

Reinventando la Administración Pública: El Poder de las Competencias Digitales y las Relaciones Sociales

Reinventing Public Administration: The Power of Digital Competencies and Social Relationships

Autores

Juan Javier Sarell Galarraga¹  Franklin Sandoval² 
jjzarell@gmail.com - franklin99.sandoval@gmail.com

RESUMEN

La era actual de cambio tecnológico acelerado exige una constante renovación, que va más allá de la mera optimización de procesos o adquisición de tecnologías, demanda una profunda reconfiguración de las interacciones humanas dentro y fuera de estas estructuras. En la República Bolivariana de Venezuela, donde la mejora de los servicios públicos es una prioridad apremiante, nuestra investigación se centró en cómo la combinación de competencias digitales y relaciones sociales sólidas puede ser la clave para el avance institucional. Creemos firmemente que las habilidades digitales no son solo técnicas, son fundamentales para fortalecer equipos y optimizar la comunicación, elementos cruciales para la adaptabilidad y reinención de cualquier organización. Para explorar esta dinámica, realizamos un estudio cualitativo a finales de 2023, conversando con 93 empleados de diversas instituciones públicas venezolanas. Los hallazgos revelaron que las competencias digitales capacitan a los trabajadores para desempeñarse de manera más efectiva, tanto a nivel individual como en sus interacciones con colegas. Esta mejora se traduce directamente en relaciones interpersonales más sólidas y un rendimiento general superior en el sector público. En síntesis, la reinención de la administración pública venezolana exige un compromiso continuo con el desarrollo de habilidades digitales y el fortalecimiento de las conexiones humanas entre los empleados y con la ciudadanía. Estos pilares son la base para una fuerza laboral que pueda trabajar, colaborar y prosperar en un entorno digital en constante evolución. Nuestros resultados sientan las bases para diseñar políticas públicas orientadas a la formación digital y la promoción de la colaboración, impulsando una administración pública más ágil, innovadora y centrada en las necesidades ciudadanas. La reinención dependerá de la capacidad de sus líderes para forjar una visión compartida, catalizar un cambio cultural integral, empoderar a sus equipos y construir puentes de confianza y colaboración con todos los actores involucrados

Palabras clave: Reinención, competencias digitales, Gestión de la tecnología de la información, Transformación Digital, Relaciones sociales.

ABSTRACT

The current era of accelerated technological change demands constant renewal that extends beyond mere process optimization or technology acquisition, requiring a profound reconfiguration of human interactions both within and outside these structures. In the Bolivarian Republic of Venezuela, where the improvement of public services is a pressing priority, our research focused on how the combination of digital competencies and strong social relationships can be the key to institutional advancement. We firmly believe that digital skills are not merely technical; they are fundamental for strengthening teams and optimizing communication, which are crucial elements for any organization's adaptability and reinvention. To explore this dynamic, we conducted a qualitative study at the end of 2023, interviewing 93 employees from various Venezuelan public institutions. The findings revealed that digital competencies empower workers to perform more effectively, both individually and in their interactions with colleagues. This improvement translates directly into stronger interpersonal relationships and superior overall performance in the public sector. In summary, the reinvention of Venezuelan public administration requires a continuous commitment to developing digital skills and strengthening human connections among employees and with citizens. These pillars are the foundation for a workforce that can work, collaborate, and thrive in a constantly evolving digital environment. Our results lay the groundwork for designing public policies that aim to promote digital training and collaboration, ultimately driving a more agile, innovative, and citizen-centered public administration. Reinvention will depend on the ability of its leaders to forge a shared vision, catalyze comprehensive cultural change, empower their teams, and build bridges of trust and collaboration with all stakeholders.

Keywords: Reinvention, digital competencies, Information Technology Management, Digital Transformation, social relationships.

¹ Universidad Central de Venezuela. UCV. Venezuela

² Universidad Central de Venezuela. UCV. Venezuela

Recepción: 25/05/2025
Revisión: 28/06/2025
Publicación: 05/07/2025

1. Introducción

En el campo de las ciencias humanas, es crucial investigar el comportamiento de los individuos, profundizando sus causas y consecuencias para determinar los elementos que les afectan. Como parte de la revolución social y tecnológica de nuestros tiempos, el estudio del desarrollo y avance de la tecnología tiene un interés particular en el análisis del comportamiento de los individuos en nuestra sociedad. En este sentido, la presente investigación busca abordar una práctica investigativa, en el contexto ideológico y tecnológico que enmarca la urgencia de la digitalización y la reinención de los procesos en las organizaciones públicas.

Tomando como base esta reflexión, se propone exponer el poder y la influencia transformadora que ejercen las competencias digitales y las relaciones sociales entre los trabajadores del sector público venezolano, y cómo estas inciden directamente en su rendimiento, en la eficacia y la capacidad de reinventarse de este tipo de organizaciones. Pero, al abordar las competencias digitales, es necesario considerarlas desde sus aristas complementarias: el desarrollo de habilidades y el avance de la tecnología, producto de las últimas revoluciones industriales. Sobre este punto, es importante recordar a Van Dijk (2008), quien señalaba que las capacidades digitales se adquieren progresivamente, identificando distintas formas de adquisición, incluyendo las informativas, las comunicacionales y las operacionales.

Es fundamental para una organización que sus trabajadores –a quienes en adelante llamaremos actores, por ser quienes ejecutan las acciones para el sostenimiento y desenvolvimiento de los procesos en las empresas públicas o privadas– sean considerados en cualquier problematización que implique el manejo de recursos. Son ellos quienes determinan la vitalidad de la entidad en la sociedad y su capacidad de adaptación. A propósito de ello, es conveniente citar a Barney (1994) quien, en su exposición sobre los recursos de una compañía, los clasifica en tres espacios: recursos físicos (acceso a materiales, infraestructura, tecnología y localización geográfica), capital humano (que incluye a los actores de la institución,

sus relaciones interpersonales y su visión), y recursos propiamente dichos (que abarca los procesos y la estructura administrativa).

