
Transformar las organizaciones desde la actitud emprendedora

Norjhira Somary Romero Pérez

Recibido: febrero de 2022

Arbitrado y aprobado: abril de 2022

Necesitas la actitud de emprendimiento. Tiene que haber una persona lo suficientemente llena, completa, con la actitud de prender fuego, de mover cosas, de encontrar soluciones, sobretodo en momentos de crisis para poder mover ese proyecto. Tenemos que desarrollar un espíritu emprendedor; tenemos que cambiar situaciones y muy importante, identifica, qué es eso que hay dentro de ti que te ayuda a mantener un estándar alto, esa capacidad de emprender; de hacer cosas, de tomar decisiones, de generar cambios y por qué no, de ayudar a otras personas a que generen esos cambios. emprender es una actitud, una actitud que te lleva al cambio, ese cambio que quieres ver para tener una situación diferente en tu vida. Clávate en la cabeza y en el corazón la idea de emprender.

Fabián González

RESUMEN

La digitalización y transformación digital fue una realidad que me desafió en plena época de confinamiento por pandemia mundial del Sars-Cov2 (COVID-19). No dudo en sentir, vivir y pensar que el interés que me ha movido en esta acción-reflexión-acción y proceso de construir conocimiento desde mi hacer, mi práctica y mi experiencia, fue transformar las condiciones adversas que se presentaron en situaciones concretas de la realidad vital y transformar lo existente en algo que me satisfaga más, pero sobre todo en hacerlo más pertinente a los fines y usos de la mayor cantidad de personas en el sentido del bien común, interés general y producción de dignidad en una organización oficial. De allí que este ensayo versa sobre aspectos no tan nuevos, pero sí un tema que cobró distinta y nueva fuerza en el contexto de confinamiento de la pandemia mundial que nos tocó vivir, sobrevivir y aprender a vivirla. El tema central es la reflexión en torno a qué hablamos cuando hablamos de digitalización, transformación tradicional y transformación digital; pero también en mirar la pandemia por Sars-Cov2 como un acelerador de la transformación digital construida en una institución educativa de tradición mayoritariamente presencial y sin plataformas en

línea, una organización de gestión pública al calor y tiempo real de un presente continuo de acontecimientos limitantes, cuyos servicios de esa transformación son hoy muestra de nuestra producción de dignidad como diría Kléber Ramírez, de una ciencia nuestra en primera persona (singular / plural), en gestión conjunta en línea, base de datos digital, mini web, simplificación de trámites en línea y enlaces a trabajos de investigación, así como repositorios o materiales para la etnografía digital o investigación en línea difíciles de conseguir o que solo se conseguían en físico, entre otros, que cartografían un nuevo tipo de administración, gestión y gerencia en organización de movimiento rápido.

Palabras clave: Experiencia, transformación digital, Ciencia nuestra en primera persona del singular y plural, gestión académica y administrativa en línea, producción de dignidad.

ABSTRACT

Digitization and digital transformation was a reality that challenged me in the midst of confinement due to the global pandemic of Sars-Cov2 (COVID-19). I do not hesitate to feel, live and think that the interest that has moved me in this action-reflection-action and process of building knowledge from my doing, my practice and my experience, was to transform the adverse conditions that arose in concrete situations of the vital reality and transform what exists into something that satisfies me more, but above all to make it more relevant to the purposes and uses of the largest number of people in the sense of the common good, general interest and production of dignity in an official organization. Hence, this essay deals with aspects that are not so new, but a topic that gained different and new strength in the context of confinement of the global pandemic that we had to live, survive and learn to live it. The central theme is the reflection on what we talk about when we talk about digitization, traditional transformation and digital transformation; but also in looking at the Sars-Cov2 pandemic as an accelerator of the digital transformation built in an educational institution with a mostly face-to-face tradition and without online platforms, a public management organization in the heat and real time of a continuous present of limiting events, whose services of that transformation are today a sample of our production of dignity as Kléber Ramírez would say, of our science in the first person (singular / plural), in joint online management, digital database, mini web, simplification of online procedures and links to research works, as well as repositories or materials for digital ethnography or online research that are difficult to obtain or

that were only available in physical form, among others, that map a new type of administration, management and management in a fast-moving organization .

Keywords: Experience, digital transformation, our Science in the first person of the singular and plural, online academic and administrative management, production of dignity.

Preludio, prefacio, proemio o preámbulo de una nueva experiencia de innovación

Este ensayo versa sobre algunos aspectos no tan nuevos, y quizás hasta carente de originalidad en el sentido que mucha gente ya lo ha dicho antes, pero sí un tema que cobró nueva fuerza en un nuevo contexto y, además, súper disruptivo como fue realizar la dirección, coordinación y gestión conjunta e integral, en tiempos tan complejos de una realidad que nos tocó vivir signada por la pandemia mundial por Sars-Cov2 (COVID-19); ese tema lo reflexiono a partir de mi experiencia vivida y sentida. Y como en la literatura académica epistémica se discute gran variedad de tipos de experiencias, quisiera acotar que la experiencia a la que me refiero está como en una frontera, como en una razón fronteriza , como diría Eugenio Triás.

En otras palabras, la experiencia como desde una lógica de la acción en tanto una sujeto agente (reflexión sobre mi práctica) y en una lógica de la pasión, desde una reflexión con elementos autobiográficos sobre mi experiencia en tanto una sujeto apasionada o una sujeto pasional, en el sentido que emplea el prof. Jorge Larrosa , quien además nos demuestra que la experiencia tiene muchas posibilidades en el campo educativo, tanto posibilidades críticas, teóricas como posibilidades prácticas, siempre que seamos capaces de darle un “uso afilado y preciso”.

En síntesis, una experiencia como “eso que me pasa”. No lo que pasa, sino “*eso que me pasa*”. Y en esto, hay dos lugares de enunciación: “eso” y “me”, porque la experiencia supone un acontecimiento exterior, pero el lugar de la experiencia soy yo. Es en mí (o en mis palabras, o en mis ideas, o en mis representaciones, o en mis sentimientos, o en mis proyectos, o en mis intenciones, o en mi saber, o en mi poder, o en mi voluntad) ... es en mí que se da la experiencia, donde la experiencia tiene lugar. Y yo como una sujeto capaz de dejar que algo me pase, que algo me pase en mis palabras, en mis ideas, en mis sentimientos, en mis representaciones, es decir, una sujeto abierta, sensible, vulnerable, ex/ puesta y fue de un modo único, singular, particular, propia como una sujeto que

me abro a la experiencia y a lo que esto supone (aventura, riesgo, peligro) desde mi propia singularidad y a mi propia transformación (de mis palabras, de mis ideas, entre otras).

Ese “eso” fue mi experiencia de “algo” como la innovación que viví en un contexto que “me” cambió y transformó radicalmente los esquemas conocidos y su velocidad, y que trastocó el hacer, mi hacer, pensar y sentir, en un “*sin saber actuar o sin conocer cómo hacerlo*” e, inclusive, contando con pocos referentes que nos permitiera hacer un ejercicio mimético en personas como nosotros y nosotras sin ser expertas o especialistas en tecnología, con mínimas o básicas habilidades digitales y en un entorno de una rapidez inédita, donde lo físico entró como en un “jaque” por la pandemia del COVID-19, y la virtualidad vino a reemplazar la forma en que trabajamos, consumimos y vivimos, pero a su vez se hizo necesaria la innovación, la implicación y la motivación hacia la digitalización de una organización impulsada por nuevas tecnologías, redes sociales o aplicaciones que iban y van permitiendo la transformación digital (nube, plataformas móviles, entre otras). Aplicaciones y gran cantidad de herramientas remotas, digitales o virtuales que continuamente se actualizaban y eran hasta casi imposible “probar” para aprender su funcionamiento y ponerlos en práctica en tiempo real.

Y esa experiencia que padecí de ese “algo” como la innovación se convirtió en la experiencia de mi propia transformación, desde la premisa de los talleres “aprender haciendo”, basado en la práctica e historia de lo que he vivido. De allí que esta experiencia me forma y me transforma que al decir de Larrosa es la relación constitutiva entre la idea de experiencia y la idea de formación, y el resultado de la experiencia sea la formación o la transformación del sujeto de la experiencia. Desde esta perspectiva y como la *sujeto de la experiencia* no soy la sujeto del saber, o la sujeto del poder, o la sujeto del querer, sino la sujeto de la formación y de la transformación.

En tal sentido, este ensayo es un sub-producto de una investigación mayor (tesis doctoral que elaboro desde mi vivencia, mi práctica y mi *saber de experiencia* como diría Larrosa o nueva e inédita experiencia en transformación digital en tiempos de pandemia de confinamiento por COVID-19 y sus variantes) principalmente mientras ejercía los cargos como Coordinadora de la Maestría en Ciencias Administrativas, mención Gerencia Pública y Directora del Núcleo Regional de Postgrado y Educación Avanzada Caracas de la UNESR, así como en roles de Facilitadora de Aprendizajes, Tutora, Jurado y Coordinadora de la Línea de Investigación en Estudios de la Organización y la(s) Administración(es) Pública(s) en el marco de una nueva sociedad, por la que es un “producto del

testimonio vivo” y de la posibilidad de pensar, sentir y hacer la organización educativa de postgrado y educación avanzada, a partir o desde la práctica y del saber de experiencia que tengo, para contribuir en la reducción de tres graves cánceres o “enfermedades organizacionales”, como el *burocratismo*, la *desidia* y la *demagogia*, a fin de revolucionar permanentemente, para hacerlo mejor siguiendo a Simón Rodríguez (Robinson) y su método disruptivo de transformación de la realidad, o en otras palabras, transformar las condiciones adversas que se presentaron en situaciones concretas de la realidad.

Es oportuno acotar que esta investigación transformadora y experiencial, donde pienso y reflexiono sobre lo que he hecho, se distancia categóricamente de aquella que en nombre de la experiencia y del saber acumulado promueve formas perversas “expertocracia”, desde donde pueden nacer o perpetuar conductas indeseables en nombre de “los años de experiencia en tal o cual”. Es más bien, investigación como praxis humana, como acción – reflexión – acción. Dicha praxis humana no es una actividad práctica opuesta a la teoría, sino que es la determinación de la existencia humana como *transformación* de la realidad.

De allí, que este escrito que aquí presento o muestro es producto de tres estrategias o elementos heterogéneos. A saber:

1. Hallazgo de lo que se denomina “revisión de la literatura”, “estado del arte o estado del conocimiento”, que para mí fue el saber teórico o *contexto teórico*, denominado así desde la metodología de Sistematización de Experiencias de Oscar Jara, y con la cual procedí desde la relación “vivido y leído” para identificar y relacionar *categorías* con las que he interrogado mi experiencia, realizada en un entorno académico estructurado, donde la información se organiza principalmente de acuerdo a esquemas o largo plazo, como las bibliotecas digitales y mediante buscadores académicos (*Scielo, Dialnet, Google Scholar y Academia.edu*), la cual arrojó una cantidad inmanejable de 34.100 resultados, pero refiné con una búsqueda avanzada para filtrar solo los que incluían el término transformación digital en el título y manteniendo las palabras digitalización.
2. Experiencia reflexiva y de gestión de conocimiento en internet, a través de dos formas de curación de contenido en la web 2.0 y curación humana de contenido que realicé para buscar, filtrar, analizar y reunir información de “movimiento o paso rápido de terceros”, y que luego me apoyé de la aplicación *Scoop it* para mostrarla y compartirla de forma visualmente atractiva en internet. Esto implicó el reconocimiento de múltiples procesos involucrados al crear significados multimodales utilizando medios digitales.

