; permeado por una planificación flexible, con inversiones en la innovación y en las alianzas para captar valor en un mercado hipercompetitivo.

Esa perspectiva sólo presenta el enfoque empresarial. Sin embargo, las telecomunicaciones también contemplan Políticas Públicas, que surgen de un proceso complejo al involucrar a actores públicos, privados y sociales para equilibrar el desarrollo tecnológico, el interés público y el mercado en una nación. En este artículo se pretende analizar la dimensión estratégica de las Políticas Públicas aplicadas a las telecomunicaciones, que responden al país en un contexto regional y global; considerando que también, Venezuela enfrenta desafíos por su crisis económica y sanciones internacionales.

En Venezuela, la definición de este sector económico que ofrece la norma jurídica nacional (Ley Orgánica de Telecomunicaciones, 2011), hace referencia a cualquier forma de transmisión (emisión o recepción) de datos (señales, texto, imágenes, sonido, entre otros) mediante hilos, radioelectricidad, medios ópticos, electromagnéticos "...inventados o por inventarse..." (Art. 4); que teniendo la condición de servicio de interés público, pueden explotarse comercialmente previa habilitación administrativa, concesión o permiso gubernamental (Art. 5), porque el espectro radioeléctrico, como dimensión donde se producen las transmisiones, es un bien del dominio

público de la República (Art. 6), habiendo además servicios clave en materia de seguridad y defensa que están reservados para el Estado (Art. 8).

Por otra parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) junto a la Red de Políticas de Internet y Jurisdicción (2021), destacan específicamente en materia de internet, que la conectividad va aumentando como expresión de mayor inclusión digital pero que puede profundizar desigualdades socioeconómicas.

En este sentido, señala la Cámara de Empresas de Telecomunicaciones (Casetel, Manuel 2022) que en la economía venezolana “...desde la última década del siglo XX...la incidencia dinamizadora del sector telecomunicaciones... apartando la industria petrolera, fue el segundo sector de mayor impacto en el desarrollo económico y social del país” (p. 21). Incluso la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (Conatel, 2023), asume que el sector contempla un cuerpo de “...herramientas estratégicas fundamentales para apalancar este proceso de transformación social...y el impulso al desarrollo económico con inclusión social...” (p. 3).

Con relación a la dimensión estratégica de la planificación nacional, el Plan de la Patria de las 7T: Las grandes transformaciones rumbo al futuro (2024), contempla en su primera transformación, su impulso estratégico para el sexenio 2025-2031 con la recuperación y modernización de capacidades; fomento de las telecomunicaciones en centros escolares; ampliación de la cobertura de medios públicos; promoción de la innovación y de las nuevas tecnologías; así como el impulso a la industria nacional de telecomunicaciones; lo mismo que el fortalecimiento de la red fronteriza para la seguridad, defensa e identidad nacional; el fortalecimiento y protección del ciberespacio; la masificación de puntos de conexión públicos; y el soporte a las actividades productivas; entre otras acciones.

No puede perderse de vista la existencia de diversas afectaciones en la infraestructura tecnológica, que los documentos oficiales mencionados destacan como consecuencia de las Medidas Coercitivas Unilaterales, MCU y sus repercusiones en la participación del país en el sistema financiero internacional; hechos coherentes con la percepción del usuario promedio de servicios de telecomunicaciones, que sin estar sistemáticamente documentada en fuentes imparciales, son características innegables de la cotidianidad venezolana.

Pero el abordaje de la realidad venezolana es sumamente complejo, habida cuenta de la polarización partidista del último cuarto de siglo; por

un lado, con la poca divulgación de información oficial, ahora profundizada por las disposiciones contenidas en los Artículos 37 al 44 de la Ley Constitucional Antibloqueo para el desarrollo nacional y la garantía de los Derechos Humanos (2020), con su régimen de reserva, confidencialidad y divulgación limitada de información.

En virtud de ello, se desarrolló un abordaje metódico de revisión teórica destinado al análisis de categorías como la gobernanza digital, políticas públicas en telecomunicaciones y la pertinencia del enfoque de Red de Políticas Públicas (Policy Network) como posible hoja de ruta para hacerle frente a la contradicción de gestionar un sector económico de vanguardia tecnológica dentro de un contexto nacional de profunda complejidad, que de no plantearse modernizaciones, podría conducir a un marcado retraso con relación a la región y el mundo.

### **Estado, gobierno, gestión pública y políticas públicas**

Como puede apreciarse en la contextualización preliminar, el concepto de telecomunicaciones que ofrece la norma jurídica venezolana (Ley Orgánica de Telecomunicaciones, 2011) reconoce la participación de múltiples actores interesados. Esto se debe a que se le concede la condición de servicio de interés público susceptible de ser explotado comercialmente, reservándose el Estado la condición de administrador del espectro radioeléctrico como bien público de la República y, por consiguiente, de toda la población, en cuya representación actúan las instituciones.

Aquí tiene plena relevancia la consideración del filósofo y científico social Adam Smith (1776) sobre los tres deberes que los soberanos tienen para con su población y territorio. Aquí se hace alusión directamente a los tres componentes del Estado (pueblo, territorio y gobierno). Los soberanos, Estados o gobiernos, como administradores del Estado, deben: (a) «...proteger a la sociedad de la violencia e invasión de otras sociedades... mediante una fuerza militar» (p. 665); (b) «...proteger... a cada miembro de la sociedad contra la injusticia y opresión... o el deber de establecer una administración exacta de la justicia...» (p. 674); y (c) «...construir y mantener esas instituciones y obras públicas... ventajosas para una gran sociedad... que jamás reembolsaría el coste en el caso de ningún individuo..., no puede esperarse que ningún individuo o grupo reducido de individuos vayan a construir o mantener» (p. 685).

Se trata de la responsabilidad de organizar el Estado desde la función legislativa para sancionar las normas que pongan orden en su funcionamiento con instituciones específicas que atiendan cada materia; pero también se hace alusión a la obligación de invertir en la infraestructura necesaria para propiciar la prosperidad nacional, con grandes obras que ningún privado podría costear y que, por ello, debe hacer el soberano.

De esta manera, las telecomunicaciones son un campo en el que converge la función regulatoria del Estado, que tiene la obligación de hacer inversiones, pero también coexisten otros actores sociales que, desde sus diversos roles, participan de esta dimensión de la vida social. Para comprenderlo mejor, Bahena Armillas, Edwin (2025) define el Estado como "...aquella organización humana que es factor de orden en la sociedad y una arena de lucha del poder político institucionalizado..." (p. 124), lo cual incorpora la noción de conflicto, pugna y permanente confrontación; mientras que el Gobierno lo constituyen las "...personas que ejercen el poder político, o sea que determinan la orientación política de una cierta sociedad... [y]...la forma en que está institucionalizado para hacerlo... [como]... conjunto de los órganos a los que institucionalmente les está confiado el ejercicio del poder..." (p. 124).

Entre las visiones sobre el Estado que destaca este mismo autor, se considera como sujeto —bajo los enfoques contractualista y liberal— al asumirlo como un consenso entre las personas que acuerdan constituir una instancia superior e imparcial para poner orden en el conjunto social; mientras que la visión como objeto lo asume como un aparato social o superestructura destinado a proteger los intereses de la clase dominante y que asume unas características que pueden ser más totalitarias o más participativas en función del modo de producción o del estadio evolutivo de la formación económico-social de su época.

Un aporte esencial de Bahena Armillas, Edwin (2025), es que todo Estado tiene un Gobierno destinado a cumplir las tareas destinadas al bienestar colectivo; las cuales pueden ser las mínimas referidas por Smith (1776) o ampliarse hasta las funciones de administración públicas descritas por Weber, Max (2002) al caracterizar la atención gubernamental de los asuntos de interés colectivo; fundándose en los cinco principios de: (a) legalidad, por orientarse en arreglo a la norma jurídica; (b) formalidad, al expresarse por escrito dentro de una adecuada interpretación de la legalidad; (c) racionalidad, asignándose cada puesto conforme la división del trabajo de

acuerdo con la naturaleza de lo atendido; (d) impersonalidad, al centrarse la responsabilidad de las actuaciones en las competencias de cada cargo o puesto de trabajo y no en los individuos que los ocupan; y (e) jerarquía, al distribuirse el peso de las responsabilidades en niveles de subordinación, control y supervisión.

La perspectiva estatal dentro de la lógica liberal, hasta el momento reseñada mediante referentes clásicos como Adam Smith y Max Weber, mantiene la visión con relación a la actuación gubernamental en los asuntos públicos en materia de preservación de la capacidad de actuación de los distintos actores sociales con la mayor libertad posible en medio de un quehacer regulatorio oficial mínimo. Sin embargo, finales del siglo XX fue la época en la que ocurren en paralelo dos grandes movimientos que transformaron radicalmente la actuación gubernamental en la atención de los asuntos de interés público: el Consenso de Washington y la irrupción de la Nueva Gerencia Pública (también llamada por otros autores, indistintamente, Nueva Administración Pública o Nueva Gestión Pública).

Al respecto, señalan González, Camilo Ignacio, y Tanco Ruíz, Luisa Zambrano (2019) que las diez recomendaciones políticas, económicas y administrativas formuladas por John Williamson en 1989 para la estabilización y el crecimiento económico de los países que habían sufrido fuertes crisis financieras en los años 80 reciben el nombre de Consenso de Washington (véase Tabla 1). Estas fueron ampliamente promovidas por los organismos multilaterales especializados en el financiamiento internacional, como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional.

**Tabla 1: El “paquete de medidas” planteado en el Consenso de Washington**

Reformas de Política Económica (Williamson, 2003)	
(a) Disciplina Fiscal	(b) Reordenación de las prioridades del gasto público
(c) Reforma tributaria	(d) Liberalización de las tasas de interés
(e) Tipo de cambio competitivo	(f) Liberalización del comercio
(g) Liberalización de la inversión extranjera directa	(h) Privatización
(i) Desregulación	(j) Derechos de propiedad

Fuente: Elaboración propia con información de Williamson, Jhon (2003)

El balance que al respecto ofrece Williamson, John (2003), enfatiza que la propuesta del tipo de cambio competitivo no tuvo acogida en la administración financiera estadounidense y, por consiguiente, no fue promovida por la principal economía mundial. También señala que, si bien el corpus propositivo en sí era consistente, le faltaban los elementos esenciales de un programa de reformas, como una política macroeconómica que estabilizara ciclos y correcciones a la desigual distribución del ingreso en la región latinoamericana. Señala que, efectivamente, el programa estaba destinado a ser aplicado en la América Latina de 1989, que todas las reformas “estaban muy sesgadas hacia la liberalización...” (p. 11); y un punto de especial importancia, que tuvo un fuerte auge por su gran receptividad en la región —particularmente en Venezuela—, es lo referido a las privatizaciones, que:

...puede ser un proceso sumamente corrupto que transfiere activos a una élite privilegiada por una fracción de su valor real, pero si se realiza como es debido, es beneficioso (en especial en lo atinente a la mejora del servicio), y la empresa privatizada vende en un mercado competitivo o se regula apropiadamente. (p. 10).

Un claro ejemplo de los efectos de las privatizaciones masivas lo representa la República Argentina. En palabras de Duarte, Marisa (2002), la reforma produjo “...una ‘comunidad de negocios’ entre los acreedores externos y los sectores económicos más concentrados del país... apropiación del capital acumulado por la sociedad argentina en sus empresas estatales... [que]... no redundó en beneficio del conjunto de la ciudadanía...” (p. 179). Además, el pretendido fomento de la competencia no ocurrió, porque se consolidaron los oligopolios con cada vez menos posibilidad de un libre mercado. La disminución de puestos de trabajo elevó el desempleo, con un incremento exponencial en la productividad laboral, combinado con la reducción al mínimo de los salarios y una profunda precarización de las ocupaciones.

Es precisamente en el año 1991, con la privatización de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV), que comienza esa década que Casetel (2022) concibe como dinamizadora del sector de telecomunicaciones; que, si bien generó ingresos para la economía venezolana, especialmente con la venta del activo estatal, tampoco esto tributó al desarrollo nacional.