Con base en lo ya escrito, esta investigación se enmarca en la perspectiva de los recursos expuesta por Barney (1994), destacando la interrelación entre ellos, especialmente en el uso de elementos tecnológicos como la computación. Esto tiende a desencadenar una brecha digital entre los miembros de una comunidad o, en el presente caso, de una organización pública. En la era del conocimiento, desarrollada globalmente gracias a la globalización, el uso de estas herramientas puede ser un factor de evolución o involución para los actores del sector público, dependiendo del análisis que se plantee en la entidad y su voluntad de reinversión.

Así, en la era del conocimiento y la información, esa reinversión de las organizaciones empresariales y públicas se da por la existencia de nuevos retos que implican la adopción de modelos de comportamiento cuya velocidad de respuesta debe estar acorde con el vertiginoso cambio tecnológico. En el marco de esta nueva sociedad, las organizaciones están bajo la influencia de la aplicación de nuevas tendencias en el manejo de información, la inteligencia organizacional y el establecimiento de relaciones estratégicas en su entorno. Por ello, se hace necesario ofrecer reflexiones sobre cómo las competencias digitales del trabajador pueden manejar la concentración y la rapidez de transmisión de información en la sociedad del conocimiento, mediante el uso de diversas plataformas y redes sociales, además de explicar cómo estas potencian e influyen de manera general en las relaciones sociales actuales, reinventando la forma de interactuar en el ámbito público.

Uno de los elementos que centra la perspectiva de esta investigación es la transformación de las relaciones sociales en la presente era. Giraldo (2011) ya mencionaba cómo estas han evolucionado a partir del avance de las herramientas tecnológicas de información y comunicación (TIC). Sobre este tema, este autor había realizado un estudio previo donde citaba que las tecnologías de información tienen participación en las características de un líder organizacional y en su manera de comunicarse (Sarell, 2013).

No obstante, es imperioso citar también a Ramió (2016:7) cuando, en su acercamiento a la definición de las organizaciones, propone que estas representan un “grupo de personas asociadas para el logro de un fin común, quienes establecen relaciones formalizadas legitimadas por el sistema social externo”. Es en este grupo de relaciones donde entra en juego la presencia de las relaciones sociales en las instituciones, como un elemento de continuidad en el tiempo que influye en los actores organizacionales. Uno de los argumentos que justifica esta investigación radica en que, ante los distintos cambios mundiales, las instituciones del sector público deben mostrarse coherentes, eficientes y capaces de reinventarse, además de integrar criterios de pertinencia, calidad y productividad para desarrollar nuevas capacidades, esquemas y modelos que logren una gestión exitosa.

Por lo tanto, se pretende contribuir con un enfoque teórico que las entidades públicas puedan adaptar para un desarrollo más acorde con las nuevas realidades contextuales (ideológica, política y económica) como parte de su reinvención en el siglo XXI. Se parte de la premisa de que la generación de competencias digitales puede favorecer la construcción de una nueva visión ética y política de la responsabilidad social de los actores involucrados, y la identificación sistemática del escenario donde las entidades del sector público interactúan, permitiendo una mejor comprensión de la realidad organizacional, lo cual se orienta hacia gestiones integrales y estratégicas capaces de impulsar la reinvención del sector público.

2. Metodología

Esta investigación se realizó bajo un paradigma interpretativo junto a un enfoque cualitativo, priorizando la recopilación de información detallada, donde se empleó un diseño mixto, combinando un enfoque documental-bibliográfico con la recopilación de datos primarios. Para el componente de datos primarios, se utilizaron cuestionarios de carácter semiestructurado, que fueron aplicados en diversas organizaciones públicas venezolanas (ministerios, instituciones públicas, universidades) durante el último semestre de 2023. La información recopilada, tanto de la revisión documental como de los cuestionarios, fue analizada manera

subjetiva, impresionista y diagnóstica, con un enfoque particular en la interconexión entre las competencias digitales y las relaciones sociales dentro del sector público. Los resultados facilitaron una comprensión más profunda de los fenómenos y realidades sociales, permitiendo interpretar percepciones sobre una realidad construida, múltiple y contextual. Esta comprensión aportó información valiosa para el proceso de reinventar la administración pública.

3. Resultados

3.1. Competencias Digitales: El Catalizador de la Reinención

En la actual era de rápidos avances tecnológicos, las competencias digitales emergen como el motor clave para la reinención de cualquier organización, especialmente en la administración pública venezolana. Estas habilidades van más allá de lo meramente técnico, actuando como un catalizador que permite a individuos y entidades no solo adaptarse a los escenarios cambiantes, sino también liderar su transformación. En este contexto, entender qué son las competencias es fundamental: no se limitan a la suma de conocimientos o destrezas, sino que abarcan motivaciones y otras condiciones personales, como lo señalaron Spencer y Spencer (1993). Es crucial contar con definiciones rigurosas para evitar confusiones, un punto enfatizado por Le Boterf (2001), quien destacó la importancia de discernir entre las diversas aproximaciones conceptuales (Malvezzi, 2002). Diferentes autores han explicado las aproximaciones teóricas sobre las competencias, en el Cuadro 1 se presenta un resumen:

Cuadro 1. Aproximaciones y Tipos de Competencias

Concepto/Tipo	Descripción Clave de las competencias	Autores Clave/Referencia
Explicación Clásica	Se entienden como recursos personales directamente relacionados con el desempeño individual.	Spencer y Spencer (1993)
Aproximación Etnometodológica	Son vistas como estructuras formadas por recursos personales, donde la estructura misma es la causa del desempeño.	
Teoría de las Estructuras Sociales	Consisten en estructuras resultantes de condiciones concretas del individuo y su entorno.	Malvezzi (2002)
Perspectiva Socio-Histórica	Son el resultado de un proceso dialéctico-histórico, donde las condiciones de un momento específico se transforman en las competencias necesarias para el momento siguiente.	

