

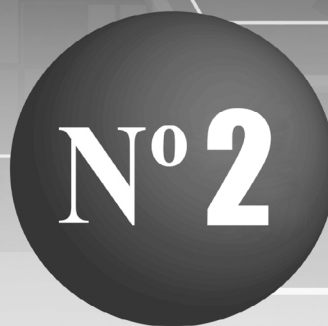
INNOVACIÓN Y GERENCIA

REVISTA CIENTÍFICA DE INVESTIGACIÓN

ISSN 3005-5172 | Depósito legal ZU2023000012



INNOVACIÓN Y GERENCIA



VOLUMEN XI

Julio - Diciembre 2025



**UNIVERSIDAD
DR. JOSÉ GREGORIO HERNÁNDEZ**

La Universidad de los Valores





INNOVACIÓN Y GERENCIA
Revista científica arbitrada
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

Vol XI. Nº2

ISSN 3005-5172

Depósito Legal: ZU2023000012

Julio - Diciembre 2025

Publicación semestral

La Revista Innovación y Gerencia es una publicación semestral de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), que surge con el propósito de convertirse en una importante referencia entre los órganos de difusión universitarios que existen en la actualidad. Publica artículos científicos, ensayos, críticas de libros, sobre aspectos asociados con procesos de innovación. En los cuales se presentan conocimientos novedosos, nuevas ideas y experiencias teórico-prácticas, que contribuyen con las diferentes disciplinas del conocimiento. Además, abarca temas relacionados con la gerencia, término con gran auge en los tiempos actuales, desde la perspectiva de entender nuevos retos y formular estrategias orientadas a dar respuestas a los procesos de transformación que experimenta la sociedad moderna. Las contribuciones científicas difundidas en este medio, serán el resultado de investigaciones teóricas o experimentales de carácter inédito y original. La revista está dirigida a investigadores, catedráticos, profesionales, estudiantes y el público en general, interesados en ampliar sus conocimientos sobre temas de actualidad y relevancia en las áreas primordiales del desarrollo social.

EDITOR JEFE

Dra. Janeth Hernandez - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2274-687X>

COEDITOR

Dra. Marisela Zabala - ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8289-9133>

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Lisette Sanchez Díaz - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4941-594X>

Dr. Edgar A. Prieto - ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4817-5195>

Dr. Deivi Fuentes Doria - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0699-286X>

Dr. Romer Alvarez M - ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1740-5430>

Dra. Sahilys Urdaneta - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4743-0142>

Dr. Oswaldo Vergara - ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9867-9581>

Dr. William Pirela - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9244-0876>

CONSEJO ASESOR

Dra. Migdalia Caridad - ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7585-7226>

Dra. Annherys Paz - ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7538-1563>

Dr. Angel Acevedo Duque - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8774-3282>

Dr. Ronald Prieto - ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3901-4250>

Dr. Faber Alzate Ortiz - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3102-7666>

Dr. Ender Carrasquero - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9244-0876>

COMITÉ DE REDACCIÓN

Msc. Geryk Nuñez - ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3648-0949>

Dra. Branda Molina - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8624-8095>

Lcdo. Harvin Fernández - ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8733-7775>



INNOVACIÓN Y GERENCIA
Revista científica arbitrada
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

Vol XI. Nº2

ISSN 3005-5172

Depósito Legal: ZU2023000012

Julio - Diciembre 2025

Publicación semestral

2025, Universidad Dr. José Gregorio Hernández.
Maracaibo, Venezuela

Concepto gráfico: Karla Velazquez y Daniel León Bracamonte
E-mail: Karlavelazquez0902@gmail.com

Diagramación y montaje: Daniel León Bracamonte
E-mail: Danielleonbracamonte2004@gmail.com



Open Data and Digital Government as Drivers for Change in the Public Management Paradigm

ABSTRACT: This scientific article is framed within the theme of Public Management 4.0 and addresses the consolidation of Electronic Government (E-Government) and Open Government as an integrated public management model in the digital age. The main objective is to understand this consolidation process by describing its scope in Latin America and determining the factors and challenges of its implementation in Ibero-America. The research employs a documentary-descriptive approach, utilizing a systematic review of academic literature, official documents, and international reports. The key theoretical foundation focuses on the new philosophy of Open Government, which promotes an active role for citizens (Oszlak, 2015) as a response to exhausted management models (Valenzuela, 2013). Furthermore, it is based on the Ibero-American Charter of Electronic Government (2006) and the guidelines for proactive transparency (Obama, 2009). The study describes how the strategic incorporation of information and communication technologies (ICTs) and the principles of open government (transparency, participation, and collaboration) redefine public management. Among the most relevant results, key elements supporting the modernization of the State and the necessary institutional cultural transformation towards a citizen-centered public management model—based on digitalization and accountability—are identified. In conclusion, the study provides a solid theoretical and practical basis that supports the transformation of the public management model, highlighting the importance of digital governance, interoperability, and technological inclusion to build more transparent, efficient, and democratic public administrations.