Esto es confirmado por una amplia investigación de reconstrucción histórica correspondiente al devenir de la fundación-nacionalización-privatización-renacionalización del sector telecomunicaciones, realizada por la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (Cantv, 2011); donde se enfatiza que las operaciones de la empresa monopólica de aquella década no estaban centradas en la satisfacción del bien común, sino que los esfuerzos e inversiones se orientaron hacia las áreas de mayor posibilidad económica como las empresas y clientes más rentables, mientras que los sectores populares no fueron atendidos. Además, que, tratándose de un negocio monopólico, tampoco había posibilidad de cubrir la demanda por algún otro prestador de servicios; deviniendo en una segregación social emanada de la única intención de generar mayores ingresos, dejando por fuera el propósito fundacional de esa empresa de garantizar la cobertura en todo el territorio nacional.

Coinciden en el año 1991, la privatización de Cantv y la creación de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (Conatel), como órgano regulador de la materia que anteriormente era atendida comercialmente por la recientemente privatizada empresa estatal; ambos eventos nacionales concuerdan con el análisis contextual de González, Camilo Ignacio y Tanco Ruíz, Luisa Zambrano (2019), cuando refieren que:

De las reformas que hicieron parte del Consenso de Washington, particularmente dos tenían que ver con la creación de agencias: la privatización y la desregulación. Ambas medidas se relacionan con la salida del Estado de sectores económicos, en los que la privatización implica que entidades públicas dejen de serlo y la desregulación se asocie, como ya se mencionó, con la posterior creación de agencias reguladoras que tratan de influenciar de manera indirecta los sectores en los que el Estado ya no opera directamente...

Bajo esta perspectiva, podría esperarse que la creación de agencias corresponda a características propias del sector de la política al que pertenecen y las funciones que desempeñan. Así, se esperaría que desde la década de los noventa se crearan varias organizaciones con funciones regulatorias. Respecto a estas funciones, en los últimos años la intervención de los Estados ha trascendido para entrar en sectores sociales y ambientales...Sin embargo, la mayor parte de las regulaciones sigue ocurriendo en los sectores económicos; por lo

tanto, es predecible que se creen agencias con funciones regulatorias en sectores económicos. (pp. 115-116).

Dentro de esta lógica, podrían considerarse las denominadas agencias regulatorias como parte de las instituciones que refiere Smith (1776), útiles para proteger a los miembros de la sociedad y promover la actuación tanto de los agentes económicos como de las personas en su condición de consumidores y usuarios de bienes y servicios. También refieren González, Camilo Ignacio, y Tanco Ruíz, Luisa Zambrano (2019) que otra tendencia directamente relacionada con el cambio de paradigma en la gobernanza y política económica —igualmente de finales del siglo XX— es la denominada Nueva Gestión Pública (NGP), también llamada Nueva Administración Pública.

Conviene señalar que la Gestión Pública, de acuerdo con (Maraboli, 2021), es una “...esfera de acción del Estado... de la administración pública, [en el entendido que para cumplir sus funciones] los gerentes públicos desarrollan distintos tipos de capacidades, relacionadas con el manejo transversal de la autoridad, manejo de situaciones complejas, articulación política, operativa y programática...” (p. 66); lo cual, además, exige “...modelos gerenciales, con alto contenido de eficacia,...gerentes preparados para enfrentar la complejidad del sistema...modelos gerenciales ágiles, dinámicos, eficaces que redunden de forma efectiva en el logro de resultados...” (Catacora, Luis, 2022).

De manera que la postura de los Estados se diseña, aplica, regula y controla conforme una política pública; dándose el caso de otras formas de participación, que necesariamente implican involucrarse en la etapa de control. Aquí es necesario reiterar que la gerencia pública, como esfera de la acción de Estado en la atención de diversas dimensiones de la vida en sociedad, implica su articulación política, operativa y programática ante situaciones complejas que deben ser orientadas para garantizar la armonía social (Maraboli, Ana 2021) y contribuir con el bienestar nacional.

Aparece además la noción de política pública, entendida como “...todo aquello que el gobierno decide hacer o no hacer... La misión de toda política pública es generar valor público, resolviendo adecuadamente los problemas relevantes de un territorio, satisfaciendo las necesidades prioritarias de una sociedad o de un grupo...” (p. 66), lo cual conduce a la generación de las condiciones destinadas al pleno ejercicio de derechos como

parte de una estrategia de superación de brechas socioeconómicas entre varios estamentos de una sociedad.

Entre las características de la Nueva Gestión Pública expresadas por Hood, Christopher (1991) se encuentran: (a) un control de las organizaciones por altos directivos con alta capacidad de maniobra para la consecución de los objetivos organizacionales; (b) una gestión permanentemente evaluada en función de sus logros cuantitativos; (c) fuerte énfasis en el control de la producción, confrontando el presupuesto asignado con los resultados; (d) delegación de las funciones en entidades desagregadas para una atención simplificada con resultados más directos; (e) procedimientos de licitaciones y concursos públicos para la contratación de servicios o la adquisición de bienes en el sector público; (f) asimilación del estilo gerencial del sector privado con la intención de aprovechar sus beneficios en el sector público; y (g) fuerte disciplina en el uso de los recursos públicos.

Queda claro que las telecomunicaciones, no solamente en su dimensión tecnológica, sino muy especialmente en la lógica de su gestión, están en permanente cambio y transformación, habida cuenta de su importancia política en el más amplio y profundo sentido de la teoría del Estado. En este orden de ideas, ello confirma la importancia que la colectividad le atribuye como un valor que, dentro del campo de análisis de la ciencia política, consideran Losada, Rodrigo y Casas (2008) son los “bienes, servicios, oportunidades y honores deseados por las personas... cosas apetecidas o deseadas..., un valor es cualquier cosa que alguien desea; o al menos, es un valor para quien la desea” (p. 22).

Entender las telecomunicaciones como un valor y un asunto de interés político que se encuentra en constante pugna por parte de los distintos actores sociales requiere aclarar que no solamente debe considerarse la dimensión tangible de la prestación en sí del servicio o el acceso a los dispositivos destinados a tales fines, sino que también debe considerarse muy especialmente la oportunidad de acceder a ello, que puede agotarse mientras se realiza su correspondiente reparto, habida cuenta de que el espectro radioeléctrico y la tecnología para acceder a él son limitados. Por ello, pueden producirse desacuerdos tanto entre beneficiarios como en las condiciones en las que se suministra y los propósitos que se le atribuyen (bien común o máxima rentabilidad), como en todos los temas de interés de la ciencia política en particular,

que son igualmente el centro de los estudios en las ciencias sociales en general:

La política surge de la escasez, los conflictos y el deseo de habitar dentro de un entorno social predecible [...] versa sobre las interacciones relativas a repartos terminantes de valores a nivel de toda la sociedad. Se entiende por repartos en el sentido de repartir cargas y beneficios, materiales e inmateriales... El conjunto de interacciones entre diversos actores en torno a estos repartos entra a constituir la naturaleza específica de lo político, o del mundo de la política, pero no lo agotan... (Losada, Rodrigo, & Casas Casas, Andrés, 2008, págs. 21-22).

Se tiene, así, que las telecomunicaciones, si bien para fines de análisis pueden desagregarse en compartimientos estancos (lo técnico, por un lado, y lo social, jurídico y administrativo por caminos diferentes), parece ser que su estudio desde el campo de las políticas públicas es el punto de partida más adecuado para obtener una perspectiva más amplia de la materia como fenómeno social. De allí que, después de presentar las conceptualizaciones preliminares en materia de Estado, gobierno, gestión pública y políticas públicas, sea posible y necesario profundizar ahora en la noción, también política, de gobernanza como forma de participación de los múltiples actores interesados dentro de un ecosistema tecno-político de tanta complejidad como las telecomunicaciones.

## **El carácter multidimensional de la gobernanza**

Con el complejo entramado relacional de las políticas públicas —como aquello que los gobiernos deciden hacer o dejar de hacer— y la diferenciación entre el Estado como totalidad concreta, en la que el Gobierno, aunque actor principal, es solamente uno de los que participan en esa conflictiva distribución de los bienes públicos con la intención de preservar tanto su sostenibilidad como la justicia en sus repartos. Es dentro de esta lógica que las personas asumen un rol protagónico desde la multiplicidad de roles que ejercen en la vida pública. Conforme señala Bahena Armillas, Edwin (2025), en su concepto de gobernanza, son la “...interdependencia y coordinación negociada entre sistemas y organizaciones como los gobiernos, el mercado y asociaciones sociales...es consensual, igualitaria,

basada en la confianza y en la deliberación entre los gobiernos, los mercados y los valores horizontales de la sociedad civil” (pp. 11-12). Se trata de una compleja, interconectada y articulada interacción entre personas naturales y jurídicas que participan activamente en la corregulación de los asuntos de mutuo interés, confiando en que dicho equilibrio satisface plenamente a todos.

Directamente en materia de servicios públicos, señala Pessina Itriago, María (2024), que la gobernanza y políticas públicas en esta materia son temas sobre los cuales el interés va en ascenso; considerando que:

Los servicios públicos, que abarcan sectores críticos entre los que se encuentran las telecomunicaciones, la energía, el agua y el transporte, constituyen el motor de competitividad y productividad en una economía globalizada. Además, son la base sobre la cual se construye la equidad social y el acceso universal a derechos fundamentales. (p. 233).

Especialmente en estas áreas tan sensibles, la gobernanza no puede limitarse a la interacción pasiva entre los usuarios que esperan recibir la prestación de un servicio por parte de una organización ejecutora de la política pública (ya sea institucional o empresarial), y que rige sus actuaciones conforme dictan las diversas instancias reguladoras; sino que se participa directamente en la toma de decisiones, ejercida corresponsablemente entre los actores gubernamentales y los actores no estatales. Señala esta autora que una histórica forma de actuación estatal, como la descentralización, juega un rol fundamental en la distribución de los focos de atención de necesidades; especialmente cuando se delega en los gobiernos locales y las organizaciones sociales de base comunitaria que ejercen el autogobierno. Tal como se espera, a mayor cercanía con el público atendido, la satisfacción de las necesidades será más directa, rápida y cónsona con su naturaleza.

Sin embargo, la sola delegación es insuficiente si no se asume un compromiso político de participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones que, además, los comprometan con el control de la gestión por asumir la corresponsabilidad del proceso. ¿Pero quién debe asumir el compromiso político de la participación ciudadana? ¿Solamente las y los ciudadanos o también los gobiernos, entes reguladores, operadores

y prestadores de servicios tienen que asumirlo y ejecutarlo? Tómese en consideración lo expresado en el articulado de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), que se presenta a continuación de manera sinóptica en la Tabla 2.

**Tabla 2: El derecho a la participación y las telecomunicaciones en Venezuela (Cuadro Sinóptico inspirado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 2000)**

<b>Artículo</b>	<b>Tema Principal</b>	<b>Componentes clave</b>
6	Pilares del gobierno	Democrático; participativo; descentralizado; alternativo; responsable; pluralista.
51	Derecho a participar	Dirigir peticiones a autoridades y funcionarios públicos; asuntos de competencia estatal.
66	Rendición de cuentas	Derecho de electores a recibir informes públicos periódicos; transparencia en la gestión; conformidad con el programa presentado.
70	Mecanismos de participación	Elección de cargos públicos; referendo y consulta popular; revocación de mandato; iniciativa legislativa; cabildo abierto; asambleas de ciudadanos; autogestión y cogestión; cooperativas, cajas de ahorros y empresas comunitarias.
110	Ciencia, tecnología e innovación	Reconocimiento como instrumento de desarrollo económico, social y político; seguridad y soberanía nacional; responsabilidad pública y privada.
112-113	Derechos económicos y libre competencia	Libre empresa; prohibición de los monopolios y los oligopolios; protección al consumidor y productor; libre competencia; explotación de recursos estatales y prestación de servicios privados con contraprestaciones al interés público.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV; 2000).