Concepto/Tipo	Descripción Clave de las competencias	Autores Clave/Referencia
Definición General	Un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico, orientados al logro de un resultado eficiente y eficaz. Incluyen motivos, rasgos, auto concepto, actitudes, valores, conocimientos y capacidades cognitivas o conductuales, medibles de forma fiable.	Tejada (2003)
Competencias Básicas	Habilidades mínimas e indispensables requeridas para la aplicación en el empleo (ej. escribir mensajes, leer comprensivamente, plantear opiniones).	
Competencias Blandas	Habilidades relacionadas con la integración y la interacción de los actores en una organización (ej. comunicación, liderazgo, automotivación, trabajo en equipo).	Sarell (2019)
Competencias Duras	Habilidades específicas vinculadas al comportamiento en el puesto de trabajo, a menudo relacionadas con aplicaciones tecnológicas; son conocimientos, destrezas y actitudes profesionales.	
Conocimiento Procedimental	Capacidad de un individuo para "saber hacer" y "realizar". Se distingue del conocimiento declarativo (transmisible oral o escrito) en que el procedimental no se puede transmitir de la misma forma, sino que implica una acción o aplicación.	Cela y Ayala (2002)

Fuente: Elaboración propia (2025)

En los respectivos trabajos citados, se indica que las competencias digitales se refieren a disposiciones cognitivas que permiten al individuo desempeñarse en un ambiente mediado por la tecnología, contribuyendo a la diseminación de la información. Desde esta perspectiva, la competencia digital representa una herramienta para interactuar en el universo, ya que capacita al participante para “estar, moverse, intervenir, actuar, aprender e interrelacionarse en el espacio electrónico” (López, Encabo y Jerez, 2011:166). Por tanto, la competencia digital implica el uso de las TIC apoyado en herramientas provenientes del auge de investigación y desarrollo, siendo esencial para la reinversión de los procesos públicos

En consecuencia, las competencias digitales de un individuo pueden ayudarle a desenvolverse de mejor manera con la tecnología en aquellas áreas de exploración de conocimientos. Seguidamente, García, Ruíz y Domínguez (2007), señalan que la aplicación de competencias en el uso de internet implica dos dimensiones: una técnica y otra social. La primera, posibilita la creación y gestión de ambientes comunicacionales, que facilitan el acceso del estudiante a los materiales, el intercambio de opiniones y la realización compartida de tareas. La

segunda, promueve la conformación de comunidades mediante la interacción dando lugar a experiencias de comunicación abierta en las cuales es posible compartir el conocimiento.

Cabe destacar que en el Marco Europeo de Competencias Digitales (DIGCOMP) se define la competencia digital como el uso crítico y seguro de las Tecnologías de la Sociedad de la Información para el trabajo, el ocio y la comunicación. Este marco integra conocimientos, habilidades, actitudes y estrategias necesarias para el uso efectivo de los medios digitales y las tecnologías de información y comunicación (Comisión Europea, 2006). De allí que las competencias digitales son consideradas esenciales para la empleabilidad, la educación y la participación activa en la sociedad digital, sirviendo como pilar fundamental para la transformación del servicio público, exigiendo una transformación profunda que, si bien se apoya en la adopción de tecnologías avanzadas, se cimienta verdaderamente en la evolución de las competencias digitales de sus colaboradores y en la optimización de las relaciones sociales dentro y fuera de la estructura gubernamental.

Las competencias digitales van más allá del mero manejo de herramientas informáticas. Implican un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a los servidores públicos desenvolverse con soltura en entornos digitales, aprovechando al máximo las oportunidades que ofrecen para mejorar la gestión y la prestación de servicios. Algunas de las competencias son cruciales que incluyen:

- Alfabetización informacional y mediática: Capacidad para buscar, evaluar, organizar y utilizar información de manera crítica y responsable en entornos digitales. Esto es vital para tomar decisiones informadas y combatir la desinformación.
- Comunicación y colaboración digital: Habilidad para interactuar, compartir recursos y trabajar en equipo utilizando herramientas digitales, promoviendo la comunicación fluida y la construcción de conocimiento colectivo.

- Creación de contenido digital y seguridad: Capacidad para generar contenido relevante (documentos, presentaciones, análisis de datos) de forma ética y segura, protegiendo la información y la privacidad.
- Resolución de problemas y pensamiento crítico digital: Aptitud para identificar problemas, analizar datos y desarrollar soluciones innovadoras utilizando recursos digitales, adaptándose a los constantes cambios tecnológicos.
- Cultura de datos y analítica: Comprensión de la importancia de los datos para la toma de decisiones, así como la capacidad de interpretar y utilizar herramientas de análisis para extraer información valiosa.

Con referencia a todo lo citado con anterioridad, cuando se les preguntó a los informantes clave sobre su propia definición de competencia digital, muchas fueron los aportes dados. La diversidad de estas definiciones enriqueció la comprensión del concepto en el contexto específico de este estudio, con la creación de diversas categorías. Estos se pueden observar en la Figura 1 que se presenta a continuación.