3. Recuperación de la memoria histórica como fuente inagotable del saber y recuperación de claves conceptuales que para esta reflexión tomé de mi portafolio digital, realizado en estudios abiertos como caja de herramientas teóricas con parte de mis creaciones intelectuales, también entendido como un dispositivo biográfico, que como bitácora da cuenta de los resultados de mi proceso de formación universitaria y de postgrado a lo largo de mi recorrido vivencial y académico. Portafolio construido a partir de las evidencias experienciales para el doctoral y sus acreditaciones de saberes y aprendizaje como adulta corresponsable de mi propio proceso formativo, en el carácter andragógico de nuestra universidad, y como adulta responsable que no anda culpabilizando a otras u otros por las consecuencias de sus actos u omisiones.

El tema central es la reflexión en torno a qué hablamos cuando hablamos de digitalización, transformación tradicional y transformación digital; también mirar la pandemia por Sars-Cov2 como un acelerador de la transformación digital, construida en una institución educativa de gestión pública, al calor y tiempo real de un presente continuo de los acontecimientos, mientras lo “hacíamos aprendiendo” o al revés, cuyos productos de esa transformación son hoy muestra de nuestra gestión conjunta en línea, digna, base de datos digital, mini web y enlaces a trabajos de investigación, así como repositorios o materiales para la etnografía digital o investigación en línea, difíciles de conseguir o que solo se conseguían en físico, entre otros.

La digitalización y transformación digital fue una realidad que me desafió en plena época de confinamiento por la pandemia del Sars-Cov2 (COVID-19). No dudo en sentir, vivir y pensar que el interés que me ha movido en esta acción-reflexión-acción y proceso de construir conocimiento desde el hacer, mi práctica y mi experiencia, ha sido transformar las condiciones adversas que se presentaron en situaciones concretas de la realidad y transformar lo existente en algo que me satisfaga más, pero, sobre todo, en hacerlo más pertinente a los fines y usos de la mayor cantidad de personas, en el sentido del bien común, interés general y colectivo, mientras contribuyo a producir dignidad en un tipo de gestión o administración en movimiento, alejada de lo estático-burocrático, arrogante, discriminatorio y represivo, muy propio de las administraciones plagadas de burocratismo, desidia y demagogia, entre otros males, “enfermedades organizacionales” o actitudes de autosuficiencia, arrogancia, superioridad y desprecio.

El concepto de transformación digital ha cobrado un creciente interés en la última década a nivel global y el incremento de publicaciones científicas,

divulgativas y de práctica sobre transformación digital ha tenido una tendencia de crecimiento de este término en el año 2020, como muestra la figura 1, obtenida con la herramienta *online Google Trends*, evaluada para una ventana de tiempo de los últimos cinco años a nivel mundial.

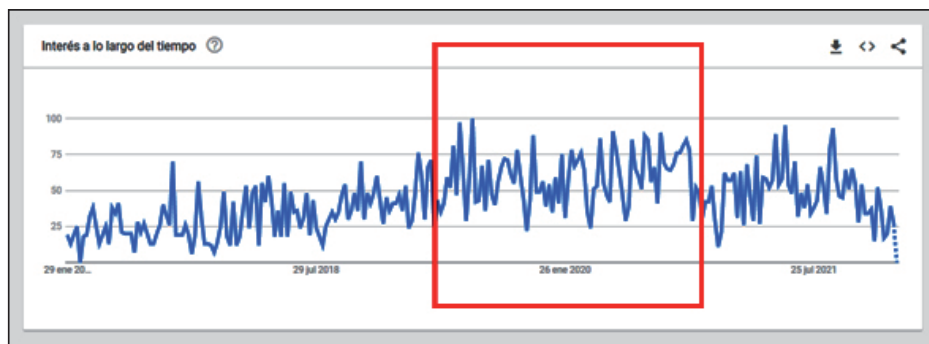


Figura 1. Gráfico de interés de los últimos cinco años del término “transformación digital” (obtenido desde la herramienta *Google Trends* en enero 2022)

Grosso modo, la transformación digital es un proceso en el cual las organizaciones hacen uso de la tecnología para mejorar el desempeño, garantizar mejores resultados y llegar a más personas (aumentar el alcance). Un cambio estructural y radical que la pandemia conminó a realizar.

Un cambio disruptivo que llevarlo a cabo, toma tiempo y consume recursos. Un desafío donde la transformación digital es la última fase: la primera fue el paso de información analógica para una forma digital (datos transformados en bits y almacenados en dispositivos electrónicos). La segunda es la digitalización, en la cual, en su estado completo, se abren nuevas posibilidades y la tercera es la transformación digital.

Es común encontrar que la digitación es la conversión, la digitalización es el proceso y la transformación digital es el efecto. Lo que sí es cierto para nosotros, es que la transformación digital nos ha posibilitado, en tiempos de pandemia, atraer nuevos participantes (nuevos ingresos), mantener comunicación y disposición de recursos y trámites con nuevos y participantes regulares y, aunque aún no utilizamos inteligencia artificial y software de *big data* con el poder de gestionar y procesar ingentes datos con una capacidad sobrehumana, las herramientas de tecnología que hemos aprendido y empleado nos han permitido actuar de manera estratégica y crear experiencias auténticas, personalizadas y segmentadas, cuya tecnología nos permitió hacer un uso de lo que antes era

infraestructura local a una de recursos en la nube, automatizar procesos para reducir el trabajo manual y acceso de la información en tiempo real.

Un ecosistema de recursos y soluciones virtuales y organización ágil y liviana que deseamos seguir impulsando, potenciar y prosperar, porque antes de la pandemia, la tarea de llegar a la transformación digital, implementar la innovación tecnológica o cultura digital parecía compleja y a largo plazo, y ahora, que ya tenemos y tengo el saber de experiencia en “eso” de la transformación digital, que deseo y quiero continuar incrementándolo, sin que eso signifique un mal entendido en cuanto la presencialidad y lo que ésta implica como seres sociales que somos. “Pero los deseos por sí solos no preñan”, es decir, toda idea y todo proyecto por muy definido que esté, necesita hacerse operativo y de gente que favorezcan la implementación a pesar de las adversidades.

De qué hablamos cuando hablamos de digitalización, transformación tradicional y transformación digital: diferencias

Nosotros no solo somos sujetos ultrainformados, rebosantes de opiniones, y sobre-estimulados, sino que somos también sujetos henchidos de voluntad e hiperactivos.

Y por eso, porque siempre estamos queriendo lo que no es, porque estamos siempre activos, porque estamos siempre movilizados, no podemos pararnos.

Y, al no poder pararnos, nada nos pasa...

Es incapaz de experiencia el que se pone, o se opone, o se impone, o se propone, pero no se ex-pone.

El sujeto de experiencia es un sujeto ex – puesto...

Desde el punto de vista de la experiencia, lo importante no es ni la posición (nuestra manera de ponernos), ni la o-posición (nuestra manera de oponernos), ni la im-posición (nuestra manera de imponernos), ni la pro-posición (nuestra manera de proponernos), sino la ex-posición, nuestra manera de exponernos, con todo lo que tiene de vulnerabilidad y de riesgo.

Jorge Larrosa²

1 No hay experiencia, por tanto, sin la aparición de un alguien, o de un algo, o de un *eso*, de un acontecimiento, en definitiva, que es exterior a mí, extranjero a mí, extraño a mí, que está fuera de mí misma, que no pertenece a mi lugar, que no está en el lugar que yo le doy, que está fuera de lugar. Larrosa, Jorge, *Sobre la experiencia*, ALOMA, 2006, p. 89

2 *La experiencia*, ALOMA, 2006, p. 107

No es lo mismo escanear un documento en la oficina que desarrollar un botón en un entorno web que permita a un usuario (participante, docente, administrativo) subir un archivo escaneado. En el primer caso, tal como nos lo recuerda Pavel Ramírez³(2021), se trata del uso de una tecnología para *ahorrar espacio físico*, mientras que en el segundo existe una intención de *ahorrar tiempo y esfuerzos*. Y en esta segunda que me inscribí para el uso de la tecnología.

Aun con eso claro antes de la pandemia, la oficialidad de “cero papel” en nuestro Núcleo fue en julio de 2019, básicamente por falta de recursos económicos y financieros, ya que cada vez las instituciones de gestión pública en nuestro país se veían afectadas por las medidas coercitivas unilaterales (bloqueo), que impedían sostener un tipo de gestión de organización de masas basada en papeles que iban y venían en forma de expedientes.

Hoy día, y más para este tipo reflexiones desde la experiencia vivida, resulta clave tener claras cuáles son las diferencias entre digitalización y transformación digital, como las conceptualiza Pavel Ramírez (2021) en su artículo que encontramos producto de la curación de contenidos en la web y dice así:

Digitalización, de una manera genérica, podemos definirla como el proceso que permite **pasar información de un formato físico a uno digital**. Por ejemplo, cuando uno transfiere todos sus contactos de una agenda al teléfono móvil o cuando lee en formato *e-book* el último libro de su autor favorito. También se aplica cuando una empresa decide escanear toda su documentación para ahorrar espacio en la oficina.

Transformación digital se trata de los **cambios que realiza una empresa en los procesos internos (rutinarios) para adaptarlos a sus necesidades** y realidad del negocio actuales. Por ejemplo, herramientas para la automatización de funciones demasiado costosas para un humano, como es la recogida manual de datos en una empresa tecnológica.

Como lo señalamos en el epígrafe de este texto escrito en clave de ensayo, el otro tipo de transformación es la tradicional, cual se tiende a confundir con la transformación digital, pero una va con los procesos y la otra con los datos. Así las cosas:

Transformación tradicional, es la realizada a través de ingeniería de procesos.