Existe una coherencia monolítica en la vocación participativa de Venezuela, de acuerdo con su texto constitucional. Esta se manifiesta como política pública en las dimensiones ciudadana, política, económica, científico-técnica y estratégica, particularmente en lo referido a las telecomunicaciones. Específicamente en esta materia, se expresan los derechos económicos, sentando las bases para la concurrencia de los múltiples actores interesados, que participan en condición de usuarias y usuarios, así como de accionistas u operadores de servicios. Además, se establece que los servicios públicos o de interés colectivo —sobre los cuales tiene la rectoría el Estado— también pueden ser prestados por actores privados, previa autorización y exigiéndoles contraprestación al interés público, como ocurrió con la creación de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV), a la que se le exigió instalar la infraestructura necesaria para garantizar el servicio en todo el país.

La fundación de Cantv durante la primera mitad del siglo XX, si bien es el resultado de una iniciativa particular en la que algunos inversionistas solicitaron la autorización para poner en marcha su proyecto empresarial, constituyó una política pública cuya ejecución se delegó al privado que tomó la iniciativa. Cabe destacar que, si bien en ese ejemplo histórico se ejerció la corresponsabilidad empresarial/gubernamental, todavía no se estaba en presencia propiamente de gobernanza; sino que, en legítimo ejercicio del imperio del Estado, la figura jurídica de la “concesión” se manifestó como la modalidad de permiso que autoriza la ejecución de obras y la prestación de servicios, pero se enfatiza en el imperativo del bien común como destino de todas las inversiones.

La gobernanza requiere la existencia del Estado, con su entramado jurídico-normativo-institucional que sirve de sustrato para la confluencia de los múltiples actores interesados y su participación en la toma de decisiones; siendo clave que el Gobierno tenga un rol principal para la implementación de las políticas destinadas a canalizar los anhelos y las intenciones colectivas, valiéndose de la gestión pública como estructura y las políticas públicas como método de actuación, en procura de la transparencia, eficiencia, eficacia, efectividad y pertinencia. De allí que, en palabras de Soler Martínez, José (2025):

La gobernanza hace referencia, pues, a todos los procesos de gobierno, instituciones, procedimientos y prácticas mediante los que se deciden y

regulan los asuntos que atañen al conjunto de la sociedad, pero teniendo siempre presente que los protagonistas son las personas, los ciudadanos concretos, y las administraciones tienen que estar atendiendo los problemas, las dificultades, los anhelos, los intereses colectivos de esas personas. La buena administración, el buen gobierno ha de realizarse mirando permanentemente a las necesidades colectivas de los ciudadanos (pp. 287-288).

Las diversas formas de actuación en la vida pública, en articulación con su aplicación por parte de los diversos actores del proceso social; devienen en que la permanente consulta, interacción y verificación de lo que ocurre, contribuya a un constante auto y corregulación que trasciende el acatamiento del ordenamiento jurídico para promover su permanente actualización.

Cada situación es a su vez analizada, observada, monitoreada, reportada y atendida; tanto por el prestador de servicios, como por el usuario y/o consumidor, quienes interactúan con las agencias reguladoras y desde sus diversas vocerías sociales (gremios profesionales, cámaras empresariales, comités de usuarios, asociaciones de consumidores u observatorios de políticas públicas) le hacen frente a la institucionalidad oficial para que se produzcan los debates y actuaciones oficiales correspondientes.

En el caso de las telecomunicaciones venezolanas, entre otros actores sociales tienen vida activa el Colegio de Ingenieros de Venezuela con sus pronunciamientos especialmente relacionados con el área técnica; la Cámara Venezolana de Empresas de Telecomunicaciones que en representación de los intereses del sector privado promueve el desarrollo de la industria también con participación mediante propuestas en la formulación de políticas públicas; el Observatorio Venezolano de Servicios Públicos con análisis sobre la calidad y el acceso; además de instancias de la vida académica nacional que producen análisis y recomendaciones, como es el caso de algunas dependencias de la Universidad Central de Venezuela y la Universidad Católica Andrés Bello. Nótese también, conforme plantea Soler Martínez, José (2025), que:

La gobernanza digital se ha convertido en un área de creciente importancia en temas como la ciberseguridad, la protección de datos y la inclusión digital que son desafíos que requieren instituciones

y gobiernos fuertes que desarrollen e implementen mecanismos e infraestructuras adecuadas para garantizar la seguridad de los datos y la información. Por lo demás, la gobernanza también implica la promoción de la democracia y la participación ciudadana, puesto que la creación de este tipo de espacios fortalece la legitimidad y la responsabilidad de las instituciones (p. 317).

En este orden de ideas, las estructuras sociales son dinámicas y la interdependencia entre sus partes no implica equilibrio o armonía, pues “Cuando unos individuos quieren vivir en común con otros, o se ven obligados a ello, inevitablemente van a surgir preferencias diversas sobre cómo conseguir o emplear los recursos necesarios para la vida en comunidad. Pero esos recursos...nunca son suficientes...” (Losada, Rodrigo, & Casas Casas, Andrés, 2008, p. 21), razón por la que frecuentemente en las estructuras sociales ocurren conflictos de distinta naturaleza.

Considerar el carácter político del sector telecomunicaciones implica entender las dinámicas y tensiones sociales; interpretar las intenciones de los actores sociales y el sentido de sus acciones, sus causas, consecuencias a corto y largo plazo, la determinación de quién se beneficia y quién sale perjudicado por lo ocurrido, con la intención de explicar los acontecimientos y en la medida de las posibilidades predecir el comportamiento social en los posibles escenarios que puedan presentarse según la actuación de los sujetos que se disputan el ejercicio del poder dentro de una sociedad (Losada, Rodrigo, & Casas Casas, Andrés, 2008, p. 25). En virtud de lo antes mencionado, la identificación de los diversos actores que han participado en el devenir histórico de las telecomunicaciones en Venezuela, puede ofrecer luces con relación a las cualidades posibles y forma de expresión actual de la gobernanza dentro del sector.

## **Devenir de las telecomunicaciones en Venezuela**

Como una apretada síntesis de la investigación desarrollada por la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (2011), se describe panorámicamente cuáles iniciativas, tecnologías, actores sociales y formas de participación fueron desarrollándose a lo largo de la existencia de Venezuela; las cuales pueden apreciarse en la Tabla 3.

**Tabla 3: Devenir histórico de las telecomunicaciones en Venezuela**

<b>Periodo</b>	<b>Hito/Tecnología</b>	<b>Actores y comentarios</b>
1728-1837	Servicio postal convencional	Concesiones a la Real Compañía Guipuzcoana por parte del imperio español y a particulares durante los primeros años republicanos; siendo asumida por el Estado en 1832 y regulándose a partir de 1834.
1856-1857	Telégrafo	Se instala en 1856 el primer cable comercial Caracas-La Guaira y en 1857 abre la Escuela de Telegrafistas de Caracas.
1876	Nacionalización del telégrafo	Con la Guerra Federal se frena el desarrollo y se produce la expropiación de redes, concentrándose las operaciones en el gobierno nacional.
1882	Introducción del teléfono	Gerardo Borges trae al país los tres primeros terminales telefónicos y hace las primera pruebas entre Caracas y La Guaira
1883	Monopolio norteamericano	La Intercontinental Telephone Company de New Jersey instala equipos en la Presidencia de la República, UCV y un comercio; se le autoriza utilizar toda la red telegráfica nacional para sus operaciones.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (2011)

**Tabla 5 (Continuación): Devenir histórico de las Telecomunicaciones en Venezuela**

Periodo	Hito/Tecnología	Actores y comentarios
1888	Cable submarino a Europa	Conexión con Francia con interrupción de operaciones por conflictos políticos; se restablece en 1909 al iniciarse la dictadura de Juan Vicente Gómez
1890-1894	Expansión derivada y diversificación	Telephone & Electrical Appliances Company Limited amplía su infraestructura a La Guaira, Puerto Cabello y valles de Aragua en 1890; y la American Electric & Manufacturing Company es autorizada para instalar servicio en todas las oficinas gubernamentales.
1930	Fundación de Cantv	Tres empresarios crean la compañía y en poco tiempo compran las demás compañías regionales.
1936	Ministerio de Trabajo y Comunicaciones	El gobierno se convierte en el principal competidor de las empresas privadas de telecomunicaciones, operando con: correo, telegrafía, telefonía, radiotelegrafía, todo bajo una misma organización.
1940	Monopolio estatal	Se declaran las telecomunicaciones como servicio público exclusivo; y el Ejecutivo concede permisos gestionando los permisos para operar.
1946	Modernización de redes	El Ministerio de Comunicaciones impulsa inversiones y obras a cargo de empresas internacionales para ampliar y modernizar la infraestructura.
1953-1968	Estatización y consolidación	El Estado adquiere acciones de Cantv desde 1953 y se convierte en dueño único en 1968. Inicia operaciones ese año cable submarino Maiquetía-Canarias.
1973	Ampliación del monopolio	Incorporación de la telefónica local de San Fernando de Apure a Cantv, reforzando su posición dominante en todo el país.
1986-1988	Nacimiento de la telefonía móvil	Cantv instala el primer sistema celular (1986) y comienza operaciones en 1988.
1991	Privatización parcial y llegada de Telcel	Debido al deterioro de Cantv, el Estado abre el mercado; la empresa privada Telcel inicia servicios celulares.
2000	Fin de exclusividad y nueva ley	Caducidad del monopolio de Cantv en telefonía básica y promulgación de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones.
2007	Renacionalización de Cantv	El Estado recompra acciones para reafirmar la soberanía telecomunicacional y garantizar la expansión del servicio a todos los sectores y territorios.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (2011).

Entre los aspectos registrados por la investigación de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (2011), que resultan de interés para este análisis sobre el proceso de privatización de 1991:

- a. la política en telecomunicaciones de minimizar el rol estatal en la prestación de servicio;
- b. fomento de la competencia;
- c. desregulación del sector;
- d. establecimiento de un marco regulatorio eficaz para el desarrollo de las telecomunicaciones como motor de desarrollo económico;
- e. reestructuración del rol estatal, pasando de prestador de servicios a agencia reguladora mediante la creación de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones;
- f. amplia apertura comercial del mercado de telefonía celular;
- g. participación accionaria individual y voluntaria de las y los trabajadores con representación en la Junta Directiva;
- h. una distribución accionaria de 40% para los inversionistas privados, 49% estatal, 10% de trabajadores y 1% reservado para plan de beneficios laborales, entregándose la administración de la empresa al consorcio privado mediante un contrato de concesión por 35 años.

Para los 2000, coinciden el fin de la exclusividad de Cantv para la prestación de servicios de telefonía básica con la promulgación de una nueva Ley Orgánica de Telecomunicaciones; destacándose como principales puntos de interés en la investigación de Cantv (2011):

- Los objetivos generales, deberes y derechos de usuarios y operadores; y las normas para la prestación de servicios con especificación del tipo de autorización y procedimientos requeridos en cada caso.
- Las responsabilidades del Ministerio de Infraestructura y de CONATEL.
- La creación del Servicio Universal y su Fondo, así como el establecimiento del Fondo de Investigación y Desarrollo de las Telecomunicaciones.
- Los aspectos relativos a la administración, regulación y control del sector telecomunicaciones, incluyendo la gestión de espectro radioeléctrico, la numeración, el espectro radioeléctrico asociado al uso satelital, el uso de las vías generales de telecomunicaciones y la interconexión.

- Las normas aplicables a los radioaficionados, así como lo relativo a la homologación y certificación de equipos.
- Los aspectos referidos a precios y tarifas, así como impuestos, tasas y contribuciones y certificación de equipos.
- El régimen de sanciones. (p. 144).

Ya para el año 2007, ocurre la renacionalización de Cantv mediante la compra de acciones por parte del Estado. La iniciativa fue argumentada bajo las razones de necesidad de reafirmar la soberanía en materia de telecomunicaciones, además de considerarse incumplidos los compromisos asumidos por el consorcio que administraba la empresa. Esta nueva etapa daría prioridad a llevar el servicio a todos los sectores sociales y los diversos territorios nacionales.