Figura 1. Categorías asociadas a las Competencias Digitales



Fuente: Elaboración propia (2025)

Ahora bien, analizar estas perspectivas permitió identificar la relevancia práctica que otorgan los actores clave a las habilidades digitales en su entorno laboral, un factor crucial en la reinventada administración pública. En el Cuadro 2 se desarrolla una evolución histórica del impacto de las competencias digitales en la República Bolivariana de Venezuela desde la década de 1990 hasta la actualidad, destacando hitos clave, iniciativas gubernamentales y el impacto de la transformación digital en la sociedad.

Cuadro 2. Desarrollo del impacto de la transformación digital.

Periodo	Hito	Importancia
Década de 1990	1992 Amanecer de la Sociedad de la Información	Expansión de REACCIUN y acceso inicial a Internet
	1999 Aprobación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Art. 110)	Reconoció la ciencia, la tecnología y la innovación como asuntos de "interés público"
Década del 2000	2000 Necesidad de las competencias digitales	Creación del Ministerio de Ciencia y Tecnología (MCT) y del Centro Nacional de Tecnologías de la Información (CNTI).
	2000 Planes de Institucionalización y Desarrollo Tecnológico	políticas públicas estructuradas para el desarrollo tecnológico, promoviendo las competencias digitales
	2001. Formulación del Plan Nacional de Tecnologías de la Información (TIC) y la Ley Especial contra los Delitos Cibernéticos	Iniciativas para la Alfabetización Digital
	Desarrollo de Infocentros y programas de alfabetización tecnológica	Se promovió la generación de contenidos y el uso de la tecnología, destacando la necesidad de las competencias digitales
	2004 democratizar el acceso a Internet y reducir la brecha digital a través de la promoción del uso de software libre en la Administración Pública (Decreto 3.390, 2004).	Se busca garantizar que la tecnología no sea un privilegio, sino un recurso accesible para todos, promoviendo la inclusión digital y el desarrollo social
Década de 2010	2013 Promulgación de la Ley de Infogobernanza.	Se establece el Marco de Infogobernanza y Conciencia
	2013 digitalización de los trámites	Interacción a través de medios digitales y promover la apropiación de la tecnología
Década de 2020	2020 Aceleración de la Digitalización por la Pandemia del COVID	Incremento de Educación a distancia y el teletrabajo
	Reconocimiento Político a través de promociones de Planes	Desarrollo de los planes como el "Plan Nacional Comunidades TIC para la Inclusión Digital 2025-2027" y el "Plan de la Patria 2019-2025"

Fuente: Los autores (2025)

Ante esta realidad, es necesario continuar los esfuerzos para mejorar la alfabetización digital y garantizar el acceso equitativo a la tecnología para todos los ciudadanos.

3.2. Relaciones Sociales: Tejido Humano que Potencia la Reinención

Reinventar la administración pública es un desafío que va más allá de la mera implementación tecnológica. Se trata de una transformación cultural donde las relaciones sociales emergen como el verdadero engranaje que permite que el motor digital funcione de manera armónica y efectiva. Como ya señaló Mayo (1933) en sus estudios de Hawthorne, las relaciones humanas, incluidos los grupos informales, son cruciales para el desenvolvimiento de las personas en las organizaciones, y esta verdad es más relevante que nunca en el contexto de la administración pública del siglo XXI.

Si bien la tecnología es el motor que impulsa la transformación, las relaciones sociales son el catalizador que asegura su éxito. En el ámbito público, estas relaciones abarcan tanto la interacción interna (entre compañeros, departamentos y niveles jerárquicos) como la externa (con ciudadanos, otras instituciones y el sector privado). La verdadera modernización exige romper con los silos tradicionales para fomentar la comunicación abierta y el trabajo conjunto entre diferentes áreas. Esto permite abordar problemas complejos y desarrollar soluciones integrales. Las herramientas digitales pueden facilitar enormemente esta colaboración, pero es la cultura organizacional la que debe promoverla activamente para reinventar la administración pública, por lo cual se requiere de una sinergia entre las tecnologías y las relaciones sociales del siglo XXI en donde las competencias digitales van a jugar un papel importante.

Las organizaciones públicas modernas deben ser intrínsecamente más receptivas y proactivas en la interacción con los ciudadanos. Para ello, es indispensable establecer canales de comunicación bidireccional, fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones y co-crear servicios públicos. Estos elementos son clave para construir confianza y legitimidad.

Pero cabe destacar que los líderes de las organizaciones públicas son agentes de cambio fundamentales. Su ejemplo no solo debe reflejarse en la adopción de tecnología, sino en la inspiración y guía de sus equipos durante la transición digital. Esto implica desarrollar habilidades cruciales como la comunicación efectiva, la empatía y la capacidad de gestionar la resistencia al cambio. En un entorno digital donde la información fluye con rapidez, la confianza se convierte en un activo invaluable. La transparencia en la gestión, la rendición de cuentas y la comunicación clara y honesta son pilares esenciales para fortalecer las relaciones, tanto con la ciudadanía como entre los propios miembros de la organización. Esto se alinea con la comprensión del desarrollo de la personalidad en grupos de trabajo, como los siete rasgos identificados por Gordon (1972):

- Ascendencia: Personas verbalmente predominantes en los grupos.
- Cautela: Individuos que analizan cuidadosamente cualquier situación antes de tomar decisiones.
- Originalidad: Aquellos que disfrutan el reto de generar nuevas ideas.
- Relaciones personales: Personas tolerantes, pacientes y comprensivas.
- Responsabilidad: Individuos perseverantes en quienes se puede confiar una tarea.
- Sociabilidad: Aquellos que disfrutan el contacto y la interacción con los grupos de trabajo.
- Vigor: Personas que destacan por su capacidad y gusto por el trabajo.