³ Pavel Ramírez, *Diferencias entre digitalización y transformación digital: ¿cuál le conviene a tu empresa?*, <https://www.apd.es/diferencias-digitalizacion-transformacion-digital/>

PROCESOS Y DATOS: DOS PALABRAS CLAVE⁴

| | | |
|---|--|--|
| <p>En un mundo impulsado por procesos, los procesos deben ser rutinarios y permitir obtener de manera consistente el resultado definido. La transformación digital transforma los procesos, lo que hace que sea más rápido y más confiable concentrarse en lo que se debe hacer en lugar de quedar atrapado en el esfuerzo de obtener los procesos correctos.</p> <p>Si habláramos en términos de negocios digitales:</p> <p>En un mundo impulsado por procesos, un vendedor necesita asegurarse de que la compañía calcula las comisiones de manera adecuada.</p> | <p>Un mundo basado en datos permite entregar una experiencia de cliente completa, “a tiempo y en su totalidad”. Desde la experiencia del cliente, no es la rapidez con que la organización responde el teléfono, sino la rapidez con que el cliente puede completar un pedido. La experiencia y satisfacción del cliente radica en el hecho de que el cliente no necesita múltiples conversaciones con la organización. La necesidad de una reunión pueden hacerse rápidamente y hacerse una sola vez.</p> <p>Si habláramos en términos de negocios digitales:</p> <p>En un mundo basado en datos, el empleado puede ver la información.</p> | <p>La tentación de pasar de una orientación de procesos a una orientación digital es de acortar algunos pasos. Pero en realidad esto no es posible. La transformación digital implica más que colapsar un proceso en un conjunto de datos. A medida que una organización avanza en el camino de la transformación digital, muchos aspectos del modelo comercial deben cambiar, ya que <i>los procesos y los datos están interrelacionados.</i></p> <p>En un mundo basado en datos, una organización puede comprender el contexto de todas las interacciones con un cliente, empleado o usuario final y si la interacción traerá frustración o deleite a esa persona.</p> <p>En un mundo basado en datos, una organización tiene el contexto completo de las expectativas de los clientes, empleados o usuarios finales. Por lo tanto, puede cambiar drásticamente dónde está el valor. Y puede cambiar la calidad de lo que hace, así como hacerlo a tiempo y por completo, entregando el resultado que el cliente o empleado desea.</p> |
| <p>Fuente: PowerData</p> | | |

Ahora bien, la digitalización puede resumirse como la conversión de información al formato no físico (del papel al PDF), mientras que la transformación digital supone la implementación de procesos que actualicen las herramientas y los objetivos de la organización a un mundo de por sí digitalizado, y esto fue lo que justamente empezamos a hacer en el año 2020, en cuanto a la recogida de datos, y que ahora en 2022, cuando escribo estas reflexiones desde mi experiencia, vale resaltar lo valioso que ha sido implementar en casi todos los procesos

4 <https://www.powerdata.es/transformacion-digital>

de gestión interna universitaria y que sería un retroceso no pensar en mejorarlas, potenciarlas o pensar en eliminarlas, porque algunos se resisten al cambio o porque desconocen los “avances” realizados en su ausencia en estos últimos veintitrés meses.

Volviendo al ejemplo inicial, **comprar un escáner o impresora sería parte de la digitalización de una compañía, empresa u organización**, mientras que realizar los procesos en línea y recoger los datos y gestionarlos en línea alojados en la nube, es parte de una transformación digital⁵ que aspiramos prosiga, potencie y se mejore, hasta lograr lo que sería un Sistema Integral de Gestión Académica y Administrativa conjunta en línea (SIGAC).

Puedo decir que ambos son importantes para las organizaciones. Sin dudas, disponer de un dispositivo capaz de escanear documentos físicos es tan necesario como tener una herramienta capaz de utilizar esa información digitalizada para obtener nuevos datos, sobre todo cuando se trata de datos masivos. Realmente los aportes de la Ciencia de Datos abre un mundo de posibilidades de investigación, producción y trabajo, con la cual cualquier tipo de gestión se fortalece y que, sin dilaciones indebidas, sin reposiciones ni formalismos inútiles (en línea o presencial), sirva para la “toma de decisiones estratégicas” y la “toma algorítmica de decisiones estratégicas” en tiempo real, en el marco de un “hagámoslo fácil y rápido, hagámoslo digital”, y “dejar de utilizar la tecnología como avanzadas máquinas de escribir y almacenamiento de información como en los años 90 del siglo pasado”.

Y en esta experiencia en innovación y como sujeto de la experiencia como en un territorio de paso, como una superficie de sensibilidad que al pasar por mí o en mí, dejó una huella, una marca, un rastro, y en ese *tránsito de reflexividad, subjetividad y transformación* de un yo como sujeto de la experiencia, que me pasó algo al momento de esta experiencia en innovación en la que algo tuvo lugar en mí, que me hizo otra de la que soy, fue como *un pico de hielo que rompió el mar congelado que tenía dentro*, diciéndolo como lo dijo Kafka a sus veinte años; por eso, después de esta experiencia, yo ya no soy la misma que era y que aquí voy delineando con lo que fui “construyendo” en crisis por pandemia: es decir, la nueva cartografía con elementos heterogéneos dirigida a todos y a cualquiera, pero tejidos en red:

- Con un hacerse cargo, responsabilidad tecnológica ética-política-andragógica/gerontagógica que contribuya en la reducción de tres graves

5 Otra forma de transformación digital es crear una inteligencia artificial (IA) capaz de leer y filtrar fechas o números en determinados documentos escaneados.

cánceres como el *burocratismo*, la *desidia* y la *demagogia* en una burocracia necesaria digital / a fin de revolucionar permanentemente para hacerlo mejor siguiendo a Simón Rodríguez (Robinson) y su método disruptivo de transformación de la realidad.

- Gobierno abierto de gubernamentalidad electrónica y la lógica digital con principios o elementos claves para la creación de dignidad, además de ciencia y productividad con “actitud emprendedora, rebelde e irreverente” y de socioproductividad (administración insurgente y transformadora⁶) donde incorpore lo económico y el modelo de gestión de recursos financieros y económicos, que también gestione datos y transforme la forma de trabajar. (Administración “ciudadano-céntrica⁷”).
- En un momento que al decir del Primer Mandatario Nacional en su discurso de salutación anual ante la Asamblea Nacional del 15.02.2022, es momento de la inventiva, de la creación, del trabajo duro, del desarrollo económico en la actual circunstancia y realidad venezolana (4F del emprendimiento) y la superación de las lógicas dependientes, de la capacidad de priorizar objetivos productivos (procesos productivos reales) sin desviarse por las ramas; y para ello necesitamos en esta época de una dosis de pragmatismo para alcanzar los sueños. De las 3R.Nets, revolución, por cuanto:

Revolución, es cambiar todo lo que deba ser cambiado, es transformar las estructuras políticas, burocráticas e institucionales, para que respondan a los intereses del pueblo y no de grupos, facciones o individuos, nada puede existir si no beneficia al pueblo venezolano, y si no consolida el futuro de la Patria, que no es otro sino el de la mujer, el hombre y los niños y niñas de esta tierra.

6 Desde donde se puedan cambiar, transformar y construir otras normas o regulaciones a partir de “proyectos de emprendimientos socioproductivos” en las organizaciones públicas del sector educativo de gestión pública. En: Zambrano Díaz, Luisa Fernanda, *Administración Insurgente y Transformadora. Sistematización de una experiencia socioproductiva universitaria*, 2018. Tipo de administración y gestión que relaciono con la *Propuesta Gerencial para la implementación de un proceso de autogestión de la Orquesta Sinfónica Juvenil e Infantil de Güiría como organización de aporte social a la comunidad*, que realicé para optar a la Licenciatura en Artes, de la UCV, por mi experiencia vivida en El Sistema; más mi experiencia como Asesora en Fundaciones del Estado en naviera y aerolínea.

7 Concepción Campos. *Administración sin papeles*. Más que leyes: hablando de leyes que no hacen milagros. <http://www.concepcioncampos.or>

| Hacerse cargo | Responsabilidad tecnológica | Ética-política | Andragógica Gerontagógica | Burocracia necesaria digital / Gobierno Abierto | Gubernamentalidad Electrónica |
|---|--|---|--|---|---|
| <p>Un hacerse cargo que implique asumir plenamente una responsabilidad, es decir, responsabilizarse.</p> <p>Esta responsabilidad en el hacerse cargo para hacerse cargo de lo que se es, a quien se debe y a quien responde, implica también un asumir, un asumir-se, asumir-me, por lo que estamos hablando de un compromiso ético y político a la vez.</p> <p>El hacerse cargo es un acto de responsabilidad, coraje, templanza, prudencia y valentía que todo gerente burócrata debería asumir.</p> <p>Con disposición de cooperación, solidaridad y reciprocidad.</p> | <p>Tomado del principio de responsabilidad de Hans Jonas (2004) para la civilización tecnológica, porque la promesa de la <i>técnica moderna</i> se ha convertido en una amenaza, o que la amenaza ha quedado indisolublemente asociada a la promesa.</p> <p>El principio de responsabilidad contrapone una tarea más modesta, decretada por el temor y el respeto: preservar la permanente ambigüedad de la libertad del hombre, que ningún cambio de circunstancias puede jamás abolir, preservar la integridad de su mundo y de su esencia frente a los abusos de su poder.</p> | <p>No como interés privado o particular.</p> <p>Es una construcción social que no sólo se da con palabras sino con el ejemplo</p> | <p>Andragógica en el sentido que pertenece a la Andragogía:</p> <p>Al decir de Félix Adam, que responda a los intereses, las necesidades y las experiencias propias vividas.</p> <p>Al decir de Thais Marrero, (<i>andragoga, creyente en "los poderes creadores del pueblo"</i>) como proceso de desarrollo integral del ser humano para acceder a la autorrealización, a la transformación propia y del concepto en el cual el individuo se desenvuelve. Es decir, no se limita a la adquisición de conocimientos y mejora de habilidades y destrezas, sino que consiste en un proceso de desarrollo integral, donde el individuo crece como persona, como profesional, como padre de familia, como ente social que forma parte de una comunidad en la cual es capaz de desenvolverse de la manera más adecuada posible.</p> <p>Gerontagógica en el sentido de la Gerontagogía como nuevo campo de conocimiento de la educación permanente que plantea Elena Adamecuando se refiere a los adultos mayores (mayores de 55 años de edad)</p> | <p>Una Burocracia Necesaria que, en mi decir, se aleja de la vieja concepción y viene a un nuevo tipo de organización de oficina que, aunque cambie de estructura, de forma, competencias, funciones delegadas, las personas que allí laboran estén alejadas de formalismos inútiles, esté orientada a la más</p> <p>eficaz y eficiente consecución de los objetivos, toda vez que lo racional también es necesario en las administraciones públicas (en línea o físicas).</p> <p>En este contexto, con personas que tomen posición y despierten conciencia de la equidad como virtud de la</p> <p>justicia del caso y que las leyes son solo instrumentos, que no son un medio para la</p> <p>justicia, sino un medio al servicio de unos intereses, que el gerente público debe tener en cuenta para mejorar su praxis gerencial virtuosa en el mundo administrativo y organizacional de las instituciones que producen servicios públicos para el bien común, bienestar colectivo e interés general en el hacer juntos.</p> <p>El trámite como nodo crítico que conecta bienes y servicios con la y el ciudadano.</p> <p>De un servidor público como facilitador de los procesos y servicios ante lo público que ahora se construye desde la ciudadanía, tal como lo plantean Edward Jiménez y José Chourio (2022)</p> | <p>No como una "moda gerencial" o un "post-algo" que vienen proliferando en nuestro medio académico, ya que solo intentamos desplegar un concepto con enorme potencial que permita continuar con los análisis, reflexiones críticas y no aplane la diversidad y la fragmentación en nombre de una nueva y supuestamente poderosa "variable independiente" como señala Pablo de Marinis, sino que por el contrario, nos hagamos cargo verdaderamente de la heterogeneidad y la contingencia del mundo para atentar, promover, "iluminar", o focalizar posibles prácticas discursivas en juego con las prácticas gerenciales, administrativas y organizacionales que desplegamos.</p> <p>Del concepto de Gubernamentalidad de Michel Foucault, como dispositivo conceptual, nos apropiamos crítica y selectivamente por su relación con lo estatal, lo traemos al presente y a la actualidad en el contexto de Nuestra América y lo ponemos en juego con la era digital, informática o tecnológica, para atrevernos a resignificarlo (no una "explicación" acabada sino más bien de una forma más bien intuitiva y todavía bastante exploratoria conceptualmente hablando) en el marco de esta lógica digital para el desarrollo de una serie de aparatos específicos de gobierno electrónico, cuya línea de fuerza propicia una serie de saberes.</p> |

Digitalización, transformación tradicional y transformación digital; pero también en mirar la pandemia por Sars-Cov2 como un acelerador de la transformación digital construida en una institución educativa de tradición mayoritariamente presencial y sin plataformas en línea, organización de gestión pública al calor y tiempo real de un presente continuo de acontecimientos limitantes, cuyos servicios de esa transformación son hoy muestra de nuestra producción de dignidad como diría Kléber Ramírez (2006), de una ciencia nuestra en primera persona (singular / plural), en gestión conjunta en línea, base de datos digital, mini web, simplificación de trámites en línea y enlaces a trabajos de investigación, así como repositorios o materiales para la etnografía digital o investigación en línea difíciles de conseguir o que solo se conseguían en físico, entre otros.