Se confirma que las telecomunicaciones son un sector susceptible de ser analizado desde las políticas públicas, especialmente desde la conceptualización ya presentada en Maraboli, Ana (2021), cuando refiere que se trata de aquello que los gobiernos deciden hacer o no. El servicio postal colonial bajo control imperial decidía qué podía enviarse o recibirse y qué personas podían disfrutar de él; en los primeros años de la independencia, quedaría a la discreción de quien pudiera pagar servicios particulares, sin institucionalizarse el interés gubernamental hasta la consolidación republicana. Sin embargo, los medios radioeléctricos solo despertarían el interés comercial, mientras que su uso ciudadano y estatal quedarían rezagados.

Otra dimensión sumamente sensible es la posible intervención de los empresarios de las telecomunicaciones en la estabilidad gubernamental, especialmente cuando, desde su función comercial, pretenden también representar los intereses de potencias extranjeras. Tal es el caso del “cable francés”, con el que Francia apoyó financieramente la llamada “Revolución Libertadora”, un levantamiento armado contra el presidente venezolano de la época. No puede dejarse de lado, sin embargo, que la intervención internacional en la política interna también puede canalizarse directamente como un “paquete de medidas” destinadas a incidir en la política económica, como ocurrió con el Consenso de Washington. Habida cuenta de que el propio autor de la propuesta enfatiza que la privatización fue el único de sus planteamientos que se tomó en cuenta, y que no se realizó con suficiente pulcritud.

Un aspecto de especial importancia, que pone en duda la verdadera eficiencia de las privatizaciones o estatizaciones en telecomunicaciones,

lo representa la actuación del Ministerio de Comunicaciones venezolano entre 1946 y 1953, que logró mayores desarrollos en infraestructura y servicios que la Cantv privada entre su fundación y esa fecha. Lo mismo ocurre con la exclusividad monopólica concedida en 1883 a la Intercontinental Telephone Company, con la correspondiente entrega de la infraestructura telegráfica, que no consolidó su cometido a pesar de preservársele la prerrogativa y ofrecérsele los recursos estructurales que en ese momento ya estaban en uso para la telegrafía. Finalmente, la norma jurídica, sin ser determinante para la pulcritud de la gestión y el progresivo desarrollo de las acciones empresariales, sí organiza las condiciones para que esto pueda desarrollarse provechosamente.

### **Cierre preliminar y compromiso de apertura**

Al hablar del análisis conceptual, teórico y político-filosófico del Estado, el Gobierno, la Gestión Pública y las Políticas Públicas para el sector de telecomunicaciones, queda en evidencia la complejidad de este ámbito por la convergencia de intereses públicos, privados y sociales. El marco jurídico venezolano asume las telecomunicaciones como un servicio de interés público susceptible de explotación comercial, de manera que el Estado se reserva la administración del espectro radioeléctrico por ser un bien colectivo. Esta dualidad deja a la vista las tensiones históricas entre lo regulado y la participación del mercado, donde se persigue la defensa de la justicia y la búsqueda del bien común.

El Estado actúa como árbitro y garante del orden, mientras el gobierno ejecuta políticas mediante estructuras jerárquicas y racionales. Sin embargo, desde finales del siglo XX, paradigmas como el Consenso de Washington y la Nueva Gestión Pública redefinieron su rol, promoviendo privatizaciones, desregulación y una pretensión de eficiencia empresarial en lo público. En Venezuela, esto se materializó con la privatización de Cantv y la creación de Conatel, con el objetivo de modernizar el sector priorizando la rentabilidad sobre la cobertura universal y exacerbando desigualdades.

La Gestión Pública contemporánea exige modelos ágiles y resultados medibles, mientras las Políticas Públicas deben generar valor público resolviendo problemas colectivos. No obstante, las telecomunicaciones trascienden lo técnico por ser un valor político, sujeto a conflictos por su acceso limitado y su impacto en la equidad. La Gobernanza emerge, así como marco

indispensable para articular actores diversos: Estado, empresas y sociedad civil en un ecosistema donde lo tecnológico y lo social son indivisibles.

Puede apreciarse que las telecomunicaciones ilustran la evolución del Estado desde su rol tradicional de regulador, hacia un modelo híbrido, influido por corrientes globales y tensiones locales. Su gestión efectiva requiere equilibrar eficiencia económica con justicia social, integrando participación ciudadana y adaptabilidad institucional. Solo así se garantizará que este servicio esencial, más allá de ser un instrumento de mercado, sea un derecho que fortalezca la inclusión y la democracia.

La gobernanza en telecomunicaciones emerge como un modelo complejo y dinámico que trasciende la gestión estatal unilateral, integrando múltiples actores en un sistema de co-regulación basado en interdependencia, confianza y deliberación colectiva. Su esencia radica en la participación activa y corresponsable en la toma de decisiones, garantizando que las políticas públicas no solo respondan a imperativos técnicos o económicos, sino que respondan también a la equidad, transparencia y sostenibilidad. En los servicios públicos en general y en las telecomunicaciones en particular, la gobernanza adquiere relevancia al ser un sector estratégico para el desarrollo económico y la inclusión social. La Constitución venezolana consagra este enfoque participativo, con mecanismos como la descentralización, la rendición de cuentas y la autogestión. Sin embargo, la mera delegación no basta: se requiere un compromiso político compartido entre ciudadanos, reguladores y operadores para asegurar que esa participación sea efectiva y no simbólica.

Venezuela ha oscilado entre modelos centralizados y privatizados en telecomunicaciones; pero la verdadera gobernanza exige superar concepciones unilaterales o monopolios, avanzando hacia un ecosistema donde múltiples actores coadyuven en la formulación y control de políticas públicas. La gobernanza digital añade complejidad, demandando marcos robustos en ciberseguridad, protección de datos e inclusión tecnológica con enfoque democrático. Los conflictos son inherentes a este proceso, dada la escasez de recursos y la diversidad de intereses. La gobernanza efectiva debe ser flexible, capaz de adaptarse a tensiones y transformaciones tecnológicas, priorizando el bien común sobre agendas particulares.

Su multidimensionalidad —jurídica, política, técnica y social— la convierte en un pilar para democratizar las telecomunicaciones, equilibrando eficiencia, soberanía y derechos ciudadanos en un mundo hiperconectado.

El devenir histórico de las telecomunicaciones en Venezuela evidencia una constante tensión público/privado, marcada por intereses políticos, económicos y tecnológicos. Desde el correo colonial hasta la telefonía moderna, el sector ha sido un termómetro de transformaciones, donde el Estado alteró roles entre regulador, operador y facilitador. La temprana concesión de monopolios a empresas extranjeras y la posterior estatización reflejan una búsqueda de soberanía tecnológica, aunque no siempre exitosa.

La privatización en 1991, enmarcada en el Consenso de Washington, priorizó la liberalización y desregulación; pero generó desigualdades en el acceso y focalizó inversiones en áreas rentables, descuidando el servicio universal. La renacionalización de 2007 intentó corregir estos desbalances en Cantv, reafirmando en ese momento el rol estratégico del Estado, aunque hoy persisten desafíos de calidad e infraestructura. Este vaivén histórico cuestiona dogmatismos: ni la estatización garantizó siempre equidad, ni la privatización aseguró competitividad.

Además, las telecomunicaciones han sido un campo de batalla geopolítico, desde el “cable francés” usado contra el gobierno en el siglo XIX hasta las presiones de organismos multilaterales en la década del '90. En este sentido, la Ley Orgánica de Telecomunicaciones ha buscado equilibrar innovación, soberanía y derechos ciudadanos; pero su implementación depende de voluntad política y capacidad técnica. El devenir del sector revela que su éxito no reside en fórmulas únicas, sino en gobernanzas flexibles que combinen regulación estatal robusta, participación social y adaptación tecnológica, siempre orientada al interés colectivo. Venezuela requiere aprender de su historia para construir un modelo que supere dicotomías y priorice acceso equitativo, calidad y autonomía tecnológica en un mundo digitalizado. De lo antes expuesto, surge la necesidad de un enfoque de Red de Políticas Públicas (Policy Network) para abordar las telecomunicaciones en Venezuela.

Esta perspectiva supera visiones fragmentadas, integrando actores, escalas de gobierno y dimensiones —técnica, social, económica y política— en un sistema articulado y adaptable. Queda claro que los modelos rígidos fracasaron. De allí que el enfoque de red proponga coordinación flexible: ni centralización absoluta (que limita la innovación), ni desregulación (que genera inequidad).

En cuanto a la gobernanza actual de las telecomunicaciones en Venezuela, destacamos que opera como una red incipiente que requiere institucionalizarse a través de nodos clave, quedando la rectoría en manos del Estado, las

operaciones en empresas, el control social en las comunidades y la investigación en las universidades y centros especializados. A esto se le suman las distintas conexiones críticas, tales como mecanismos de rendición de cuentas, mesas técnicas sectoriales y plataformas digitales para la participación.

La gestión estratégica y la transmodernidad proveen herramientas para fortalecer la Policy Network (Bahena Armillas, Edwin, 2025), entre estas, los indicadores de desempeño y modelos de innovación para sistemas de monitoreo; ya que se busca diseñar políticas que vinculen tecnologías, ética y desarrollo territorial. En este orden de ideas, se propone una estructura policéntrica en tres niveles: (a) macro, con el Ministerio con competencia en la materia, más el ente regulador, que definen las metas nacionales en telecomunicaciones; (b) meso, mediante redes regionales con la participación activa de los gobiernos locales, universidades y centros de investigación para adaptar soluciones emergentes a necesidades territoriales específicas; así como observatorios de ciudadanos para la vigilancia colaborativa de la calidad del servicio; y (c) micro, con diversos comités de usuarios que participen en la formulación y diseño de las políticas, y empresas comunitarias para la atención local del servicio.

Las telecomunicaciones venezolanas requieren abandonar paradigmas binarios (Estado vs. Mercado) y adoptar una Red de Políticas Públicas dinámica, donde la gobernanza sea el tejido que conecte actores, saberes y recursos. Esta red debe ser: (a) adaptativa, aprendiendo de los errores históricos; (b) inclusiva, incorporando las voces marginadas; (c) tecnológicamente soberana, con investigación local y regulaciones propias para la era digital. Sólo así el sector podrá ser un verdadero motor de desarrollo, equilibrando eficiencia, equidad y soberanía en el siglo XXI.

## Referencias

- Bahena Armillas, Edwin Bulmaro (2025). *Gobernanza y gobierno digital. Desarrollo y participación electrónica en América Latina durante el siglo XX*. Espacios Públicos, 26(64), 121-137. Disponible: <https://espaciospublicos.uaemex.mx/article/view/23558/18952>.
- Cámara de Empresas de Servicios de Telecomunicaciones (Casetel) (2022). *Venezuela y las telecomunicaciones: 30 años de historia*. Caracas: Casetel. Disponible: <https://casetel.org.ve/wp-content/uploads/2023/05/Libro-Venezuela-y-las-telecomunicaciones-CASETEL.pdf>.

- Catacora Lira, Luis Celerino (2022). Impacto de las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Convergencia Empresarial*. 11 (1). Enero-junio del 2022. Disponible: <https://revistas.upt.edu.pe/ojs/index.php/ce/article/view/766/754>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) / Red de Políticas de Internet y Jurisdicción (2021). *Informe sobre la situación regional 2020*. Naciones Unidas: Santiago. Disponible: <https://www.internetjurisdiction.net/uploads/pdfs/Informe-sobre-la-situacio%CC%81n-regional-2020.pdf>.
- Comisión Nacional de Telecomunicaciones (Conatel) (2023). *Plan Nacional de Telecomunicaciones 2023-2025. Tecnología para el desarrollo y la soberanía de la nación*. Caracas: Conatel. Disponible: [https://conatel.gob.ve/wp-content/uploads/2024/08/docPdf\\_PLAN-NACIONAL-DE-TELECOMUNICACIONES-1.pdf](https://conatel.gob.ve/wp-content/uploads/2024/08/docPdf_PLAN-NACIONAL-DE-TELECOMUNICACIONES-1.pdf).
- Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (2011). *Privatización y nacionalización en el sector de las Telecomunicaciones en Venezuela: caso Cantv*. Caracas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). *Gaceta Oficial Extraordinaria* 5.453 del 24 de marzo de 2000.
- Duarte, Marisa (2002). El Consenso de Washington y su correlato en la Reforma del Estado en la Argentina: los efectos de la privatización. En Martín Schorr; Ana Gabriela Castellani; Marisa Duarte; David Debrott Sánchez (Autores/as). *Más allá del pensamiento único. Hacia una renovación de las ideas económicas en América Latina y el Caribe* (pp. 143-188). Buenos Aires, Argentina: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO). Disponible: <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/becas/20110124035551/4duarte.pdf>.
- González, Camilo Ignacio y Tanco Ruíz, Luisa Fernanda (2019). *Creación de organizaciones públicas en Colombia: ¿Importan el sector y las funciones?* 113-126. Disponible: [https://fce.unal.edu.co/media/files/innovar/v29n71/Innovar\\_v29n71.pdf#page=114](https://fce.unal.edu.co/media/files/innovar/v29n71/Innovar_v29n71.pdf#page=114).
- Hood, Christopher (1991). ¿Una gestión pública para todo momento? En G. M. Cejudo (Comp.), *Nueva gestión pública* (pp. 48-74). Siglo XXI Editores; Escuela de Administración Pública del Distrito Federal. Disponible: <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25289w/Nueva%20gestion.pdf>.