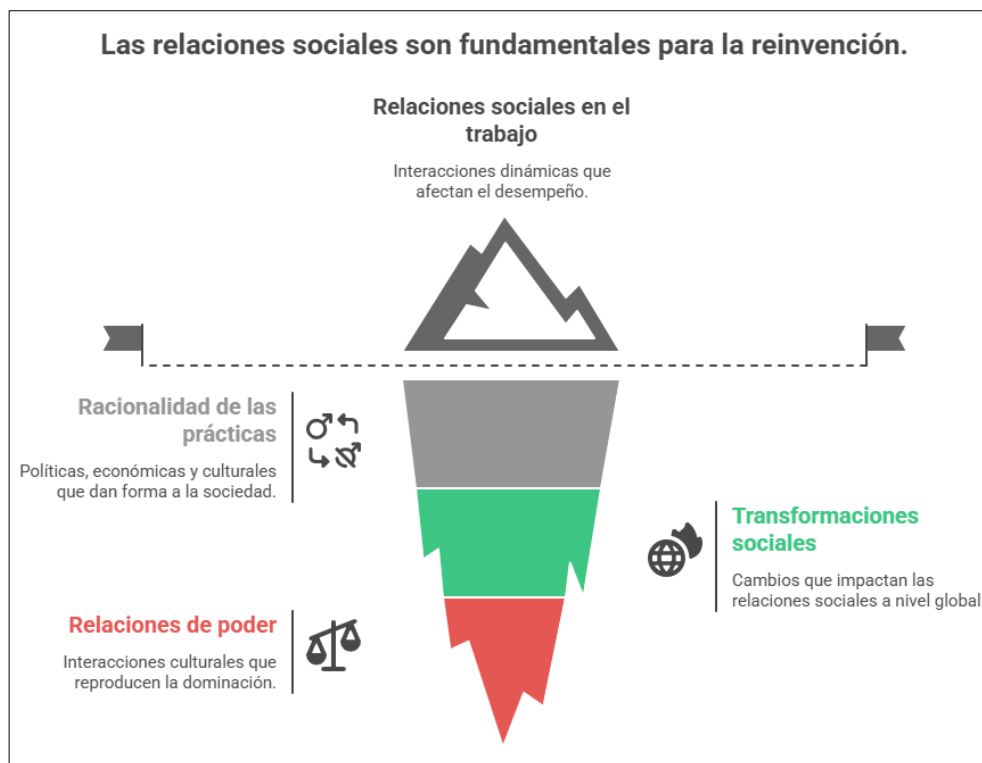
Estos rasgos resultan particularmente relevantes en la administración pública reinventada, donde la colaboración y la adaptabilidad son esenciales. Por otro lado, se tiene que ver la sociabilidad como es necesidad de contacto entre individuos para evitar el aislamiento, en donde se entrelaza con las relaciones interpersonales, donde los individuos buscan ser comprendidos, justificando la centralidad del ser humano y su sociabilidad en las corrientes económicas y organizacionales. El hombre del siglo XXI, como señala Ramírez (2014), se desenvuelve en un "socialismo postmoderno", fuertemente influenciado por las redes sociales y el soporte tecnológico.

3.3. Un Enfoque Holístico para la Reinversión

Las relaciones sociales en el trabajo son fundamentales para construir equipos efectivos, fortalecer la confianza y promover un ambiente inclusivo y colaborativo (Robbins y Judge, 2022). Por lo tanto, se conciben como interacciones dinámicas y multidimensionales que afectan directamente el desempeño y el bienestar organizacional, siendo cruciales para la reinversión de la administración pública.

La racionalidad de las prácticas (políticas, económicas, culturales, entre otras) es donde se afianzan los contenidos que caracterizan a una sociedad. Para Lanz (2006), la médula de las relaciones sociales es donde se condensa la naturaleza de un modo de producir la vida en sociedad. Esta verdad se extiende a las redes sociales, cuya fuerza motora activa a los diversos actores que la conforman, impulsando estrategias y procesos para el mantenimiento de las organizaciones (Bravo, Arenas, Castillo, y Diaz, 2024). Esto se puede detallar más en la Figura 2 que se presenta a continuación:

Figura 2. Relaciones Sociales, fundamentales para la reinversión



Fuente: Los autores (2025)

Colocarse en sintonía con las transformaciones sociales que vive el país, el continente y el planeta implica, ineludiblemente, abordar las relaciones sociales de los individuos. En cualquier modelo (capitalista o socialista), la interacción y las relaciones de poder se reproducen como práctica cultural. Como señala Foucault (1996), estas relaciones de dominación trascienden al "dueño de los medios de producción" y se manifiestan en la cultura social. En el socialismo, la interacción de las relaciones sociales entre los distintos niveles económicos y jerárquicos de la organización adquiere un aporte especial, mientras que para Laclau (2002), el impacto en lo político de las relaciones sociales tiene un rol primariamente estructurante, al ser, en última instancia, una articulación estratégica.