Nociones mencionadas anteriormente como teorías implícitas en mi práctica en transformación digital y, en las necesarias y nuevas formas de acción que despliego. Adicional a las claves mencionadas anteriormente, incorporo otros elementos heterogéneos de utilidad conceptual, con una clara y explícita orientación a la práctica, para contribuir a buenas prácticas⁸ y buen gobierno digital de gestión pública abierta en el proceso de transformación digital llevado a cabo durante estos casi dos años (contados desde el 13 de marzo 2020 al 13 de marzo 2022), con clara orientación de interés común, en la idea de ver por el bien de todos, dirigido a todos y a cualquiera en el sentido rodrigueano de la experiencia inédita y radical de lo popular como verbo, como acción que apunta Maximiliano Durán (2019).

Maximiliano Durán piensa lo popular de la escuela creada por Simón Rodríguez en la ciudad de Chuquisaca y sostiene que la dimensión popular de la escuela de Rodríguez da cuenta de una acción específica y no de una adjetivación del sustantivo pueblo, sino de un “hacer pueblo”. Concepción de pueblo inclusiva e igualitaria. Para Rodríguez, educación popular es el nombre de una novedad, inédita en el continente.

Al respecto, Durán citando a Peñaranda sostiene que “en el transcurso de las primeras semanas, Rodríguez puso de manifiesto que su intención era romper con la tradicional forma de ver la educación” (p. 77). A diferencia de la educación tradicional, diferenciada y jerárquicamente ordenada según el origen de los niños, Rodríguez abre una escuela en la que todos y todas son recibidos sin distinción ni exigencia alguna. Apunta Maximiliano Durán que, para el maestro venezolano, las razones son simples, a la escuela no se va a aprender a ser ciudadano, sino que se asiste a ella, precisamente, porque se es un ciudadano. En ese sentido afirma, una escuela para todos, porque todos son ciudadanos. Para Rodríguez, independientemente de la condición de indio, criollo, cholo, negro, zambo, mulato o peninsular una persona es ciudadana.

Su proyecto de educación popular, supone un nuevo ordenamiento de lo que hay, e inaugura una nueva forma de relación política entre los hombres. Para Maximiliano Durán existe otra forma de pensar lo popular, mucho más potente y novedosa; y sostiene que lo popular no es una adjetivación de un sustantivo, sino que es un verbo. Es la acción de hacer pueblo. La educación popular es aquella que hace pueblo a cada instante, no como un adjetivo indeterminado, sino como una consecuencia práctica cotidiana. Si queremos hacer REPÚBLICA, debemos emplear medios TAN NUEVOS como es NUEVA la idea de ver por el bien de todos.

8 Buenas prácticas distanciadas de prácticas nocivas o de rutinas de asistencialismo y paternalismo.

La acción de hacer pueblo en Rodríguez está vinculada a un ofrecimiento incondicionado a todos y cualquiera de ser parte activa en la creación de su propio presente. Un pueblo en el que todos son invitados y nadie es excluido. Esto es posible en la medida que la escuela popular es el lugar en el cual es posible “crear voluntades”. Capacidad de todos y todas de hacerse cargo de su propia vida. Allí se despliegan las condiciones necesarias para una vida colectiva libre y soberana en el cual el egoísmo sea reemplazado por el interés común. Vínculo estrecho entre hacer pueblo e interés colectivo. Sustituye la perversa máxima que puede haber inventado el individualismo “Cada uno para sí y Dios para Todos” por el de “ver en los intereses del Próximo los Suyos propios”.

Según lo desarrollado en el texto, Maximiliano Durán, sostuvo que el pueblo que se crea en la educación popular es una instancia abierta e inclusiva. Es una totalidad abierta, siempre dispuesta a modificarse. Esta invitación del Maestro Simón Rodríguez, puede trasladarse a la vida social y a la vida institucional, pero para que ello ocurra es necesario hacerse cargo de la afirmación rodrigueana y dirigirla a todos y a cualquiera. Y a todos y a cualquiera se dirigía esta transformación digital.

MÁS ELEMENTOS CLAVE DE UTILIDAD CONCEPTUAL CON UNA CLARA ORIENTACIÓN HACIA LA PRÁCTICA Y CON ELLO CONTRIBUIR A BUENAS PRÁCTICAS Y BUEN GOBIERNO DIGITAL DE GESTIÓN PÚBLICA

Hacerse entender y Derecho a entender / lenguaje y comunicación clara / narrativa fluida y clara / Derecho, aunque indicado o advertido en varias normativas, no se encuentra sustanciado en una ley específica que yo conozca hasta el momento.

Rigor no significa opacidad o falta de claridad.

Hacerse entender en una responsabilidad de los gobiernos y sus administraciones, sobre todo en las decisiones administrativas consideradas fundamentales o muy relevantes para la vida de las personas y de las organizaciones. Y, **hacerse entender en digital y el derecho a entender en digital lo es aún más.**

Transparencia y acceso a la información **son medios necesarios, pero no suficientes** para conocer, entender y comprender las decisiones y acciones del gobierno y su administración.

Junto al Derecho a saber coloco el Derecho a entender las acciones y decisiones, así como materializar este derecho en estrategias de interacción y comunicación eficaces entre la administración y ciudadanos participantes, docentes, administrativos.

¿Cómo se puede pedir cuentas o exigir responsabilidades a las administraciones por sus actos, cuando los procedimientos legales definidos para ello no son expresados ni comprendidos con claridad?

Transitar de una comunicación burocrática a una comunicación participativa y protagónica, que no implique procesos participativos que propicien nuevas formas de exclusión. Incluir para excluir. Sino más bien una mejor, más transparente, cercana, eficaz e inclusiva interacción entre gobiernos, gobiernos digitales y ciudadanos, participantes, docentes, administrativos.

Estrategia digital / Publicidad digital / Producto digital / Trámite digital para acercar la administración a las personas.

Garantizar el ejercicio pleno de derechos para la vida individual y colectiva, sin exclusiones y con ello avanzar en la democratización del ejercicio de una autogestión plena, consciente y oportuna.

Aprender a aprender/ Aprendizaje permanente.

De una Ciencia en Tercera Persona a una Ciencia Nuestra en Primera Persona (singular / plural). Ciencia Nuestra en Primera Persona del Singular (Yo), Ciencia Nuestra en Primera Persona del Plural (nosotros).

Todo lo cual lo entiendo como un marco de resolución estratégica de problemas que mejore la vida y no simplemente como una organización de gestión pública de educación y de formación, donde no es una cuestión de uso de herramientas, sino de *cambio de actitud* respecto a cómo se gestionan los servicios públicos y donde el servidor público sea facilitador⁹ de los procesos y servicios ante lo público. Lo público entendido en la retórica de los poderes públicos de nuestro tiempo, como bien común, interés general y colectivo de las y los ciudadanos para establecer una sociedad democrática, participativa y protagónica. Lo público que ahora se construye desde la ciudadanía en el marco de la Participación Ciudadana¹⁰. Para mí, el servicio público no solo es el agua, el transporte y la energía eléctrica, sino la educación (presencial o en línea o virtual).

Marco de resolución estratégica donde entiendo las organizaciones con una *burocracia necesaria que hoy día en nuevo contexto, actual circunstancia y realidad venezolana*, reflexiono e incorporo elementos como los de la administración comercial y de negocios en el ámbito público, para gestionar los procesos productivos y no solo la producción intelectual (como tradicionalmente trataba una universidad de gestión pública).

Cambio de actitud que implica cambios culturales, organizativos y relacionales derivados del impacto de la *tecnología* en administración, gerencia y gestión de las organizaciones y se convierten en “aceleradores de innovación¹¹” y

- 9 Me gusta mucho que el término facilitador y facilitadora también se traslade al sentido del servicio público, donde reconozco que el prefijo “re” toma relevancia, por cuanto los asuntos deben ser reinterpretados, repensados, reconfigurados, resemantizados y resignificados. Por ejemplo, considero que el liderazgo tradicional de arriba abajo, de orden y mando, debe ser reinterpretado. El nuevo líder debe ser otra cosa, una especie de “arquitecto social” (término que leí en 2020). “Arquitecto social” con habilidades como la empatía, la inclusión, la orientación hacia resultados, que opera más bien como una o un “facilitador de la colaboración” dentro de su propio equipo. Equipo entendido que hay “multidisciplinariedad”, equipos entonces, que deben ser autogestionados, ágiles, flexibles y orientados hacia la innovación y la “actitud emprendedora” que me refiero en este escrito. Y esto descrito brevemente aquí se parece mucho a mí. No se trata de restarle el mérito a la jerarquía, ya que ha creado las organizaciones que tenemos hoy en día, pero sí se trata de reconocer que lo jerárquico da cuenta de una “estructura inflexible” a la hora de crear algo diferente; y que la “redarquía” es una estructura natural para innovar.
- 10 Derecho a la participación en los asuntos públicos de todos los ciudadanos y ciudadanas, ejercido de manera directa, semidirecta o indirecta. Este derecho es entendido en un sentido amplio y no queda circunscrito al derecho al sufragio, por lo que *abarca la participación en el proceso de formación, ejecución y control de la gestión pública y de las políticas públicas*. Sentida aspiración de la sociedad civil organizada que pugna por cambiar la cultura política generada por tantas décadas de paternalismo estatal y devolverle a la sociedad su legítimo protagonismo. Cap. IV Constitucional.
- 11 La innovación es introducir unos pocos cambios, puntuales, estratégicos y de gran impacto. No ponerlo todo patas arriba. Victor Almonacid en: www.nosoloytos.wordpress.com

conlleva la necesaria capacitación y entrenamiento del servidor público como principal agente para la puesta en práctica de la administración digital y creación de valor a partir de la transformación digital de la misma a la que adiciono “el modelo económico necesario” para “dar el salto productivo necesario” en la creación de esta nueva institucionalidad.

En este sentido, podemos considerar la digitalización y la transformación digital como complementarias: **sin la primera no sería posible la segunda** y, mientras que para algunas áreas es necesaria la implementación de procesos más complejos, para otras, basta con la simple digitalización de la información. Por ejemplo, puede que a una organización le interese simplemente escanear sus documentos para no tener dos edificios enteros a modo de almacén, mientras que otra necesite explotar los datos de esa información para generar negocio u ofrecer otras alternativas de productos y servicios.