- Ley Constitucional Antibloqueo para el desarrollo nacional y la garantía de los Derechos Humanos* (2020). Gaceta Oficial (Extraordinario) 6.583 del 12 de octubre de 2020.
- Ley Orgánica de Telecomunicaciones* (2011). Gaceta Oficial 39.610 del 7 de febrero de 2011.
- Losada, Rodrigo, & Casas Casas, Andrés (2008). Enfoques para el análisis político: Historia, epistemología y perspectivas de la ciencia política. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Disponible: <https://marchadelpoeta.files.wordpress.com/2013/07/52693302-enfoques-para-el-analisis-politico.pdf>.
- Maraboli, Ana (2021). Miradas de la gerencia pública desde la actualidad. *Mayéutica revista científica de humanidades y artes*, 63-64. Disponible: <https://revistas.uclave.org/index.php/mayeutica/article/view/3072/1926>.
- Plan de la Patria de las 7T: Las grandes transformaciones rumbo al futuro (2024). Caracas: Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela. Disponible en: <https://congresodelbloquehistorico.mppp.gob.ve/wp-content/uploads/2024/09/Plan-de-la-Patria-de-las-7T-uv.pdf>.
- Pessina Itriago, María M. (2024). Análisis de buenas prácticas internacionales en gobernanza y políticas públicas en relación con los servicios públicos. *mundosplurales*, Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública. 11(2), Noviembre 2024. Disponible: <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/21838/1/RFLACSO-MP11%282%29-12-Pessina.pdf>.
- Smith, Adam (1776). La riqueza de las naciones (Libros I-II-III y selección de los Libros IV y V). Estudio preliminar de Carlos Rodríguez Braun. El Libro de Bolsillo. Alianza Editorial.
- Soler Martínez, José Antonio (2025). Gobernanza, buen gobierno y protección de datos de carácter personal: consideraciones sobre la legislación y la jurisprudencia europeas. *Anuario Iberoamericano de Buen Gobierno y Calidad Democrática*, Nro. 02., Abril 2025. Disponible: <https://revistas.colex.es/index.php/aidbgycd/article/view/308/619>.
- Weber, Max (2002). Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva. Fondo de Cultura Económica. Disponible: <https://zoonpolitikon-mx.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf>.
- Williamson, John (2003). No hay consenso. *Finanzas & Desarrollo*, Fondo Monetario Internacional, 40(3), 5-8. Disponible: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2003/09/pdf/williams.pdf>.

**NUEVAS TENDENCIAS:**  
Nuevos avances del conocimiento



# EL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL SISTEMA LEGAL VENEZOLANO

*Daniel Martínez<sup>1</sup>*

Recepción: 03 /05/2025

Aprobado: 12/06/2025

## RESUMEN

La inteligencia artificial (IA) es parte de nuestras vidas; integra un conjunto de tecnologías que están cambiando el mundo que conocemos. Es una herramienta con un potencial inmenso y se convertirá en un medio cada vez más esencial para resolver algunos de los problemas del ser humano, tales como la salud, la educación, la ciencia, la tecnología y los negocios, entre otros. Hoy en día tiene grandes intervenciones en nuestra labor diaria, haciendo aportes valiosos en campos como la medicina, la educación, la seguridad y la ciencia, entre otros. Analizar las implicaciones jurídicas de su nacimiento, funcionamiento y aplicación es parte de lo que se propone realizar. Se plantea explorar el impacto de la IA en el sistema legal venezolano. Analizaremos cómo la IA está transformando el campo del derecho en Venezuela, abordando temas como la automatización de procesos legales, el análisis de datos jurídicos y la ética en el uso de la inteligencia artificial en el sistema legal.

**Palabras clave:** Impacto, Inteligencia Artificial (IA), Sistema legal venezolano.

## THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE VENEZUELAN LEGAL SYSTEM

### ABSTRACT

Artificial intelligence (AI) is part of our lives, integrating a set of technologies that are changing the world as we know it. It is a tool with immense

---

1 Abogado, Magíster en Gestión del Talento Humano. Director de Secretaría, Decanato de Postgrado y Educación Avanzada UNESR.

potential and will become an increasingly essential means of solving some of the problems facing humankind, such as healthcare, education, science, technology, and business, among others. Today, it plays a significant role in our daily work, making valuable contributions in the fields of medicine, education, security, and science, among others. Analyzing the legal implications of its origin, operation, and application is part of our proposed approach. We will explore the impact of AI on the Venezuelan legal system. We will analyze how AI is transforming the legal field in Venezuela, addressing topics such as the automation of legal processes, legal data analysis, and the ethics of the use of artificial intelligence in the legal system.

**Keywords:** Impact, Artificial Intelligence (AI), Venezuelan legal system.

### Introducción

Posterior a la pandemia de COVID-19, que modificó el normal desarrollo de las actividades cotidianas de todos los ciudadanos, la tecnología incursionó en el plano laboral, académico y familiar. Esto incorporó un proceso de adaptación o aceptación de una nueva existencia, que produjo consecuencias entre ellas las innovaciones en salud, la movilidad y el transporte, los diferentes emprendimientos, entre otros.

En las últimas décadas, la investigación en inteligencia artificial (IA) no ha cesado de evolucionar; conjuntamente, su capacidad para cambiar y afectar nuestra forma de vida es inevitable. En la era de la digitalización, la inteligencia artificial (IA) se ha convertido en un motor de cambio en numerosos sectores, y el sistema legal no es una excepción.

Ahora bien, la inteligencia artificial (IA), entendida como la utilización de tecnologías para imitar a la inteligencia humana, a través de máquinas o sistemas programados para ejercitar acciones humanas, como usar información, razonar, corregir, validar, entre otros, se está aplicando en muchas áreas. El derecho no ha sido indiferente a su influencia, ya que sin duda aquella tecnología permitirá optimizar muchas tareas que hasta ahora realizan los seres humanos<sup>2</sup>.

---

2 Alarcón Andrea., Villalba Juan., Franco Javier. (2019) *La inteligencia artificial y su impacto en la enseñanza y el ejercicio del derecho*.

A través de este análisis, cuyo propósito es invitar a la investigación y al análisis de una herramienta que considero ha sido poco estudiada y desarrollada formalmente en Venezuela.

En el caso de Venezuela, parto de la experiencia vivida como profesional del derecho en el ejercicio libre de la profesión. Para ello, presento como parte del análisis una breve síntesis de las plataformas sistémicas creadas tanto por el Estado venezolano como por entidades privadas, a saber:

- **Sistema integral de gestión, decisión y documentación JURIS 2000**, el cual vino a ser el Modelo Organizacional diseñado e implementado para el sistema judicial venezolano y puesto en práctica a partir del año 2002, según Resolución N° 1369 publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.

Este sistema procesa de manera automatizada la información de un expediente, que sirve de base para llevar un orden cronológico de las actuaciones del mismo y donde el justiciable puede conocer de manera rápida el estatus de su requerimiento sin necesidad de solicitar el físico del expediente. Además, le hace el seguimiento del proceso en sus diferentes etapas hasta su culminación, lo cual significó un antecedente de un expediente digital en Venezuela.

- Aspectos positivos:
  - Agilización de los procesos judiciales en algunos casos.
  - Mayor acceso a la información para los usuarios del sistema.
  - Base para futuras implementaciones de tecnología en el ámbito judicial.
- Desafíos y limitaciones:
  - *Adopción gradual*: La implementación completa del sistema fue un proceso gradual, lo que generó algunas ineficiencias en la transición.
  - *Requerimientos tecnológicos*: La necesidad de contar con infraestructura tecnológica adecuada y personal capacitado representó un desafío.
  - *Actualizaciones y mantenimiento*: El sistema requería actualizaciones constantes para adaptarse a los cambios legislativos y tecnológicos.

- Actualmente se sigue utilizando esta plataforma en los tribunales laborales, así como en los contencioso-administrativos, como una forma de organizar internamente, es decir, sin acceso al público ni a los abogados a este sistema.
- **Microjuris.com inteligencia jurídica**, empieza sus operaciones en la República Bolivariana de Venezuela a comienzos del año 1997, introduciendo en el mercado nacional la más completa y actualizada biblioteca electrónica de Derecho, a través de Internet.

La base de datos ofrece una completa y actualizada gama de contenidos digitales, configurados como tipo de biblioteca digital en línea, para ser utilizados como herramienta de investigación y trabajo. La información se encuentra categorizada e integrada, atendiendo a las necesidades de la comunidad de usuarios. Documentos esenciales para la litigación, la abogacía y el asesoramiento regulatorio son parte de la extensa biblioteca jurídica. El sistema provee leyes, reglamentos, jurisprudencia, anotaciones, resoluciones, doctrinas y otros contenidos.

- **LEXIUS** es un sistema jurídico potenciado por inteligencia artificial que proporciona acceso inmediato a la legislación y a la jurisprudencia del país.

Es un buscador normativo y jurisprudencial de referencia en Latinoamérica, convirtiéndose en el mejor aliado de las personas vinculadas al ejercicio de la abogacía. Actualmente tiene presencia en 13 países de Latinoamérica.

Los beneficios de una plataforma legal como LEXIUS pueden incluir:

1. **Acceso a Legislación y Jurisprudencia:** Permite a los usuarios acceder a una amplia base de datos de legislación y jurisprudencia, facilitando la búsqueda y análisis de casos y leyes.
2. **Análisis Jurídico:** Ofrece herramientas para realizar análisis jurídicos detallados, permitiendo a los usuarios entender mejor las implicaciones legales de diferentes situaciones o casos.
3. **Redacción Legal:** Incluye herramientas para la redacción de documentos legales, asegurando que los usuarios puedan redactar y revisar documentos legales de manera más precisa y efectiva.

4. *Formación y Educación Legal*: Ofrece recursos de formación y educación legal, incluyendo cursos y seminarios que pueden ayudar a los usuarios a mejorar sus habilidades legales.
5. *Actualización Continua*: Permite a los usuarios mantenerse al día con las últimas leyes y decisiones judiciales, lo que es crucial para el ejercicio profesional del derecho.
6. *Red de Profesionales*: Ofrece una plataforma para conectar con otros profesionales del derecho, lo que puede ser útil para la colaboración en casos, la búsqueda de empleo, o la formación profesional.

Si bien la implementación de la IA en el sistema legal venezolano aún se encuentra en una etapa poco explorada y desarrollada, los sistemas anteriormente descritos han cumplido con el papel para el cual fueron creados: primero, como buscadores y/o repositorios de sentencias judiciales organizados para facilitar la investigación.

Desde mi experiencia concreta con estos sistemas solo puedo mencionar haber utilizado el Juris 2000, ciertamente evitaba la congestión y la constante solicitud de expedientes en los tribunales, uno podía saber, desde su oficina todas las actuaciones de forma resumida procesadas por el tribunal, aunque siempre uno tenía que pasar y ver el expediente. Este sistema también le permitía al tribunal tener un orden en el manejo de los expedientes y de sus contenidos, actualmente en desuso.