3.4. Hacia una Administración Ágil y Centrada en el Ciudadano

La verdadera modernización de las organizaciones públicas surge de la sinergia entre las competencias digitales y la fortaleza de las relaciones sociales. Las herramientas tecnológicas potencian la capacidad de interacción, mientras que una cultura organizacional que valora la colaboración y la confianza maximiza el impacto de la tecnología. Pero un aspecto crucial es el cambio en la cultura organizacional y en la mentalidad de los funcionarios públicos. La implementación exitosa de la transformación digital requiere no solo la adopción de nuevas tecnologías, sino también un cambio en la forma en que las personas piensan y trabajan. Esto incluye el desarrollo de habilidades digitales, la promoción de una mentalidad de innovación y la capacitación de los funcionarios para aprovechar al máximo las nuevas herramientas y sistemas. Pero en palabras, Oszlak (2020) destaca:

La gestión pública en el futuro dependería de la identificación de mecanismos para incrementar las capacidades personales de equipos trabajando en red y atravesando sectores, para mejorar el desempeño y la prestación de servicios, contando con asistentes digitales y máquinas capaces de aprender para amplificar las fortalezas de los equipos, mitigar déficits de capacidad e incrementar la eficacia. (p.106)

En este escenario es donde hay que destacar que el camino hacia una administración pública ágil, eficiente y cercana al ciudadano en el siglo XXI pasa indefectiblemente por:

- Inversión continúa en la capacitación y el desarrollo de competencias digitales en todos los niveles jerárquicos.
- Fomento de una cultura organizacional que promueva la colaboración, la transparencia y la orientación al ciudadano.
- Implementación de tecnologías que faciliten la comunicación, el trabajo en equipo y la prestación de servicios accesibles y personalizados.

Solo al entender que el recurso más valioso de cualquier organización son sus personas y sus interacciones, las instituciones públicas podrán no solo adaptarse a los desafíos actuales, sino también anticiparse a los futuros, consolidándose como motores de progreso y bienestar para la sociedad. En la complejidad actual, donde las instituciones se debaten en cómo subsistir ante los cambios tecnológicos y la complejidad de las relaciones humanas, los líderes deben destacarse para guiar a las personas en las organizaciones.

3.5. Transformación Digital como proceso de cambio

Hay que destacar que la transformación digital trasciende la mera implementación de tecnología, siendo una disrupción de carácter cultural. Esto es fundamental para la administración pública. Históricamente, se han implementado tecnologías que requieren de las competencias digitales, como en el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) en su momento, o más recientemente con la Plataforma Patria (www.patria.org.ve). Así, se puede señalar que es la reinversión de las funciones a través de la utilización de la tecnología digital para mejorar la forma en que se desempeña y sirve a los clientes, siempre en busca de la eficiencia y la competitividad, donde la organización está en una constante evolución, adaptándose a las necesidades sociales y aprovechando las revoluciones tecnológicas para conseguir mejorar su rendimiento (Sandoval, 2019), pero a menudo estas acciones subyacente no ha sido lo

suficientemente profundo, para significan la necesidad de reinventar la administración pública, por lo cual se debe:

- Revisar a fondo procedimientos y valores: No es solo digitalizar trámites existentes, sino repensar cómo se hacen las cosas. Esto puede significar pasar de procesos burocráticos y presenciales a sistemas ágiles, transparentes y orientados al ciudadano.
- Transformar las relaciones: Esto incluye las relaciones dentro de la administración (mayor colaboración, menos silos departamentales), y entre la administración, la ciudadanía y las empresas. Una administración reinventada debería ser más accesible, reactiva y participativa.
- Atender razones exógenas y endógenas: Las razones exógenas incluyen la globalización, las expectativas ciudadanas y el avance tecnológico mundial. Las razones endógenas se refieren a la necesidad de mayor eficiencia, reducción de la burocracia, lucha contra la corrupción y optimización de los recursos en un contexto de limitaciones económicas.

La afirmación de que la transformación digital de la Administración Pública es una palanca de transformación para todo el país resuena profundamente en la República Bolivariana de Venezuela. Dada la influencia de la administración en todos los aspectos de la vida de los ciudadanos y en la economía, una administración reinventada digitalmente podría:

- Catalizar el crecimiento económico: Al simplificar trámites para empresas, mejorar la transparencia y reducir la burocracia, se puede fomentar la inversión y la actividad económica.
- Reducir las desigualdades: Un acceso más equitativo a servicios públicos digitales (salud, educación, trámites) puede beneficiar a poblaciones remotas o con movilidad limitada, disminuyendo la brecha en el acceso.
- Aumentar la productividad: Una administración eficiente libera recursos humanos y materiales que pueden ser redirigidos a otras áreas productivas.
- Aprovechar oportunidades tecnológicas: La implementación de tecnologías como la inteligencia artificial, blockchain o la computación en la nube puede

optimizar la gestión de datos, mejorar la seguridad y ofrecer nuevos servicios personalizados a los ciudadanos. En la República Bolivariana de Venezuela, el énfasis reciente en el uso de la nube en el sector público, según el MINCYT, sugiere un paso en esta dirección, pero debe ir acompañado de una visión más amplia.

La transformación digital es un proceso que requiere la participación y el compromiso de todos los interesados: el sector público, el sector privado, la academia y la sociedad civil. Fomentar la colaboración y el intercambio de buenas prácticas puede maximizar los beneficios y abordar los desafíos comunes de manera más efectiva. Pero la realidad es que implica cambios inevitables en la tarea y las cualidades del empleado público, haciendo urgente un marco competencial digital. Esta es, quizás, la implicación más crítica para reinventar la administración en Venezuela

Por otra parte, dentro del territorio nacional existen distintos planes, por parte del gobierno central, de mejora y desarrolla la transformación digital y social tales como el "Plan Nacional Comunidades TIC para la Inclusión Digital 2025-2027 y el Plan de la Patria 2019-2025. Cabe destacar que la transformación digital se presenta como una oportunidad para abordar estos desafíos y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (Vértiz-Osores et al, 2023). Además, la transformación digital en el sector público también tiene el potencial de mejorar la eficiencia y la efectividad de las políticas públicas. Al aprovechar el poder de los datos y la analítica, los gobiernos pueden tomar decisiones más informadas y basadas en evidencia, lo que les permite asignar recursos de manera más eficiente y diseñar intervenciones más efectivas para abordar los problemas sociales (Sandoval, 2019).