Cuando pasamos a una experiencia digital y automatizada, los datos centran la atención en la experiencia del empleado, del trabajador. *En lugar de preguntar qué hace la organización por un empleado, los datos muestran las necesidades y lo que está sucediendo con el empleado, con lo cual es más fácil y rápido actuar y ofrecer soluciones a los problemas.*

Pandemia por Sars-Cov2 (COVID-19): un acelerador de la transformación digital

Sin duda que este es un tiempo sin precedentes, porque, aunque antes hubo pandemias¹², la que nos tocó vivir, tanto a nivel mundial como en nuestro país desde marzo de 2020, fue y ha sido una experiencia personal que aún no tenemos todas las lecciones.

Una experiencia epidemiológica, cuyos esfuerzos y recursos debieron concentrarse allí, pero que las demás instituciones no consideras “prioridad” por razones obvias, algunas personas que al tiempo que nos preguntábamos

12 Sin descartar la tesis de las pandemias planificadas para acabar con la población, también es cierto que desde que el ser humano empezó a organizarse en sociedad y a crear núcleo de personas que convivían juntos en un mismo espacio territorial, las enfermedades contagiosas tomaron un especial protagonismo. A medida que la población mundial crecía, cuando una enfermedad se extendía y afectaba varias regiones del planeta y se convertía en una amenaza para la población, se empezaron a documentar las primeras pandemias -*Peste de Justiniano; Peste Negra, siglo XIV (1346 y 1353); Viruela, hace más de 10.000 años; Gripe Española, 1918; Gripe asiática, 1957; Gripe de Hong Kong, 1968; Virus de Inmunodeficiencia Adquirida (VIH), 1981*- que han causado muertes en todo el mundo. Lo anterior sumamente importante, pero quiero destacar que los primeros casos documentados en cada una de ellas, el factor tecnológico o las tecnologías no estaban tan avanzadas como en 2020 ni su uso estaba tan extendido en empresas, organizaciones y compañías. Incluso en universidades, donde la educación a distancia estaba en práctica.

angustiadas y, *ahora, ¿qué hacemos, qué hago, cómo lo hago?* nos re-cargamos de nuestro compromiso ético-político, para funcionar ahora en otro mundo, no parar operaciones y seguir funcionando a distancia, virtual y de forma remota.

Eso hizo que en nuestro país desde marzo de 2020 el elemento característico fue lo tecnológico. Y la ilustración de @marketonis.com capta lo que veíamos a años de distancia y que de repente y sin alternativa tuvimos que mudarnos al uso exclusivo e intensivo del mundo virtual para evitar la propagación del nuevo virus.



Eso nos hizo enfrentar la virtualidad sin tener recursos ni plataformas, aun y cuando nuestros Programas de Formación están aprobados con la mediación de las Tecnologías de la Comunicación e Información y han existido Programas virtuales, la presencialidad y la interacción en el mundo real era un rasgo característico y altamente valorado en el carácter participativo de los aprendizajes de nuestra comunidad académica mayoritariamente entre 35 y 80 años de edad.

La pandemia por Sars-Cov-2, posterior cuarentena y el confinamiento, hizo que cambiara fundamentalmente la forma en que operaba la gestión académica-administrativa de las universidades nacionales e internacionales, y no solo la del Núcleo Regional de Postgrado y Educación Avanzada Caracas¹³ de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR).

La pandemia aceleró una forma distinta de trabajar mediada por la tecnología, pero considero que implantó un sentido de urgencia mundial en cuanto “las

13 Núcleo que es el referente empírico de mi experiencia continua por más de doce años.

personas están enfermas”, que me trajo al presente lo que yo desde antes del 2014 venía indicando algo “análogo” con “las organizaciones están enfermas”, cuando señalaba que *la burocracia racional es necesaria*, pero que ésta se veía empañada porque hay dos (entre otras) de las enfermedades de las organizaciones que socavan la confianza y las relaciones entre los ciudadanos y la administración, como lo son el burocratismo y la demagogia.

Organizaciones con una *burocracia necesaria* de los bienes servicios públicos y su trámite (*offline u online*) ante las administraciones públicas. Trámite entendido como el nodo crítico que conecta los bienes y servicios con la y el ciudadano. De allí mi especial atención en pandemia por su simplificación, eliminar pasos, evitar diletantismos y suprimir formalismos inútiles. Tema “poco glamoroso”, diciéndolo en términos del diseño de moda que también estudié y ejercí de forma independiente, pero consideraba que la o el ciudadano no podía ser considerado como un mensajero o como un cadete en el “cumplimiento” de formas. Organizaciones con una *burocracia necesaria* que *hoy día en nuevo contexto, actual circunstancia y realidad venezolana*, reflexiono e incorporo elementos como los de la administración comercial y de negocios en el ámbito público para tratar los procesos productivos.

Lo que para otros el trabajo a distancia significó revisar las licencias de software de trabajo a distancia existentes, por ejemplo, para el acceso a la VPN; supervisar los recursos de red para garantizar la disponibilidad de un ancho de banda de red suficiente; adquirir licencias adicionales para dar cabida al aumento de usuarios remotos; eficiente gestión de parches para rendimiento y mejora; aumentar la velocidad de despliegue de los recursos de transformación digital como las plataformas de comercio electrónico, para nosotros en cambio, sin proveer la infraestructura tecnológica, significó lo siguiente:

- Para continuar con la vida académica se pasó de ambientes físicos a ambientes virtuales de aprendizaje con la posibilidad de interactuar por diferentes canales de comunicación, a través de grupos WhatsApp, grupos en Telegram, grupos en Gmail, salas virtuales en plataformas de videoconferencias que fuimos conociendo, empleando y actualizando para los aprendizajes, foros de discusión, intercambio de ideas, espacio para las presentaciones y defensas públicas de los trabajos de investigación, exposiciones de participantes, talleres, conversatorios, conferencias, ponencias, entre otras formas de construir, consumir información y crear aprendizajes, saberes y conocimientos, además de las reuniones virtuales de trabajo (generales o sectoriales).

- Para proseguir con los trámites administrativos se realizaron formularios en línea para obtener los datos y elaborar las listas de clases (digitales, pero analógicas, sin sistema) y realizar el reporte de los aranceles recaudados.

Todo lo cual supuso que las operaciones se realizaran de forma virtual e implicó nuevas formas de trabajo (administrativo e intelectual), así como la puesta en práctica para realizar investigación en línea, efectuar las defensas públicas virtuales de los Trabajos de Investigación y realizar planes especiales que permitieron traer de vuelta a participantes de cohortes inactivas para que culminaran y presentaran sus productos intelectuales como requisito parcial para optar a grado académico¹⁴.

Ese cambio evidenció oportunidades que se han acelerado con el “uso intensivo de internet en todo el mundo”. Ya no había estructura social humana del pasado que siguiera igual post-internet, es decir, desde 1969 año que nació internet, y ahora con su uso intensivo en confinamiento significaría otra cosa. Familias remotas, educación a distancia, amigos virtuales, podcast, live en Instagram y en Facebook, empleados anónimos, cryptocontrados, economía digital, comercio electrónico, metaverso, videoconferencias, videollamadas. La zona horaria paso a ser más mi tribu que mi propia ciudad de residencia. Y nosotros hemos aprovechado para dar real impulso y transformar hacia lo digital. Pero también ha mostrado brechas¹⁵ por temas de conectividad, en un contexto en los que el servicio de internet se interrumpe o no existe y la falta de equipos tecnológicos en una institución de un país asediado por un bloqueo.

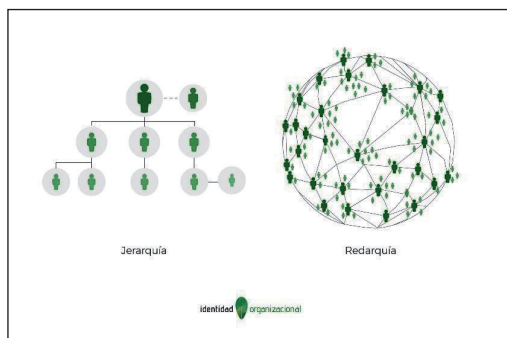
Esta disrupción de sí porque sí para cuidar y proteger la salud, supuso un cambio cultural que antes del 13 de marzo de 2020 y a 51 años del nacimiento de internet, lo veíamos factible, probable, necesario y su implementación lo veíamos muy lejano, es decir, como un proyecto a largo plazo. Sin embargo, nunca dejamos de analizarlo, estudiarlo y promocionarlo, porque sabíamos de su importancia para

14 Como por ejemplo el Plan Especial Todo Más Tesis (T+T), iniciativa del Decanato y cuya primera edición en 2021 y prueba piloto se realizó en “trabajo en equipo en línea” con el Núcleo Regional de Educación Avanzada Caracas y sus participantes de los diversos Programas de Formación (Especialización, Maestrías y Doctorados). En lo personal cualifico esta experiencia como una experiencia de acción creativa y colectiva en torno al proceso productivo real aun en una institución que no ha transformado su estructura a pesar de ensayar nuevas formas organizativas y de funcionamiento. Lo cual no digo que sea bueno o malo, sino que eso propicia creación de clanes, guetos, tribus que a la larga puede dificultar el mejor desenvolvimiento hacia cada vez más y mejores “haceres” y extraer de allí esa sabiduría que surge desde las innovaciones realizadas.

15 Brecha social, económica y digital. Brecha digital en su doble dimensión, de capacitación y de conectividad.

mejorar los procesos y productos en una organización educativa nacional, con miras a la internacionalización para gestionar y descubrir nuevas oportunidades de lo que había supuesto la primera etapa del proceso de transformación digital, es pasar de la internet del consumo a la internet de la producción¹⁶, y que en 2020 cambió abruptamente al uso intensivo y exclusivo de internet por cuidar la vida. Y lo que habíamos planificado que ocurriera en unos 8 o 10 años, sucedió en semanas y sin darnos cuentas nos sumergimos en un cambio de modelo, procesos y nuevos perfiles de trabajadores, que a casi dos años estamos analizándolo con fines académicos en plena construcción de ese nuevo tipo de organización y habilidades para la vida del trabajo que supone trae consigo.

Una organización de estructura jerárquica con tres niveles organizacionales (el político-estratégico, el estratégico-táctico, y el táctico-operativo), una institución que no ha transformado su estructura formal a pesar de ensayar nuevas formas organizativas, de funcionamiento y de procesos productivos. Lo cual no digo que sea bueno o malo, sino que eso propicia al menos dos cosas: (1) el modelo jerárquico fue diseñado especialmente para que las organizaciones sean predecibles, repetibles, fiables y escalables (2) creación de clanes, guetos, tribus que a la larga puede dificultar el mejor desenvolvimiento hacia cada vez más y mejores “haceres”, porque siento que falta extraer de allí esa *sabiduría que insurge* desde las innovaciones realizadas y las personas no han sido “transformadas” a ser más abiertas, flexibles y colaborativas.