Con respecto al sistema Lexus, hasta ahora como usuario de esta plataforma es una herramienta fácil y amigable con una gran variedad de temas jurídicos, que facilita la investigación e interpretación, además, de realizar síntesis de sentencias, textos legales, documentos y transcripciones de audios y videos. Según comentarios del personal que labora en los tribunales, ellos utilizan esta plataforma como un auxiliar, en la búsqueda rápida y sencilla de temas jurídicos, jurisprudencia entre otros.

Esperamos proporcionar una visión integral de cómo la IA está remodelando el panorama legal en Venezuela y las implicaciones que esto tiene para el futuro del derecho en el país. Al hacerlo, esperamos arrojar luz sobre las oportunidades y desafíos que presenta la IA para el sistema legal venezolano y cómo podemos navegar por este nuevo panorama.

## ¿Qué es la Inteligencia Artificial (IA)?

Según la Real Academia Española (2023), la (IA) es la disciplina científica que se ocupa de crear programas informáticos que ejecutan operaciones comparables a las que realiza la mente humana, como el aprendizaje o el razonamiento lógico.

Para el Parlamento Europeo (2021), la inteligencia artificial es la habilidad de una máquina de presentar las mismas capacidades que los seres humanos, como el razonamiento, el aprendizaje, la creatividad y la capacidad de planear.

De acuerdo con John McCarthy (2007), quien ha sido catalogado como el padre de la Inteligencia Artificial la definió como: la ciencia y la ingeniería de crear máquinas inteligentes, especialmente programadas por computación inteligente<sup>3</sup>.

Los cambios profundos que estamos viviendo como sociedad, de la mano del desarrollo científico y tecnológico y especialmente de la (IA), en donde el derecho no ha sido ajeno a su influencia, ya que sin duda esta tecnología permitirá optimizar muchas tareas que hasta ahora realizan los seres humanos.

Una vez identificados los aspectos comunes y no comunes proporcionados por los autores descritos y su concepto de inteligencia artificial (IA), y de acuerdo con lo ya escrito y la experiencia propia de utilizar un sistema de IA para efectos legales, con estos elementos y desde mi reflexión, la inteligencia artificial (IA) es un campo de estudio y desarrollo orientado a la creación de sistemas que imitan la inteligencia humana para resolver problemas complejos, que son difíciles o imposibles para los seres humanos según el área de investigación.

## ¿Cuál es el impacto que puede tener la IA en el ejercicio de la profesión jurídica?

De acuerdo con Casanovas, Pompeu (2010), la inteligencia artificial no tiene por finalidad replicar las funciones cognitivas, tal como el cerebro humano las realiza. En realidad, con la IA se busca entender la estructura

3 John McCarthy (1927- 2011), fue un prominente informático que recibió el Premio Turing en 1971 por sus importantes contribuciones en el campo de la Inteligencia Artificial. De hecho, fue el responsable de introducir el término *inteligencia artificial*, concepto que acuñó en la Conferencia de Dartmouth en 1956.

y el funcionamiento de estas operaciones —información, memoria, comprensión, entendimiento, lenguaje, expresión y razonamiento—, mejorarlas por procesos computacionales e insertarlas posteriormente en máquinas para su aplicación en contextos reales<sup>4</sup>.

Para el autor, la IA se refiere a la capacidad de las máquinas para demostrar una inteligencia similar a la humana, con una energía transformadora para el aumento y la sustitución de tareas y actividades humanas dentro de una extensa variedad de aplicaciones industriales, intelectuales, sociales y legales, que está modificando nuestras vidas, nuestras interacciones y nuestro entorno.

### **La automatización de procesos legales en Venezuela: su impacto y desafíos**

En los últimos años, el sector legal ha experimentado un notable crecimiento en el mercado global, impulsado por la transformación digital, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la inteligencia artificial (IA), entre otros, y la necesidad de aumentar la eficiencia en el sector.

Sin embargo, no ha tenido una transformación digital tan rápida como han tenido otras áreas de actividad, esto representa una oportunidad para transformar y mejorar la forma en que se presta el servicio jurídico, pero también plantea desafíos importantes para los profesionales del derecho.

En el contexto latinoamericano la automatización de procesos legales ha ido en aumento en los últimos años, con una creciente adopción de tecnologías legales en la región.

En general, el uso de la automatización de procesos legales en América Latina está en aumento, con enfoques en la mejora de la eficiencia, la productividad y el acceso a la justicia. Sin embargo, se han identificado varios desafíos en la adopción de tecnologías legales en la región, incluyendo la falta de capacitación y recursos, la falta de estandarización y la falta de confianza en la tecnología.

De acuerdo con los autores Romo-Santana, José y Mora-Poveda, Diego (2023), el estado actual de la automatización de procesos legales en la

---

4 Casanovas Pompeu (2010) *Inteligencia artificial y derecho: a vuelapluma*, Teoría & Derecho. Revista de Pensamiento Jurídico 7, 203-221

región y cómo está cambiando la práctica del derecho se puede detallar de la siguiente manera:

- *Argentina:* ha sido adoptado por varios bufetes de abogados con un enfoque en la automatización de procesos y la gestión de casos.
- *Colombia:* se ha utilizado para mejorar la eficiencia y la productividad, así como para facilitar el acceso a la justicia a través de plataformas en línea y aplicaciones móviles.
- *México:* se ha enfocado en la mejora del acceso a la justicia a través de plataformas en línea y aplicaciones móviles, así como en la gestión de casos y la automatización de procesos.
- *Perú:* se ha centrado en la automatización de procesos y la gestión de casos para mejorar la eficiencia y reducir costos, así como en la mejora del acceso a la justicia.
- *Venezuela:* se ha utilizado para mejorar la eficiencia y la productividad, así como para facilitar el acceso a la justicia a través de plataformas en línea y aplicaciones móviles.

De acuerdo con la información de distintos portales web, los inicios de la digitalización en los tribunales venezolanos fueron impulsados por el Tribunal Supremo de Justicia el 21 de noviembre de 2018, mediante la Resolución N.º 2018-0014. Esta resolución creó el Expediente Judicial Electrónico con el objeto de sustituir los expedientes en papel de todos los Tribunales con Competencia en Materia de Delitos de Violencia contra la Mujer y los Tribunales del Sistema Penal de Responsabilidad del Adolescente a nivel nacional. Las decisiones judiciales, citaciones, notificaciones y demás actuaciones serán cargadas en los sistemas informáticos existentes en el Poder Judicial, para que puedan ser consultadas por las partes.

Como usuario y protagonista de estos cambios dentro de un área del derecho venezolano se han visto los beneficios entre estos:

- *Eficiencia:* la digitalización de los expedientes mejoró la eficiencia en la administración de justicia, permitiendo un manejo más ágil y transparente de los casos.
- *Acceso a la Justicia:* Facilitó el acceso a la información judicial para los abogados y ciudadanos, promoviendo una mayor igualdad y transparencia en los procesos judiciales.

En el caso venezolano, en los últimos años la automatización de procesos legales ha comenzado a ser adoptada por el sistema de justicia venezolano, emprendedores en tecnología, bufetes de abogados y otros actores.

Estos ofrecen soluciones tecnológicas cuyo impacto en la práctica del derecho y los desafíos que enfrenta el país se disponen de la siguiente manera:

### Su impacto

- » **Automatización de tareas rutinarias:** La utilización de la Inteligencia Artificial (IA) para automatizar tareas rutinarias y repetitivas que tradicionalmente consumen una gran cantidad de tiempo y recursos en el campo legal. Estos sistemas pueden realizar búsquedas exhaustivas de jurisprudencia y leyes, redactar documentos legales, permitiendo que los profesionales del derecho se concentren en tareas más complejas y estratégicas.
- » **Análisis predictivo y toma de decisiones:** los sistemas de IA pueden facilitar el análisis de datos útiles basados en hechos históricos y patrones reales. Dichos sistemas pueden analizar casos previos y decisiones judiciales para identificar tendencias y ofrecer apreciaciones sobre los resultados probables de casos similares, y así poder tomar decisiones informadas.
- » **Perfeccionamiento de la investigación legal:** la investigación legal es una parte integral del trabajo del abogado. Esta puede desarrollarse gracias a los motores de búsqueda de la IA, que examinan y clasifican rápidamente una amplia fuente de datos legales, como leyes, jurisprudencia, regulaciones y casos, proporcionando información relevante y actualizada para respaldar los argumentos legales.
- » Basado en mi experiencia profesional en distintos tribunales nacionales —producto de las vivencias compartidas durante varios años con distintos grupos de profesionales multidisciplinarios—, mi participación como abogado en el desarrollo de análisis de datos jurídicos puede tomar nuevas formas. Es primordial que me adapte a las tecnologías emergentes para mejorar la gestión legal y la administración de justicia de mis clientes, incluyendo la interpretación de leyes, la evaluación de contratos y la revisión de casos legales, todo ello aplicado a través de sistemas basados en IA.
- » La IA no es perfecta y se sabe que genera resultados erróneos e inexactos. Es fundamental leer y comprobar las citas de los casos y los análisis jurídicos. El uso de la IA requiere una inversión de

tiempo y atención por parte del abogado para asegurarse de que los resultados sean realmente precisos y oportunos.

- » La posibilidad de que se produzcan errores en los resultados de la IA exige una revisión exhaustiva por parte del profesional del Derecho. Esta herramienta agiliza la investigación, pero el abogado debe analizar los resultados y garantizar su exactitud.
- » **Gestión de riesgos y cumplimiento normativo:** los sistemas de IA pueden monitorear y analizar grandes volúmenes de datos, identificando posibles riesgos legales y facilitando recomendaciones para garantizar el cumplimiento de las normas, y de esta manera evitar multas y/o litigios costosos.

### Los desafíos

- » **Responsabilidad y ética:** la automatización de procesos legales y la utilización de la IA plantean interrogantes sobre la responsabilidad y la ética en la toma de decisiones legales. ¿Quién es responsable en caso de errores o de falsas interpretaciones en los sistemas de IA? ¿Cómo se garantiza la equidad y la imparcialidad en los resultados? Estas preguntas requieren una reflexión profunda y la implementación de medidas adecuadas para evitar consecuencias negativas.
- » **Privacidad y protección de datos:** la utilización de medios tecnológicos en el ámbito legal implica el manejo de grandes cantidades de datos sensibles y confidenciales, que pueden ser objeto de ciberataques y conllevar un potencial riesgo de filtración de información confidencial.
- » **Adaptación y actualización continua:** todos los medios tecnológicos avanzan rápidamente, y los profesionales del derecho deben mantenerse actualizados sobre las nuevas tecnologías y tendencias para aprovechar al máximo sus beneficios. Esto requiere una capacitación adicional y una mentalidad abierta al cambio.
- » **Impacto en el empleo legal:** la tecnología avanza a una velocidad impresionante, y como operadores de justicia es necesario no solo adaptarnos para implementarla en el contexto jurídico y académico, sino también redefinir las responsabilidades y habilidades necesarias para los profesionales del derecho, de lo contrario se podría afectar la demanda de ciertos roles.

## Consideraciones éticas y legales en el uso de la inteligencia artificial en el sistema legal venezolano

Cuando surge una nueva tecnología como lo es la inteligencia artificial (IA), siempre en constante desarrollo y evolución, es difícil saber qué tipo de impacto tendrá en el mundo a mediano y largo plazo, especialmente su interacción con otras tecnologías.

La inteligencia artificial existe desde hace décadas; si bien no ha sido hasta fechas recientes cuando se está produciendo un interés público en su despliegue y aplicación con todo su potencial y poder en distintos ámbitos, pero también con sus retos y riesgos.

En palabras del astrofísico Stephen Hawking “La inteligencia artificial puede ser lo mejor o lo peor que nos ha sucedido a la humanidad, todavía no lo sabemos<sup>5</sup>”.

En consecuencia, la evolución de la inteligencia artificial exige la creación de marcos éticos, legales y de seguridad que regulen desde su comienzo la posibilidad de que existan sistemas inteligentes autónomos (o con cierto grado de autonomía), sus requisitos y condiciones, así como las normas de convivencia y vinculación entre seres humanos que deben convivir en esa nueva sociedad digital de la que todos formamos parte, cualquiera que sea el grado de autonomía o interacción de estos sistemas inteligentes.