La situación actual del estado presenta desafíos particulares en este aspecto:

- **Desfase Competencial:** Existe un riesgo elevado de que el personal de la administración pública venezolana no cuente con las competencias digitales necesarias para operar de manera eficiente con los sistemas ya digitalizados o en proceso de digitalización. Esto crea un "desfase" entre la tecnología disponible y la capacidad de usarla. Entonces se requiere que los empleados

adquieran nuevas habilidades y competencias digitales, así como una comprensión profunda de cómo utilizar las tecnologías digitales (Meister y Willyerd, 2010)

- **Deficiencias Organizativas:** La capacidad para proporcionar capacitación adecuada y constante en competencias digitales, así como para integrar esas habilidades en las tareas diarias, podría ser limitada. La reestructuración organizacional es vital para apoyar este desarrollo.
- **Desarrollo del Empleado Público:** La transformación digital debe ser vista como un camino de desarrollo personal, ciudadano y profesional para el empleado público venezolano. Esto implica programas de formación continua, actualización constante y una cultura que valore la adaptabilidad y el aprendizaje.
- **Marco Competencial Adaptado:** Si bien marcos como DigComp o DigCompEdu son excelentes referencias, La República Bolivariana de Venezuela necesitaría desarrollar o adaptar un marco competencial específico para sus empleados públicos. Este marco debería identificar las competencias digitales críticas (alfabetización de datos, ciberseguridad, comunicación digital, resolución de problemas con herramientas tecnológicas, colaboración en línea) y establecer rutas claras para su adquisición y evaluación.

La reinención de la administración pública en Venezuela exige un enfoque integral que aborde tanto los aspectos tecnológicos como los organizativos y culturales de la transformación digital. No se trata solo de adquirir software o hardware; la verdadera modernización implica:

- **Capacitación del personal:** Invertir de manera continua y sistemática en el desarrollo de las competencias digitales del personal público en todos los niveles. Esto incluye no solo habilidades técnicas, sino también habilidades blandas como el pensamiento crítico, la colaboración y la adaptación al cambio.

- Cultura de innovación y colaboración: Fomentar un ambiente donde la experimentación, el aprendizaje del error y el trabajo conjunto entre departamentos y niveles jerárquicos sean la norma. Romper con los "silos" tradicionales es vital para una gestión más ágil y eficiente.
- Promoción de la participación ciudadana: Integrar a los ciudadanos no solo como usuarios, sino como co-creadores de políticas y servicios. Una estrategia que logre integrar eficazmente estos elementos no solo arrojará resultados más sólidos y sostenibles a largo plazo, sino que también mejorará la percepción y la legitimidad de la administración.

3.6. Binomio Competencias Digitales-Relaciones Sociales

La reinvención de la administración pública se cimienta en la profunda interacción entre las competencias digitales y las relaciones humanas. En el individuo, la presencia de estas competencias y una sana dinámica relacional influyen directamente en su comportamiento, generando un flujo constante de información valiosa que permea todos los niveles de la organización, sea pública o privada. Esta permeabilidad de la información, combinada con el fortalecimiento de las capacidades distintivas de las instituciones, puede fomentar una cultura de mayor flexibilidad y adaptabilidad en la administración.

Las competencias digitales son un motor de la adaptación que ha emergido como una variable determinante para la adaptación de las organizaciones al cambiante entorno actual. Simon (1982) ya presagiaba que la incorporación de las computadoras a las empresas proveería más y mejor información. Hoy, más que nunca, los profesionales con habilidades tecnológicas se inclinan hacia prácticas que fomentan buenas relaciones con compañeros, pares, superiores y subalternos (Sarell, 2013).

A nivel internacional, esta tendencia no es ajena. La UNESCO (2018) ha enfatizado la alta incidencia de los avances tecnológicos en las formas de trabajo y las estructuras del mercado laboral. Por ello, la UNESCO invita a las naciones a desarrollar estas competencias con el fin de anticipar la evolución de las

necesidades digitales tanto para el trabajo como para la vida en general, incluyendo el ámbito organizacional. Se esperan, de hecho, repercusiones significativas debido a los cambios tecnológicos, lo que demanda una reorientación y nivelación profesional constante en lo relativo a las competencias de los trabajadores.

Cabe destacar que cuando se consultó a informantes clave sobre si las competencias digitales influían en el desenvolvimiento de los trabajadores públicos, la respuesta fue un contundente 100% afirmativo. A partir de sus justificaciones, queda claro que el binomio de competencias digitales y relaciones sociales tiene un impacto significativo tanto en el ámbito personal como en el laboral de los actores de las organizaciones públicas. Provee herramientas esenciales para el manejo efectivo de la información y el conocimiento. Asimismo, genera esquemas de integración entre los actores, cuya sinergia no solo optimiza la eficiencia individual y colectiva, sino que también fortalece el tejido social interno de las instituciones públicas. Pero, en definitiva, la reinención de la administración pública pasa por reconocer y potenciar esta intrínseca relación entre la capacidad de interactuar con la tecnología y la habilidad de construir relaciones humanas sólidas y colaborativas.

Los resultados muestran una percepción generalmente positiva hacia la transformación digital en el sector público. La mayoría de los participantes están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la importancia de las competencias digitales y las relaciones sociales dentro de la transformación digital, la existencia de una visión clara para la reinención y la mejora en la eficiencia de los procesos. Sin embargo, también se identifican áreas de mejora, como la necesidad de mayor capacitación en tecnología digital y la promoción de una cultura de innovación y cambios en las organizaciones públicas.