Estructuras informales que se solapan o se esconden bajo la estructura formal, pero son las que hacen funcionar; y, esta organización funciona más en base

¹⁶ Para 2018 no solo era un mundo hiperconectado en sus esferas económicas y sociales, sino un mundo en el que se superponían o fusionaban la economía tradicional – con sus sistemas organizativos, productivos y de gobernanza- y la economía digital –con sus particularidades innovadoras en cuanto a modelos de negocios, producción, organización empresarial y gobernanza-. En: CEPAL, *Datos, algoritmos y políticas. La redefinición del mundo digital*, 2018

a clanes, guetos o tribus que en base a organigrama y relaciones jerárquicas, cual estudié tras bastidores y entendí desde cuando asistía como participante en varios cursos mucho antes de 2011, año en que inicié la dedicación exclusiva como *Facilitadora* y con cargo de *Coordinadora de Promoción, Desarrollo y Seguimiento de la Investigación* y donde desarrollé aún más mi capacidad de empatía organizacional para entender estas interacciones que hoy, en esta reflexión, la conceptualizo como más “redarquicas” que “jerárquicas” y de cómo piensan las personas, aunque sea muy diferente a lo que yo pensaba y no compartirlo en gran medida por lo agotador y las dificultades que pudiera presentar ante la “incomunicación entre grupos” que somos en lo presencial, virtual o híbrido.

Sin embargo, he llegado a comprender que la “redarquía” como “modelo de organización del trabajo” es el que creció durante el confinamiento, la cuarentena por la pandemia y en flexibilización, y hoy más que nunca deseo impulsar más interacciones “redarquicas” en aras de revolución institucional.

Sin duda, representa nuevas prácticas en el rediseño de la forma de trabajar, remota, virtual, digital, en línea, entendiendo que no es necesario estar en la sede para realizar ciertos tipos de trabajo, lo cual provoca que el trabajador o trabajadora aprenda nuevas habilidades (*reskilling*) para sumarlas a las que ya contaba. Hoy día podemos decir que ya las habilidades digitales serían de las primeras a tener en cuenta para el trabajo híbrido y demás aspectos de la vida.

Para ese momento (13.03.2020), aun se recibían papeles (impresos) por parte de los nuevos ingresos y de los participantes regulares de nuestros 19 Programas de Postgrado y Formación Avanzada (11 Especializaciones, 5 Maestrías y 3 Doctorados). De hecho, ese viernes 13 era el último día de recepción de documentos y papeles impresos, para que el lunes 16 de marzo diéramos inicio al Período Académico 2020-1 con clases presenciales en sede.

Papeles impresos contentivos de sus inscripciones, renovaciones, diversas solicitudes e inclusive sus trabajos productos de la actividad académica y de su trabajo final¹⁷ como requisito parcial para optar al grado académico. Y, en efecto, nuestros Programas de Formación estaban aprobados con la posibilidad de estar mediados por las Tecnologías de Información y la Comunicación. No obstante, esa mediación se traducía en encuentros presenciales cada quince días, firma manuscrita de lista de asistencia impresas y remisión de asignaciones, tareas, trabajos vía correo electrónico sobre todo para aquellos que no podían imprimir. Es decir, nuestra vida académica y administrativa era básicamente presencial.

17 Trabajo final entendido como Trabajo Especial de Grado (Especializaciones); Trabajo de Grado (Maestría), Proyectos y Tesis Doctorales.

También sabíamos que desde finales del siglo XX, la digitalización de la información no ha dejado de avanzar, solo que el contexto pandémico no dejó otra opción como requisito para sobrevivir que recurrir a la virtualidad, aplicaciones y herramientas digitales conocidas (*WhastApp*) o por conocer (Videoconferencias y otras aplicaciones de comunicación) que durante 2020 y 2021 se fueron actualizando y brindando opciones gratuitas y de pago según necesidades para “utilizarlas” como ambientes virtuales de aprendizajes u optimizar la gestión del tiempo con compañeros de labores y hasta automatizar trabajo.

Al menos tres, fueron los impactos del COVID-19 en la transformación digital de una organización educativa de gestión pública, como es el caso del Núcleo Regional de Postgrado y Educación Avanzada Caracas de la UNESR:

- 1. Aumento del uso de aplicaciones de fácil uso para tener la mejor experiencia posible, de acceso y actualización en tiempo real.** Realicé un despliegue de formularios en línea de fácil acceso a participantes para recuperar sus datos e información de las unidades curriculares inscritas a los fines de poder comunicarnos y elaborar las listas de clases en los 19 Programas de Formación Avanzada.
- 2. Aumento del uso de botones de autogestión que mejoran el acceso a recursos y herramientas digitales.** Especialmente para ofrecer a participantes, docentes y comunidad una experiencia de usuario de primer nivel. Con la autogestión en línea (que sería el autoservicio en el mundo de los negocios digitales) participantes y docentes pueden realizar más actividades en un solo lugar sin que se pierda en las cascadas de correos electrónicos.
- 3. Sin ser Gerente de Tecnología, operadora de Tecnología de la Información, ni graduada en el área, sí me convertí en estratega para la consecución de los objetivos básicos de la organización y por necesidad, aceleré el aprendizaje electrónico para garantizar el conocimiento de algunas plataformas tecnológicas avanzadas y de marketing para la dinámica de trabajo que imponía realidad en esta “nueva normalidad” signada por el confinamiento voluntario.** Es decir, me convertí en una líder que mientras aprendía, iba desarrollando como esas células internas de transformación que vayan contagiando a los demás, sin contar con recursos adecuados (pero sí tiempo, aunque enrarecida por el momento).
- 4. Siguiendo a Thais Marrero, puedo decir que fue un desarrollo integral, donde yo como individuo crecí como persona, como profesional, como ente social que forma parte de una comunidad en la cual es capaz de**

desenvolverse de la manera más adecuada posible en la multiplicidad de aplicaciones o tecnologías¹⁸ que fueron permitiendo dicha transformación digital.

Si un experimento tiene que ser homogéneo, repetible, anticipable y significar lo mismo para todos lo que lo leen, una experiencia es siempre singular, diferente, irreplicable y no se puede anticipar, es para cada cual la suya, como la siente, vive, piensa, dice, cuenta o da sentido. Y, aquí “me cae la locha” por cuanto el modelo jerárquico fue diseñado especialmente para que las organizaciones sean predecibles, repetibles, fiables y escalables.

En otras palabras, la experiencia no tiene que ver con el tiempo lineal y cronológico de la planificación, de la previsión, de la predicción, de la prescripción, sino con el tiempo de la apertura, con el tempo como llamamos en el lenguaje musical del mundo de las organizaciones de orquestas sinfónicas venezolanas del que vengo. La experiencia siempre tiene algo de imprevisible (de lo que no se puede ver de antemano, de lo que no está ya visto de antemano) de impredecible (de lo que no se puede decir de antemano, de lo que no está ya dicho), de imprescriptible (de lo que no se puede escribir de antemano, de lo que no está escrito). Es decir, la experiencia tiene más que ver con ese modelo de interacciones “redárquicas” o de la “redarquía”.

El hecho o acontecimiento puede ser el mismo, pero es singular el sentido desde el punto de vista de la vivencia, de la experiencia. Por eso agradezco esta oportunidad de tránsito entre el “experimento a la experiencia vivida”, su reflexión y de construir aportes donde no haya más alternativa sino desde la experiencia, desde lo vivido y alejada del “infierno de la repetición” o donde la “repetición es diferencia”, donde siendo las mismas, son siempre también otras.

La experiencia aquí entendida, por tanto, siempre tiene algo de primera vez, algo de sorprendente, aunque haya una pluralidad de experiencias o la experiencia sea un espacio en el que se despliega la pluralidad. La experiencia produce pluralidad y la mantiene como pluralidad. Por eso desde aquí tengo otro aporte y es hacia una *ciencia nuestra en primera persona (singular / plural) en línea y fuera de ésta (online y offline) comprometida con la vida desde lo más profundo del amor*, como afirmó Ernesto Sábato en su obra *La resistencia* (2001): “el ser humano sabe hacer de los obstáculos nuevos caminos, porque a la vida le basta

18 En la nube (almacenamiento y videoconferencias), plataformas móviles, redes sociales. Además de las tradicionalmente utilizadas como el correo electrónico y grupos en *WhatsApp* o *Telegram*, acotando que se conocieron y emplearon nuevas funcionalidades a medida que las iban actualizando o mejorando.

el espacio de una grieta para renacer”(p.75), requiere de una disposición amorosa que descarta el sentimentalismo ingenuo, los pretextos manipuladores y las patologías amorosas¹⁹, y sin que esto signifique una conceptualización cerrada, definitiva ni menos absoluta, tal como nos lo recuerda Tolstói en su novela “Guerra y Paz” que *si se admite que la vida humana puede ser dirigida por la razón, se destruye la posibilidad misma de la vida. Así las cosas, tenemos que:*

- Encarné la transgresión a las formas obsoletas, al caduco pensamiento de viejas y conservadoras costumbres, y rechace el espíritu de servidumbre de pensamientos alejados de nuestro contexto, pero propicie la innovación desde el sentir, actuar y pensar crítico²⁰ por nosotras, nosotros; asumiendo actitudes interrogantes frente a las situaciones adversas de la cotidianidad y potencie nuestras capacidades y potencialidades, pero que materialice la igualdad (social) ante la gestión en movimiento y autogestión académica y administrativa.
- Produzca dignidad, justicia e igualdad para todos.
- Desde la fuerza insurgente (no solo desde la razón, sino desde las sensibilidades, sentimientos, afectos) para enfrentar la fragmentación de la existencia que en nombre del “imperio de la razón” ha querido realizar el poder.
- Cercana a la superación de fronteras entre las disciplinas, visión transdisciplinaria que aunque fue adoptada “teóricamente” en la década de los años 90 del siglo XX; hoy siglo XXI, año 2022, nos permita sentir, pensar y hacer para “indisciplinar la universidad y sus procesos” que aún no he (hemos) o no habíamos logrado conseguir.
- Esté cercana a las sabidurías insurgentes, a una epistemología cimarrona de Simón Rodríguez y asumirnos como herederas y herederos de este hombre excepcional que al decir de Thais Marrero, nos invita a pensarnos y repensarnos en forma crítica e interpelarnos permanentemente acerca del propósito y la naturaleza de nuestro compromiso con este *tiempo de gestación de lo nuevo en todos los campos del conocimiento y del saber y sus ¿para qué? y ¿para quién?* Así, nuestra acción se verá cada vez más comprometida en los campos de la vida cultural, de la ciencia, tecnología, la producción, incluida la ética y los valores propios de *nuestro ser venezolano, latinoamericano y caribeño.*
- Una epistemología pasional (pasión) diciéndolo con Jorge Larrosa, desde las complejidades dialécticas cotidianas y particulares, entre lo concreto y lo abstracto, entre el análisis y la síntesis, *sin reproducir*

19 Al decir de Inojosa Zerpa, Henry Tobía, *op. cit.*

20 Pensar crítico o pensar críticamente es pensar reflexivamente.

servilmente fórmulas, promoviendo acciones comprometidas y de orden individual, grupal y colectiva, permitan *pronunciar (nombrar), generar, crear y recrear* otras formas de *conocimientos liberadores y de saberes insurgentes* con base en la práctica y la experiencia para la transformación como decía Thais Marrero²¹ y hacer posible el *mundo del vivir viviendo y sentidos otros de la existencia*, con sus contradicciones (como la concepción filosófica materialista de las cosas que contiene también su contrario), en cuyo movimiento coexisten fuerzas opuestas, en su contradicción, en su cambio y cuyo devenir viene cargado de la “poderosa certidumbre” de que nada queda como está, nada permanece como es, porque no hay nada definitivo, absoluto ni sagrado.