La inteligencia artificial (IA) implica importantes riesgos potenciales de origen ético, derivados de su propia naturaleza, características y capacidades. Frente a todos estos riesgos, se pretende consensuar a nivel internacional un conjunto de principios y requisitos éticos sobre los que deberían diseñarse y funcionar los sistemas dotados de inteligencia artificial, tales como: seguridad, imparcialidad, [ausencia de] discriminación, rendición de cuentas, responsabilidad, vulneración de la intimidad, tratamiento ilícito o ilegítimo de datos personales, destrucción del empleo, entre otros.

Ahora bien, sin ánimo de entrar en un análisis profundo del concepto y su alcance, considero necesario realizar un acercamiento al concepto de “ética” y la complejidad de su unión en sistemas inteligentes.

En este sentido, Sterba (2009, citado por Muñoz, José, 2021) define la ética como el conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida (p. 308).

---

5 Hawking, Stephen. (2016). Discurso a cargo del astrofísico inglés durante la inauguración del Centro *Leverhulme para el futuro de la inteligencia*, en la Universidad de Cambridge.

En este sentido, Muñoz, José (2021) indica que, sobre investigaciones acerca de la objetividad con la que pudieran conducirse ciertos sistemas inteligentes autónomos o con cierta autonomía, no han sido concluyentes, dado que la cultura, la situación geográfica, las circunstancias familiares o personales influyen significativamente en el concepto de ética. Esto demuestra la complejidad de acordar un marco ético general para cualquier sistema específico de inteligencia artificial y para sus distintas aplicaciones.

Los retos éticos que plantean los sistemas tecnológicos dotados de inteligencia artificial (IA) y la ambición de proteger el uso y aplicación de manera segura y sin error de la misma requieren la aplicación de principios y normas éticas esenciales desde su diseño, centradas en el ser humano, que a su vez deben ser la base de los futuros marcos reguladores de la misma.

A nivel internacional, existen en la actualidad distintos marcos de referencia en materia de ética de la inteligencia artificial; entre ellos, la Resolución del Parlamento Europeo, de 20 de octubre de 2020, con recomendaciones destinadas a la Comisión sobre un marco de los aspectos éticos de la inteligencia artificial, la robótica y las tecnologías conexas, que incorpora una propuesta de reglamento sobre los principios éticos para el desarrollo, el despliegue y el uso de la inteligencia artificial, la robótica y las tecnologías conexas.

Ahora bien, una vez que hemos conceptualizado de forma sencilla los aspectos éticos que deben considerarse en la evolución de la inteligencia artificial (IA), uno de los debates que se ha generado en relación con la inteligencia artificial es cuál debería ser el objeto y alcance de su regulación.

La inteligencia artificial requiere límites, bajo principios éticos, pero sin duda también jurídicos, para garantizar, entre otros aspectos esenciales, los derechos humanos.

Actualmente, la inteligencia artificial (IA) no se halla regulada ni en América Latina, ni en Venezuela, ni en Europa, tampoco las distintas dimensiones de la robótica. Esto ha obligado a los jurisperitos a realizar una labor integradora e interpretativa a la hora de resolver los problemas y conflictos que surgen en relación con ellas, tomando como referencia la legislación de Propiedad Intelectual, Ciberseguridad, Protección de Datos y Seguridad Industrial, así como el resto de marcos normativos generales o sectoriales en materia civil, mercantil, laboral, administrativa o penal.

La Unión Europea (UE) estableció las bases de su futuro marco regulador al liderar su regulación en un primer paso con las Resoluciones del

Parlamento Europeo de 20 de octubre de 2020, que ya incorporaban propuestas de Reglamento en materia ética y de responsabilidad civil de la inteligencia artificial.

Luego, la reciente Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de abril de 2021, creando normas armonizadas sobre inteligencia artificial (Ley de inteligencia artificial) y reformando determinados actos legislativos de la UE, para asegurar una regulación más profunda y detallada.

En la actualidad, existen múltiples normas de referencia, pero constituyen, por el momento, estándares y buenas prácticas no vinculantes.

Esto es interesante, porque nos planteamos la pregunta de si en Venezuela es viable proponer que se utilice la inteligencia artificial (IA) como apoyo en los procesos legales. Parecería que no, al ser un país donde el acceso a internet es insuficiente y el desarrollo tecnológico está atrasado con respecto a otros países del mundo. Sin embargo, existen personas más que capacitadas para desarrollar herramientas que, en un futuro no muy lejano, podrían transformar la forma en que concebimos el ejercicio del Derecho.

Actualmente está contemplado tanto en la Ley Orgánica de Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), como en decisiones de la máxima autoridad judicial del país, el uso de la tecnología dentro del proceso judicial, como sucede con el uso del correo electrónico para las citaciones y/o notificaciones, la mensajería de texto, la publicación de las sentencias en sitios web o la realización de audiencias a través de plataformas como WhatsApp o Zoom.

En mi opinión, al abordar los aspectos objeto de esta investigación — los sistemas tecnológicos y la inteligencia artificial como una realidad con múltiples visiones—, debe abordarse de manera integral, es decir, desde el punto de vista ético, jurídico y de seguridad, y no exclusivamente regularla mediante normas jurídicas rectoras que puedan adaptarse a nuestros códigos legales como estándares de buenas prácticas vinculantes, los cuales puedan conformar un nuevo marco jurídico requerido por el comercio, la industria y la administración pública.

## **Conclusiones**

Definitivamente, la inteligencia artificial tendrá repercusiones en cada aspecto de nuestras vidas y ya estamos viendo las primeras fases de las

consecuencias de su implementación y uso, incluso en el Derecho, donde su incorporación como herramienta es de fecha muy reciente y su ámbito de aplicación ha sido limitado ante el gran poder de la inteligencia artificial.

Una de las formas en las que la inteligencia artificial ha intervenido para ayudar al Derecho en el cumplimiento de sus fines es a través de la solución de problemas concretos, que se construyen con el suministro del conocimiento humano sobre una materia específica disponible, creando al experto sin las limitaciones humanas, lo que lo hace mucho más rápido y sin agotamiento.

La inteligencia artificial podrá solo contribuir como herramienta y solo espero que jamás pueda sustituir al profesional del Derecho en cualquiera de sus funciones, ya que no es capaz de apreciar todos los matices de las complejas situaciones humanas, de negociar o de conciliar. Aún carecen de muchos elementos de la inteligencia humana y quizás nunca logren adquirirlos.

## Referencias

- Alarcón Andrea, Villalba Juan, Franco Javier. (2019) La inteligencia artificial y su impacto en la enseñanza y el ejercicio del derecho. *Prolegómenos*, vol. XXII, núm. 44, 2019, Julio-diciembre, pp. 7-10. Universidad Militar Nueva Granada.
- Casanovas Pompeu (2010) Inteligencia artificial y derecho: a vuelapluma, *Teoría & Derecho. Revista de Pensamiento Jurídico* 7, 203-221.
- McCarthy John. (2007) ¿Qué es la Inteligencia Artificial? Departamento de Informática Universidad Stanford. <https://www.ibm.com/es-es/topics/artificial-intelligence>.
- Muñoz Vela José. (2021) Derecho de la Inteligencia Artificial. Un enfoque global de responsabilidad desde la ética, la seguridad y las nuevas propuestas reguladoras europeas. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia – España.
- Romo-Santana José, Mora-Poveda Diego. (2023). El Negocio del Legal Tech. Una Revisión Bibliográfica. *Investigación y Desarrollo*, 17(1), 35–49. <https://doi.org/10.31243/id.v17.2023.2041>.

**GENTE NOTABLE:**  
**Aportes en la Investigación y Difusión  
del conocimiento en Ciencias Administrativas,  
Gerencia, Gestión y Organización**



## Una compilación de la obra y trayectoria de la Dra. Norjhira Somary Romero Pérez: Tejiendo la transformación digital en la gestión universitaria venezolana

Este relato busca iluminar la notable contribución de la Dra. Norjhira Somary Romero Pérez a la gestión universitaria y la transformación digital en Venezuela. Es una narrativa que se articula desde la voz de quien observa y valora su trayectoria, comenzando por una pregunta que ella misma se ha planteado, reveladora en su alcance: «¿Qué es todo lo tecnológico que ha hecho?».

La Dra. Norjhira Somary Romero Pérez es una académica con una impresionante trayectoria. Ostenta doctorados en Gestión para la Creación Intelectual y en Ciencias Gerenciales, es especialista en Gerencia Pública y licenciada en Artes de la UCV. Dentro de la UNESR, se desempeña como facilitadora e investigadora, con categoría de profesora asociada a dedicación exclusiva, y actualmente ejerce como directora del Núcleo Regional de Postgrado y Educación Avanzada Caracas. Además, coordina la Línea de Investigación en Estudios de la Organización y la Administración Pública y es postdoctora en Andragogía en las Organizaciones, siendo parte de la primera cohorte de este programa en el Decanato de Postgrado y Educación Avanzada de la UNESR.

Al adentrarnos en su historia, descubrimos que su origen no se encuentra en las disciplinas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), sino en el vasto universo de las *Ciencias Sociales y Humanas*. Su formación inicial fue moldeada por la vibrante práctica colectiva de la música en Güiría, estado Sucre, donde se desempeñó como violinista y profesora en el célebre Sistema de Orquestas. Bachiller en Humanidades y con estudios de Artes en la Universidad Central de Venezuela, su temprano interés por



la gestión y la gerencia la condujo a una tesis de grado sobre la orquesta como organización con impacto social.

A lo largo de los años, la Dra. Romero Pérez ha consolidado una formación gerencial de amplio espectro, con estudios de postgrado en Ciencias Gerenciales, donde abordó el concepto de “la burocracia necesaria”; en Gerencia Pública, donde desarrolló la gerencia estratégica para el desempeño institucional; y en Gestión de la Creación Intelectual, sistematizando experiencias y proponiendo aportes para las organizaciones aprendices en la gestión universitaria conjunta. Este camino académico ha sido enriquecido con diversos diplomados en docencia, gestión de proyectos e inteligencia artificial, entre otros, y ha transcurrido en paralelo con más de 18 años de sólida experiencia en investigación, docencia y facilitación, además de una vasta trayectoria profesional en organizaciones de diversos ámbitos.

La verdadera inmersión de la Dra. Romero Pérez en el mundo tecnológico, y quizás el catalizador de su vocación transformadora, se precipitó el 13 de marzo de 2020, con la inesperada irrupción de la pandemia de COVID-19 en Venezuela. Ante la suspensión inminente de las actividades académicas, y desempeñándose entonces como Coordinadora de la Maestría y de Investigación en el Núcleo de Postgrado Caracas de la UNESR, ella asumió un rol protagónico. Este momento crítico llevó a la *Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR)* a implementar el “Plan Universidad en Casa”, un marco donde la Dra. Romero Pérez lideró activamente la *transformación digital*. Gracias a su impulso, la modificación de las normativas universitarias permitió la defensa virtual de trabajos de investigación, un hito que se tradujo en 40 defensas públicas exitosas durante el primer período académico en pandemia. Su participación en el Encuentro de Experiencias “Teleducación, RRSS y Pandemia” en septiembre de 2020 se erigió como una declaración de principios: *la transformación digital no es una teoría, sino una acción tangible*, que implica reinventar procesos y construir nuevas formas de comunicación y gestión.

Aquella experiencia, nacida de la urgencia de la “presencialidad remota”, se ha cimentado en una *cultura organizacional digitalizada y notablemente resiliente*. Desde febrero de 2021, ya como Directora del Núcleo de Postgrado Caracas, la Dra. Romero Pérez ha continuado liderando la creación de *miniwebs en Linktree* para organizar y visibilizar los procesos, fomentando una cultura de colaboración y adaptabilidad en toda

la comunidad universitaria. Incluso ha incursionado en la integración de la *inteligencia artificial generativa* en la gestión del conocimiento. Este proceso de digitalización, como ella misma enfatiza, no fue una moda, sino una *estrategia de cuidado, continuidad y democratización del acceso*. Su liderazgo ha demostrado que la UNESR, sin ser una institución tecnológica en su origen, ha logrado reinventar sus procesos y sostener sus comunidades académicas en momentos de profunda crisis.