4. Reflexiones Finales

Reinventar la administración pública en la República Bolivariana de Venezuela a través de la transformación digital es, sin duda, un proceso complejo que exige una visión holística. Va mucho más allá de la mera adquisición de tecnología. Implica un cambio profundo en la cultura organizacional, una

reevaluación y rediseño de los procesos existentes y, crucialmente, una inversión estratégica en el desarrollo de las competencias digitales de los empleados públicos. Solo mediante esta aproximación integral la tecnología podrá convertirse en una verdadera palanca para construir una administración más eficiente, transparente y, lo más importante, genuinamente orientada a satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

En el siglo XXI, las competencias digitales y la gestión de las relaciones sociales dentro de la administración pública se entrelazan como un binomio para impulsar la mejora y modernización de los procesos. Esto abarca la revisión de procedimientos y políticas, la reingeniería de flujos de trabajo y la informatización de cada etapa. Las TIC ocupan un espacio preponderante en este escenario, no solo para la transmisión eficiente de datos, sino también para facilitar una interacción fluida y efectiva con los ciudadanos, siempre con el objetivo primordial de satisfacer sus necesidades y expectativas.

Para que esta reinversión sea exitosa, los servidores públicos deben asumir nuevos roles y responsabilidades. Es indispensable que sean capacitados y empoderados para innovar y para desarrollar las competencias digitales que exige el nuevo entorno. Esta formación debe estar alineada directamente con las necesidades cambiantes de la administración y de la sociedad. Para cerrar, la reinversión de la administración pública venezolana a través de la transformación digital no es solo una modernización tecnológica, sino una profunda transformación cultural y humana que requiere el compromiso con la capacitación continua y la adaptación de su personal.

5. Referencias

- Barney, J. (1994). Competitive organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal* (15). 5-9. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250150902>
- Bravo, L. M., Arenas, J. L., Castillo, F. E., y Diaz, M. F. (2024). Estrategias de transformación digital en entornos gubernamentales. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(107), 1285-1299. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.20>

- Cela, C. y Ayala, F. (2002). *Senderos de la evolución humana*. Madrid: Alianza Editorial.
- Comisión Europea (2006). *Recuperación del Parlamento Europeo y del Consejo de diciembre de 2006 sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente (2006/962/EC)*. Diario Oficial de la Unión Europea, L 394, 10-18. <https://goo.gl/c23qiO>
- Foucault, M. (1996). *Genealogía del racismo*. Museo de Buenos Aires.
- García, L., Ruíz, M. y Domínguez, D. (2007). *De la educación a distancia a la educación virtual*. Ariel.
- Giraldo, A. (2011). 'Realidad virtual': análisis del marco teórico para explorar nuevos modelos de comunicación. Anagramas rumbos sentidos común (9) 18. Medellín Enero/Junio 2011. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=491549021007>
- Gordon, L. (1972). *Manual del Perfil e Inventario de la Personalidad*. México: El Manual Moderno.
- Laclau, E. (2002). *El análisis político del discurso: entre la teoría de la hegemonía y la retórica*. Entrevista a Ernesto Laclau, De Signis, 1-7. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7440456>
- Lanz, R. (2006). *El discurso político de la posmodernidad*. FACES/UCV.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Gestión 2000.
- López, A., Encabo, E. y Jerez, I. (2011) Competencia digital y literacidad: nuevos formatos narrativos en el videojuego "Dragon age: orígenes". *Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación*, 18 (36). 165-171. <https://bit.ly/3z9LKKu>
- Malvezzi, S. (2002). *Las competencias en la organización. Módulo de la Especialización en Procesos Psicosociales para la Efectividad Organizacional*. Instituto de Psicología, Universidad del Valle, Cali.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. MacMillan.
- Meister, J., y Willyerd, K. (2010). *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*. Harper Business.
- Oszlak, O. (2020), *El Estado en la era exponencial*, Buenos Aires, Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP). <https://repositorio.cedes.org/bitstream/123456789/4549/1/El%20Estado%20en%20la%20era%20de%20la%20exponencial%20-%20Oscar%20Oszlak.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (UNESCO) (2018). *Las competencias digitales son esenciales para el empleo y la inclusión social*. <https://bit.ly/383LHUv>

- Ramió, C. (1999). *Teoría de la organización y administración pública*. Tecnos-UPF.
<https://bit.ly/3gkQUvW>.
- Ramírez P (2014, 20 de diciembre). La comunicación a través de las redes sociales.
El País Semanal.
https://elpais.com/elpais/2014/12/19/eps/1419013223_225275.html
- Robbins, S. y Judge, T. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education
- Sandoval, F. (2019). *Datos abiertos: oportunidades para la transformación social y digital en Venezuela*. *Analecta Política*, 9(17), 295- 315.
<https://revistas.upb.edu.co/index.php/analecta/article/view/365>
- Sarell, J. (2013). *Influencia de las Tecnologías en la Definición de un Líder Organizacional*. Tesis Doctoral: Universidad Central de Venezuela.
- Sarell, J. (2019). Propuesta de competencias suaves dinamizadoras para la gestión del conocimiento. *Suma de Negocios*, 10 (21), 1-8, Enero-Junio 2019.
<https://www.redalyc.org/journal/6099/609964310001/html/>
- Simon, H. A. (1982). *La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Spencer, M. L. y Spencer M. S. (1993). *Competence at Work: models for superior performance*. John Wiley and Sons, Inc.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe* (12), Universidad del Norte, Barranquilla, julio-diciembre, 2003. 115-133. <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>
- Van Dijk, T. (2008). *Semántica del discurso e ideología*. *Discurso y Sociedad*, 2 (1), 201-261. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2547120>
- Vértiz-Osores, J. J., Buendía, A. R., Chilet, S. E., y Massa, L. A. (2023). Gobierno en línea y nuevas tendencias de la gestión pública: caso peruano. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28 (Nº Especial 9), 580-594.
<https://doi.org/10.52080/rvqluz.28.e9.36>