- *Vivir viviendo. No se trata de perseguir el nirvana, y mucho menos una tierra idílica* como esclarece Thais Marrero... *Estamos sintiendo, estamos haciendo, estamos siendo* al decir del pueblo Kitu Kara²² en su lucha por la existencia... *un ser que siendo, nunca deja de aprender y de ser...*

21 Thais Marrero decía que el conocimiento no proviene de las ideas innatas, abstractas, ni queda reducido a una contemplación reflexiva del sujeto cognoscente, sino de la totalidad concreta de la realidad humano – social. Para Marrero, Simón Rodríguez fue un adelantado a la concepción marxista de la filosofía de la praxis, del hombre ontocreador, tal como se puede constatar en la siguiente afirmación: *los conocimientos se dividen en teóricos y en prácticos; y la teórica no es sino el conjunto de preceptos dados por una experiencia consumada; teórica sin práctica, es pura fantasía*. Marrero agrega que contrario a la visión idealista, el pensamiento de Simón Rodríguez, representa una reflexión asumida desde el materialismo dialéctico, donde la filosofía y la ciencia constituyen una unidad totalizadora. La materia es el elemento fundante que origina el espíritu. El mundo de la material es la realidad objetiva en movimiento, en el espacio y en el tiempo, y las cosas son las que nos dan nuestras ideas. En consecuencia, las abstracciones que proceden del idealismo resultan absurdas, porque el conocimiento no es una verdad eterna y mucho menos puede estar desvinculado de la realidad material objetiva. La visión dialéctica de Simón Rodríguez puede ser apreciado en el siguiente enunciado: *el curso natural de las cosas es un torrente que arrastra con o que encuentra y vuelca lo que se le opone. Esta fuerza es la que hace las revoluciones: los hombres que figuran en ellas son instrumentos de la necesidad. Son actores, no autores. Abramos la historia; y por lo que aún no esté escrito, lea cada uno en su memoria*. Desde la perspectiva dialéctica, reconoce que las revoluciones no son accidentes sino necesidades históricas, porque así como hay cambios en la naturaleza los hay en las sociedades y en su desarrollo histórico, en espiral, siempre en vías de transformación. Marrero, Thais. *La episteme cimarrona de Simón Rodríguez*, En: Rojas Olaya, Alí Ramón (Comp.) 2019. pp. 127 – 135.

22 Pueblo que del 23 al 28 de marzo en medio de la pandemia, realizó unas jornadas para “*Corazonar la vida*” como expresión de una distinta dimensión espiritual de la lucha política y de la dimensión política de la espiritualidad. Las luchas por la existencia de los pueblos que han sido subalternizados a lo largo de toda su historia no las han hecho solo desde la razón nos dice Patricio Guerrero, sino, fundamentalmente, desde las sensibilidades y los afectos, desde el corazón.

es un proyecto que se construye día a día y se transforma conforme al componente energético de su esencia como dijo Félix Adam.

Cierre abierto, provisional, de apertura y apuesta

A quienes nos inspira la lectura, análisis y auto-reflexión de las propias prácticas, pero más precisamente de nuestras experiencias de innovación en nuevas tecnologías digitales y su autogestión²³, nada se cierra aquí, por eso es un cierre abierto, provisional, más de apertura y de apuesta que se suma al debate (sin pretensión inaugural ni últimas palabras, menos definitivas).

También porque las discrepancias habitan en los intersticios de la transformación digital, intersticios que son la luz en la oscuridad o, mejor dicho, por donde pasa la luz que hemos realizado iluminada por nuestra experiencia vivida en diálogo y educación permanente, cual nos ayudó a (trans)formarnos y transformar una gestión académica – administrativa conjunta en los tiempos más raros y complejos vividos en los últimos cincuenta años.

El sector de salud, el mundo médico y de las ciencias de la salud han estado trabajando contrarreloj y hoy, ya la humanidad cuenta con varias vacunas y varios test para detectar el coronavirus. En analogía con el mundo organizacional, la vacuna que tenemos a la mano es la innovación y la innovación no es solo tecnológica, pero el lado positivo de la pandemia es que fue el gran acelerador de la transformación digital que necesitábamos.

Esto evidencia que, si bien logramos estar en movimiento y trastocar las formas de gestión y autogestión académica y administrativa, no estoy segura si logramos transformar las relaciones de poder en la que dichas formas se sustentaban o más bien posibilitaron la continuidad de una nueva forma de colonialismo o posibilitaron la continuidad de la “colonialidad” en el sentido de una matriz colonial-imperial ahora desde lo tecnológico con aplicaciones y plataformas (gratuitas o pagas) que no hemos creado nosotros y aún si la hubiésemos creado, dependemos de alguien más en cuanto a la “colonialidad” como realidad de dominación y dependencia a escala planetaria y universal, que al decir de Patricio Guerrero Arias (2010):

Esto también plantea la necesidad política de diferenciar que así como el colonialismo hizo necesarios procesos de lucha por la decolonización, la vigencia de la colonialidad hoy nos plantea la necesidad de la de-colonialidad (Walsh, 2006), que busca no sólo transformar las dimensiones estructurales

23 La tecnología impulsa la necesidad de la transformación digital y respalda la digitalización de una organización.

y materiales del poder y de sus instituciones y aparatos de dominación, como buscaba la decolonización, sino sobre todo, enfrentar la colonialidad del saber y del ser, y transformar de manera radical las subjetividades, los imaginarios y las sensibilidades. Por eso hace de la existencia su horizonte, para lograr la recuperación de la humanidad y de la dignidad negadas por la colonialidad. La colonialidad se plantea la lucha por un horizonte otro de civilización y de existencia (p. 6).

Es un cierre abierto también porque la experiencia siempre tiene algo de incertidumbre. La apertura que la experiencia da es apertura de lo posible, pero también de lo imposible, de lo sorprendente, de lo que no puede ser. La experiencia supone una apuesta por lo que no se sabe, por lo que no se puede, por lo que no se quiere. La experiencia es un quizá, la experiencia es libre, la experiencia es el lugar de la libertad en un o una sujeto consciente de eso. Ya que en estos tiempos que “corren aceleradamente” la o el sujeto no solo está informado y opina, sino que es también una o un consumidor voraz e insaciable de noticias, de novedades, un curioso impenitente, eternamente insatisfecho e “incapaz de silencio y de memoria”, con lo cual, las experiencias son cada vez más difíciles y raras por falta de tiempo, exceso de información (infodemia), por exceso de opinión (opinando cualquier cosa sobre la que nos sentimos informados), por permanente agitación, excitación y exceso de trabajo.

Por eso agradezco esta posibilidad de detenerme no solo para distinguir o separar experiencia de práctica (como dice Larrosa en *Lenguaje y educación después de Babel*), sino para entender que la información y la opinión no es experiencia, no deja lugar para la experiencia, cancela mis posibilidades de experiencia, es más bien una antiexperiencia que consigue “que nada me pase”, “que nada nos pase”. Y del “saber de experiencia” hay que separarlo del “saber de cosas” al modo de tener información o estar informados.

En síntesis, la *digitalización* puede resumirse como la conversión de información al formato no físico, mientras que la *transformación digital* supone la implementación de procesos que actualicen las herramientas y los objetivos de la empresa a un mundo de por sí digitalizado, por eso consideramos que sin llegar a ser 100% transformación digital como se conoce, estamos en el camino y en pleno contexto pandémico mundial por Sar-Cov2. Transformación digital que podemos seguir impulsando y aprovechar sus beneficios para combatir el burocratismo digital y los formalismos inútiles en línea.

Un esfuerzo que implica seguir reflexionando mientras seguimiento haciendo en la *experiencia digital y de automatización*, porque estamos en tránsito de

un tipo de organización que se construyó mediante procesos e intenta realizarlo de la mejor manera y al más alto nivel (procesos académicos y administrativos), hacia la transformación digital que reduce los procesos que la organización hace para automatizar el trabajo²⁴ para cada vez dar respuestas más rápidas a la hora de cumplir con las expectativas de los usuarios (participantes, docentes, administrativos) y lograr más egresados, por ejemplo, ya que el número bajo de egresado puede ser un indicador de fracaso en materia de gestión pública de las organizaciones educativas en estos últimos veinte meses en los que también gestionamos la pandemia. Número bajo de egresados, en parte ocurrido por “fiascos” asociados a políticas académicas mal informadas al interesado, al uso opaco o poco claro del lenguaje, así como ausencia de estrategias para hacer comprensibles los mensajes, en cuya *ecuación* podemos colocar ausencia de transparencia y deficiencia o ausencia en el entendimiento, porque no solo abogamos por el *derecho a saber*²⁵ del Maestro Simón Rodríguez, sino por el *derecho a entender* todos los asuntos.

Y reflexiono respecto a la transformación digital desde mi experiencia porque quiero crear esperanza y recuperar la confianza con valores clave como el derecho saber, el derecho a entender, el bien común, interés general y colectivo en medio de la crisis sanitaria, social y económica mundial provocada por la pandemia mundial del COVID-19 y el bloqueo que trajo consigo un “nuevo tipo de teletrabajo, trabajo a distancia”, “trabajo desde el hogar, trabajo en casa, virtual y remoto”, o “trabajo móvil, pero fijo en casa”, distinto, con nuevas tecnologías, nuevas rutinas y más complejo al que antes conocíamos y ahora, con un nuevo y no menor reto de administrar y gestionar una “fuerza laboral en remoto” con efectos sobre la productividad a largo plazo todavía inciertos.

Mi capacidad de compromiso e identificación con la UNESR, resiliencia, o resistencia, aprender a ser más flexible y adaptarme a condiciones adversas

24 Se automatiza el trabajo que la gente realiza y convierte el proceso en software, lo que quedan son datos. Lo digital convierte los procesos en datos. Es un cambio de paradigma. Desde hace mucho nos decían que *el impacto que resulta de ver el mundo a través de un lente de datos en lugar de una lente de proceso es muy poderoso*. Ciencia de Datos.