La pandemia, una auténtica “prueba de fuego”, consolidó tres dimensiones clave de la gestión universitaria en la UNESR bajo la guía de la Dra. Romero Pérez: la *calidad académica, la empleabilidad productiva y la vinculación social*. La institución ha evolucionado hacia una *multimodalidad educativa*, demostrando cómo la integración de lo digital y lo organizacional es fundamental para fortalecer una universidad pública, crítica y comprometida con su entorno. Actualmente, en 2025, el Núcleo de Postgrado Caracas, con una nueva sede física, se enfrenta al desafío de *integrar armónicamente el mundo digital y el físico*. Esta visión de una “*organización híbrida y fronteriza*”, enmarcada en la Andragogía Organizacional Conectiva (AndOrg-Conect), no busca volver al pasado, sino enriquecer la presencialidad con la agilidad y accesibilidad de lo digital, sin perder la cercanía humana.

Los testimonios de participantes, facilitadores y personal administrativo validan esta profunda transformación, confirmando que la tecnología se ha convertido en un territorio de reinención y esperanza, donde la hibridez es una potencia a cultivar y la resistencia al cambio se canaliza como energía transformadora. La visión de una *Administración Robinsonl-Ana* (que fusiona Inteligencia Artificial, Ciencia de Datos y Big Data) con un alma andragógica, una brújula ética y una profunda territorialidad, encapsula el compromiso de la UNESR. Es un compromiso por seguir reinventándose, valorando la memoria digital de lo vivido y la vocación transformadora de lo posible para el futuro de la educación superior venezolana.

Rosa Riera, *Compiladora*



**NORMAS PARA LA PUBLICACIÓN  
EN LA REVISTA GERENCIA 2000**



## **NORMAS PARA LOS AUTORES**

1. Todos los artículos para publicación deberán ser originales e inéditos y no haberse postulado previa o simultáneamente en otras revistas u órganos editoriales.

2. La publicación de los trabajos es decidida por el Consejo Editorial.

3. Los autores remiten la producción intelectual para ser sometido a consideración, a través del correo [revistagerencia2000ne@gmail.com](mailto:revistagerencia2000ne@gmail.com), elaborado en Microsoft Word, doc, .docx o similares, o bien, en formato compatible cuyos márgenes sean de 2,54cms en la parte superior, inferior, derecha e izquierda de cada página. Los trabajos deberán tener un mínimo de 15 cuartillas hasta un máximo de 30. El interlineado debe ser de 1,5 y el espaciado en 0 puntos anterior y 0 puntos el posterior.

4. La primera página del ejemplar debe contener: el título de la producción intelectual en español y en inglés, la identificación personal del autor/a o de los autores, número del documento de identidad (de cada uno), número telefónico de contacto, correos electrónicos (indispensable), datos académicos (títulos y universidad donde se obtuvo, categoría profesional e institución de procedencia laboral, Ciudad-Estado, País); además de una breve reseña curricular, la cual no exceda de 60 palabras.

5. Es preciso que el autor/a indique la sección. Los trabajos deben estar escritos a fuente Arial, tamaño: doce (12) puntos, traer resumen en español y traducido al idioma inglés (abstract), el cual no debe exceder de 180 palabras e interlineado a espacio sencillo. Incluir al final del mismo, de 3 a 5 Palabras Clave (que faciliten la búsqueda en la red).

6. La redacción, normas de presentación y aplicación del aparato crítico (estilos de citas y sus referencias) deben ajustarse a las especificaciones de las Normas APA. El autor/a debe incluir en la bibliografía sólo las citadas en el contenido del trabajo, se ordenarán alfabéticamente por el primer apellido del autor/a, bajo el título "Bibliografía" y al final del original. Además, conviene no olvidar el ajuste del lenguaje a un entorno internacional, propio de la comunidad científica y profesional, más allá de los modismos propios del país o del área en la que se produzca el artículo.

7. Las tablas y gráficos llevarán su título y su propia numeración en forma consecutiva, con números arábigos. Ejemplo: Cuadro 3 o Tabla 4, se puede remitir a éstos utilizando paréntesis (ver Cuadro N° 3), contruidos

en Microsoft Word (evitar colocarlas en imagen), los cuales posean un buen contraste para una adecuada reproducción. En la parte inferior del mismo, se debe escribir la palabra (Fuente) seguida de dos puntos para indicar la fuente donde se obtuvo la información. Ejemplo: Cuadro 1. Etapas de la Gestión. Fuente: González, P. (2019) La Administración Emergente p. 78. Cuando se incluya fotografías o ilustraciones, éstas deben estar debidamente identificadas y relacionadas en el texto escrito, según se indican en las normas APA.

8. La extensión en trabajos de investigación, ponencias no debe exceder las veinticinco (25) páginas, incluida las referencias; para todas las secciones de la Revista se admiten trabajos de menor extensión (mínimo diez páginas).

9. Las secciones de la revista para su relanzamiento serán: Enfoques: destinado a la publicación de ensayos donde se analicen y discutan aspectos relacionados a la temática central del número de la revista. El ensayo se define como una producción de carácter argumentativo que expresa una visión particular crítica y reflexiva del autor con respecto a un tema determinado. Se construye a partir de una discusión desde la perspectiva personal que un autor formula en torno a un tema científico concreto, El mismo se organiza en tres momentos: a) introducción o aspectos introductorios, b) el desarrollo o disertación crítica reflexiva desde la perspectiva o experiencia personal del autor; c) un cierre compuesto de comentarios finales o marcos concluyentes que sustenten el planteamiento central del discurso desarrollado en cuestión. Hallazgos: Se exponen los resultados de investigaciones y producciones de conocimientos. Por trabajo de Investigación, se entiende reportes de una investigación científica culminada o en desarrollo. Las mismas responden a una estructura compuesta por los siguientes aspectos: contextualización y problematización, la justificación del estudio y propósitos de la investigación, disertación teórica, descripción de las operaciones metodológica y finalmente, conclusiones, análisis de los hallazgos, recomendaciones o presentación preliminar de alcances consolidados o en transición. Perspectivas: Donde se exponen soluciones y problemas de las organizaciones. Aquí se publicaran entrevistas de interés relacionadas con el eje temático de la revista, que pueden ser realizadas a personas en su rol como gerentes, docentes, investigadores, expertos, pero también se pueden incluir actores

sociales de las comunidades como emprendedores, cultores, entre otros que provean de información en su área de competencia relativa a las nuevas tendencias, problemas y soluciones implementadas en el ámbito de la administración. La gerencia y la gestión. Ponencias: Se trata de una exposición científica de un tema o de un conjunto de ideas que en torno a un particular objeto de estudio, intenta plantear el autor. Conjuga tanto en su estructura como en el discurso que lo constituye, la fuerza de la oralidad puesta al servicio de la disertación en público y la explicación argumentativa del asunto asumida desde la comunicación escrita. Regularmente derivan de comunicaciones que se han presentado en público en diversos eventos académicos. En esta sección debe especificar fecha y lugar de la ponencia, la cual debe haber sido sometida a una evaluación de arbitraje. Tendencias Actuales: son Artículos o informes que, aunque se obtienen del ejercicio investigativo, dilatan un objeto de estudio a partir de una disertación teórica. No abordan el desarrollo de la investigación, sino que se concentran en mostrar los nuevos avances del conocimiento a partir del tejido epistémico que avala tanto el nivel argumentativo del texto como el examen riguroso de una temática en estudio.. Su estructura se compone de tres partes fundamentales: una introducción o ubicación preliminar del tema, un desarrollo, debate o discusión teórica de los elementos que explican el estado del arte de la cuestión; y un cierre o comentario final en torno al planteamiento desarrollado. Notables: El comité editor de acuerdo a su trayectoria y aportes al conocimiento científico, no científico o popular, realizara un análisis y reflexión sobre la obra y trayectoria de teóricos, autores, investigadores, innovadores, etc, para reportarlo en este aparte de la revista.

## **NORMAS DE ARBITRAJE**

1. Los artículos para la publicación de la Revista Gerencia 2000 serán sometidos al dictamen de un cuerpo de árbitros.
2. El Comité Editorial efectuará una preselección de los artículos recibidos, tomando como base los siguientes criterios: vinculación con el eje temático del número de la revista considerada, relevancia del tema, planteamiento claramente expresado de la tesis o del

objetivo central, respaldo teórico o de investigación, ajuste a las normas para autores.

3. Si el Comité Editorial lo considera pertinente hará uso del “juicio de experto”, a fin de estimar el aporte al tema y su novedad con miras al arbitraje correspondiente.
4. Después de la preselección, someterá los trabajos enviados para su publicación a la revisión crítica de dos árbitros, para lo cual se utilizará el sistema de doble ciego.
5. El dictamen del arbitraje se basará en la calidad del contenido, su impecable expresión escrita, lo novedoso del aporte al tema tratado, el cumplimiento de las normas para los autores y la presentación del material.
6. Los árbitros considerarán para su evaluación: claridad en el planteamiento de la tesis y objetivo central, ubicación explícita del enfoque en el debate correspondiente, relevancia del tema, contribución al área de estudio, fundamentación de los supuestos, nivel de elaboración teórica y/o metodológica, apoyo empírico, bibliográfico y/o de fuentes primarias, consistencia del discurso, manejo del lenguaje, precisión, claridad, concisión de los términos utilizados, adecuación del título al contenido del trabajo, capacidad de síntesis manifiesta en el resumen, aplicabilidad, bibliografía actualizada, entre otros criterios.
7. Los árbitros deben contar con las calificaciones adecuadas en el área temática en cuestión y formar parte del cuerpo de árbitros de la revista según sus respectivas especialidades, el cual ha sido levantado en distintas universidades del país y del exterior.
8. El informe del arbitraje concluirá con recomendaciones atinentes a la publicación o no publicación del artículo en cuestión. Para ello se valdrá de las siguientes categorías: i) ACEPTADO, cuando según el criterio del árbitro, el contenido, estilo, redacción, citas, referencias, evidencian relevancia del trabajo y un adecuado manejo por parte del autor, como corresponde a los criterios de excelencia editorial de la Revista UNESR Gerencia 2000. ii) DEVUELTO PARA REVISIÓN, cuando a pesar de abordar un tema de actualidad e interés para la Revista y evidenciar adecuado manejo de contenidos por

parte del autor(s), se encuentren en el texto deficiencias superables en la redacción y estilo. iii) RECHAZADO, cuando según el juicio de los árbitros el texto no se refiera a un tema de interés de la Revista Gerencia 2000 o evidencia serias carencias en el manejo de contenidos por parte del autor, y en la redacción y/o estilo necesarios para optar a la publicación en una revista arbitrada.

9. En el caso de ii, el Comité Editorial una vez recopilado el dictamen de los árbitros se comunicará con el autor a fin de que éste haga los ajustes correspondientes. Para ello dispondrá de una semana para el reenvío final.
10. Una vez que los textos hayan sido aprobados para su publicación, la revista se reserva el derecho de hacer las correcciones de estilo que considere convenientes. Siempre que sea posible esas correcciones serán consultadas con los autores.
11. El autor es responsable de las ideas expresadas en su trabajo; por tanto, el Comité Editorial no se responsabiliza por las ideas emitidas en los artículos publicados ya que éstos son de la exclusiva responsabilidad de sus autores.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
"SIMÓN RODRÍGUEZ"  
DECANATO DE POSTGRADO  
Y EDUCACIÓN AVANZADA CARACAS

Calle 2 con 2da transversal Qta. Portofino, Urb. Campo Alegre Chacao,  
Caracas.





## Ediciones del Decanato de Postgrado y Educación Avanzada

Urb. Campo Alegre, 2da. Calle con 2da. transversal,  
quinta Portofino, Chacao. Caracas - Venezuela  
Teléfonos: (+58) 212 266-6155/ 265-3023 / 267-6786  
Correo electrónico: gerencia2000@gmail.com



Gobierno Bolivariano  
de Venezuela

Ministerio del Poder Popular  
para la Educación Universitaria

Universidad Nacional Experimental  
Simón Rodríguez