25 Simón Rodríguez dijo: ¿a quién enseñar? ¡a todos! La instrucción debe ser nacional. Respóndanse si los pobres no tiene derecho a saber; si el labrador, el artesano, el tendero han de ser bestias. Thais Marrero no recuerda dos cosas. (1) Que Simón Rodríguez, acusó y denunció la persecución en su contra, y no es casual que quisieran invisibilizar sus ideas, porque: *no son del tiempo presente, aunque sean modernas, ni de moda, aunque sean nuevas. Por querer enseñar más de lo que todos comprenden, pocos me han entendido, muchos me han despreciado y algunos se han tomado el trabajo de perseguirme*. (2) la magna empresa del Maestro fue la América original; de allí su famoso y más conocido planteamiento: *La América española es Orijinal = originales han de ser sus instituciones i su gobierno = i originales sus medios de fundar uno i otro. O inventamos o erramos*.

por la cuarentena, coadyuvó como elemento diferenciador para sortear el difícil momento y superarlo sin estar en el escritorio de la sede física y resignificar en mí que además del sitio al que acudimos, el trabajo es aquello que hacemos y me hizo perder el miedo a la “normalidad del mundo virtual” y “comprobar o validar empíricamente” que hay una adecuada relación del teletrabajo con la eficiencia y la productividad si contamos con infraestructura tecnológica, pero como seres sociales, necesitamos, necesito la presencialidad, el roce y el gesto personal, que de ahora en adelante, asumiremos de forma híbrida en las nuevas mecánicas del trabajo presencial en tiempos de pandemia que aún estamos y en postpandemia y deseo aprovechar la experiencia, para aprovechar lo aprendido y lo avanzado en este innovador de la gestión conjunta en línea de lo académico y administrativo y su almacenamiento en la nube como parte de la transformación digital, cuyo ciclo estoy empeñada en completar porque aún no somos interoperables²⁶ en los procedimientos digitales y seguimos “tramitando en papel digital como documentos anexos en correos electrónicos”.

La pandemia ha demostrado que el formato digital es el presente y el futuro. Espero que no sea necesaria un nuevo e inédito escenario de aislamiento social por otra pandemia y la consecuente necesidad de seguir trabajando a distancia para completar el ciclo de la transformación digital. La digitalización es inexcusable, y nos familiarizamos con la cuarta revolución industrial, el entorno digital y la disrupción tecnológica, pero debe hacerse bien, siendo conscientes de que la transformación no es cambiar la “burocracia en papel” en “burocracia digital”, y hacer la vida más fácil a la ciudadanía (docentes, participantes, administrativos), en gestionar la información y los datos para prestar mejores servicios, más fáciles y más rápidos mientras se cumple con las funciones asignadas, mientras abogamos por una ley del teletrabajo (aunque sé que las leyes no hacen milagros), fue un “teletrabajo” que se realizó sin planificación, sin conocimientos ni capacitación previa, y en un entorno de alta incertidumbre, pero ya hoy tenemos que pararnos a reflexionar al respecto, realizar las sistematizaciones de esa experiencia y extraer las lecciones para seguir adelante sin que eso implique “más de lo mismo”.

Deberíamos aprender la lección e impulsar una verdadera transformación, no solo digital, sino una transformación cultural, cual no va de leyes, ni de tecnología, sino que va de personas, de nuevos modelos de organización, de

26 La digitalización es clave. Las administraciones del siglo XXI deben ser interoperables, no solo para reducir cargas, sino para simplificar trámites y evitar ese desánimo que asola a la ciudadanía (docentes, participantes, administrativos) cuando se ve obligada a acudir a realizar algún procedimiento que repiten el clásico de Mariano de Larra “vuelva usted mañana”. Porque, aunque no seamos así, aún persiste en el imaginario de las personas que necesitan relacionarse con nosotros.

nuevos liderazgos, de nueva gestión directiva, de nuevos modelos de conducción, de nuevas formas administrativas, de cultura activa hacia la ciudadanía, como suele decir Ignacio Criado, dejar atrás las lógicas del siglo XX y asumir las nuevas lógicas del siglo XXI y como dijo el gran Maestro Simón Rodríguez *la América no debe imitar servilmente, sino ser original... originales han de ser sus instituciones y su gobierno, y originales los medios de fundar uno y otro...* que reivindique un hacer, sentir y pensar que sea fiel a la experiencia frente al menosprecio y la ignorancia de la experiencia como modo de conocimiento inferior o solo como punto de partida y alejada de la concepción de la ciencia moderna donde la experiencia es objetivada, homogeneizada, controlada, calculada, fabricada, convertida en experimento. Ciencia moderna que captura la experiencia y la construye, la elabora y la expone según su punto de vista, desde un punto de vista objetivo y con pretensiones de universalidad. Por eso mi apuesta a otro tipo de racionalidad, a otros giros y enfoque epistemológico

De ahí, digo con Larrosa que, en los modos de racionalidad dominantes, no hay logos de la experiencia, no hay razón de la experiencia, no hay lenguaje de la experiencia, por mucho que, desde esas formas de racionalidad, haya un uso y abuso de la palabra experiencia. Y, si lo hay, se trata de un lenguaje menor, particular, provisional, transitorio, contingente, finito, ambiguo, ligado a un espacio y a un tiempo concreto, subjetivo, paradójico, contradictorio, confuso, sin la dignidad de ese logos de la teoría que dice, en general, lo que es y lo que debería ser. Por eso, la producción de dignidad de este escrito también va en la vía de dignificar la experiencia, reivindicar la experiencia y eso supone dignificar y reivindicar todo aquello que tanto la ciencia como la filosofía tradicionalmente menosprecian, los ponen al margen o rechazan: la subjetividad, la incertidumbre, la provisionalidad, la vida... porque la experiencia suena sobre todo a vida, una vida que no es otra cosa que su mismo vivir, a una vida que no tiene otra esencia que su propia existencia finita, corporal, de carne y hueso... reivindicar un modo de estar y habitar el mundo con espacios y tiempos como sujetos de experiencia (abiertos, vulnerables, sensibles, temblorosos). Unos espacios que a veces sucede lo otro, lo imprevisto, donde vacilan las palabras, nuestros saberes, nuestras técnicas, nuestros poderes, nuestras ideas, nuestras intenciones. Como en la vida misma. Porque la experiencia como nos recuerda Larrosa, también tiene que ver con el no-saber, con el límite de lo que ya sabemos, con el no-poder-decir, con el límite de lo que ya sabemos decir, con el no-poder-pensar y con el no-saber-qué-hacer.

Referencias

- CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). *Datos, algoritmos y políticas. La redefinición del mundo digital*. Santiago, Chile. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43477-datos-algoritmos-politicas-la-redefinicion-mundo-digital>.
- Cruz, Manuel (1999). *Hacerse cargo: sobre responsabilidad e identidad personal*. Barcelona: Paidós.
- Durán, Maximiliano (2019). Simón Rodríguez y lo popular de la educación: Una experiencia inédita y radical en América. En: Rojas Olaya, Alí Ramón (Comp.) *Entre la Independencia y la Libertad*, vol. 1, Colección Luces y Virtudes. Caracas: Centro Rodrigueano de Investigación Social para la Latioamericanidad (CRISOL) y UNEXCA, pp. 67 – 86.
- Fonseca, D., García-Peñalvo, F., & Camba, J. (2021). *Nuevos métodos y tecnologías para mejorar la usabilidad y accesibilidad de los datos educativos*. Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10209-020-00765-0>
- Guerrero Arias, Patricio (2010). Corazonar el sentido de las epistemologías dominantes desde las sabidurías insurgentes para construir sentidos otros de la existencia. *Calle 14: revista de investigación en el campo del arte*, Vol. 4, N° 5, julio-diciembre, Colombia, pp. 80-94.
- Inojosa Zerpa, Henry Tobía (2013). *Investigar para subvertir*. Caracas: Fondo Editorial de la Asamblea Nacional William Lara.
- Jiménez Castillo, Edward José (2022). *Participación Ciudadana y Contraloría Social. Modelo de Gobierno Abierto en el marco de las relaciones del Poder Popular y Estado*. Trabajo de Grado, como requisito parcial para optar al grado académico de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención Gerencia Pública, NREAC - UNESR, febrero 2022.
- Jonas, Hans. (2004). *El Principio de Responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*, 2da edición, Barcelona: Editorial Herder.
- Larrosa Bondía, Jorge (2006). Sobre la experiencia. *Aloma: revista de psicología, ciències de l'educació i de l'esport Blanquerna*, [en línia], 2006, Núm. 19, p. 87-112, <https://raco.cat/index.php/Aloma/article/view/103367> [Consulta: 28-05-2022].

- Marimon-Martí, M., Cabero, J., Castañeda, L., Coll, C., Minelli de Oliveira, J., Rodríguez-Triana, M. (2022). Construir el conocimiento en la era digital: retos y reflexiones. *RED, Revista de Educación a Distancia*, Núm. 69, Vol. 22, Art. 1, Murcia, España: Edit.um.
- Marrero, Thais (2019). *La episteme cimarrona de Simón Rodríguez*, En: Rojas Olaya, Alí Ramón (Comp.) *Entre la Independencia y la Libertad*, vol. 1, Colección Luces y Virtudes, Caracas: Centro Rodrigueano de Investigación Social para la Latinoamericanidad (CRISOL) y UNEXCA. pp. 127 – 135.
- Maximiliano, Durán (2019). Simón Rodríguez y lo popular de la educación: Una experiencia inédita y radical en América. En: Rojas Olaya, Alí Ramón (Comp.) *Entre la independencia y la libertad*. Caracas: UNEXCA, pp. 67 – 86.
- Pavel Ramírez (2021). *Diferencias entre digitalización y transformación digital: ¿cuál le conviene a tu empresa?* APD, Madrid. Disponible en: <https://www.apd.es/diferencias-digitalizacion-transformacion-digital/>
- Power Data, *Transformación digital. Qué es y su importancia y relación con los datos*, Disponible en: <https://www.powerdata.es/transformacion-digital#:~:text=La%20transformaci%C3%B3n%20digital%20permite%20que,busque%20sobrevivir%20en%20el%20futuro.>
- Ramírez Rojas, Kléber (2006). *Historia documental del 4 de febrero de 1992*. Caracas: Editorial Fundación El Perro y La Rana.
- Rojas Olaya, Alí Ramón (Comp.) (2019). *Entre la Independencia y la Libertad*. vol. 1, Colección Luces y Virtudes, Caracas: Centro Rodrigueano de Investigación Social para la Latinoamericanidad (CRISOL) y UNEXCA.
- Rojas Olaya, Alí Rojas (2013). *Kléber Ramírez Rojas y la pedagogía comunera*, Rebelión, 2013. Disponible en: <https://rebellion.org/kleber-ramirez-rojas-y-la-pedagogia-comunera/>
- Romero Pérez, Norjhira (2017). El Político como Gerente Público. Más allá del principio de Peter, la razón fronteriza. En: Valera-Villegas, Gregorio y Madriz, Gladys. *Filosofías de la Política y del Terrorismo. Perspectivas y Debates*. Caracas: Coedición del NEFI-UERJ/Brasil y Ediciones del Solar, pp. 103-221.
- Romero Pérez, Norjhira (2018). *El Trabajo de Grado como Dispositivo Académico. Claves para estudiar e investigar en Educación Avanzada*, Línea de Investigación EOAAPP, Caracas.

Romero Pérez, Norjhira (2014). *La burocracia necesaria. Ética y Política en el Servicio Público*. Caracas: Ediciones Del Solar.

Romero Pérez, Norjhira (2004). *Propuesta Gerencial para la implementación de un proceso de autogestión de la Orquesta Sinfónica Juvenil e Infantil de Güiria como organización de aporte social a la comunidad*. Trabajo de Grado Escuela de Artes, Universidad Central de Venezuela.

Sábato, Ernesto (2001). *La resistencia*. Buenos Aires: Seix Barral.

Zambrano Díaz, Luisa Fernanda (2018). *Administración Insurgente y Transformadora. Sistematización de una experiencia socioproductiva universitaria*. Caracas: Araca Editores y UNESR.