KEYWORDS: Open government, Electronic government, Public management.

Dados Abertos e Governo Digital como Motores de Mudança no Paradigma da Gestão Pública

RESUMO: Este artigo científico insere-se no tema da Gestão Pública 4.0 e aborda a consolidação do Governo Eletrônico (E-Government) e do Governo Aberto como um modelo integrado de gestão pública na era digital. O objetivo principal é compreender esse processo de consolidação, descrevendo seu alcance na América Latina e determinando os fatores e desafios de sua implementação na Ibero-América. A pesquisa utiliza uma abordagem documental-descritiva, baseada em revisão sistemática da literatura acadêmica, documentos oficiais e relatórios internacionais. O fundamento teórico central concentra-se na nova filosofia de Governo Aberto, que promove um papel ativo dos cidadãos (Oszlak, 2015) como resposta a modelos de gestão esgotados (Valenzuela, 2013). Além disso, apoia-se na Carta Ibero-Americana de Governo Eletrônico (2006) e nas diretrizes de transparência proativa (Obama, 2009). O estudo descreve como a incorporação estratégica das tecnologias da informação e comunicação (TICs) e dos princípios do governo aberto (transparência, participação e colaboração) redefinem a gestão pública. Entre os resultados mais relevantes, identificam-se elementos-chave que sustentam a modernização do Estado e a necessária transformação cultural institucional rumo a um modelo de gestão pública centrado no cidadão — baseado na digitalização e na prestação de contas. Em conclusão, o estudo oferece uma base teórica e prática sólida que respalda a transformação do modelo de gestão pública, destacando a importância da governança digital, da interoperabilidade e da inclusão tecnológica para construir administrações públicas mais transparentes, eficientes e democráticas.

PALAVRAS-CHAVE: Governo aberto, Governo eletrônico, Gestão pública.

Données Ouvertes et Gouvernement Numérique comme Moteurs de Changement dans le Paradigme de la Gestion Publique

RÉSUMÉ: Cet article scientifique s'inscrit dans le thème de la Gestion Publique 4.0 et traite de la consolidation du Gouvernement Électronique (E-Government) et du Gouvernement Ouvert comme modèle intégré de gestion publique à l'ère numérique. L'objectif principal est de comprendre ce processus de consolidation en décrivant sa portée en Amérique latine et en déterminant les facteurs et défis de sa mise en œuvre en Ibero-Amérique. La recherche adopte une approche documentaire-descrptive, fondée sur une revue systématique de la littérature académique, des documents officiels et des rapports internationaux. Le fondement théorique essentiel repose sur la nouvelle philosophie du Gouvernement Ouvert, qui encourage un rôle actif des citoyens (Oszlak, 2015) en réponse aux modèles de gestion épuisés (Valenzuela, 2013). De plus, il s'appuie sur la Charte Ibero-Américaine du Gouvernement Électronique (2006) et sur les lignes directrices de la transparence proactive (Obama, 2009). L'étude décrit comment l'intégration stratégique des technologies de l'information et de la communication (TIC) et des principes du gouvernement ouvert (transparence, participation et collaboration) redéfinissent la gestion publique. Parmi les résultats les plus pertinents, sont identifiés des éléments clés qui soutiennent la modernisation de l'État et la nécessaire transformation culturelle institutionnelle vers un modèle de gestion publique centré sur le citoyen basé sur la numérisation et la responsabilité. En conclusion, l'étude fournit une base théorique et pratique solide qui appuie la transformation du modèle de gestion publique, en soulignant l'importance de la gouvernance numérique, de l'interopérabilité et de l'inclusion technologique pour construire des administrations publiques plus transparentes, efficaces et démocratiques.

MOTS-CLÉS: Gouvernement ouvert, Gouvernement électronique, Gestion publique.

Gobierno abierto y electrónico como herramientas para la transformación del modelo de gerencia pública

Quintero Medina, Jennifer

Certificado Postdoctoral en Integración y Desarrollo Latinoamericano (URBE), Certificado Postdoctoral en Estado, Políticas Públicas y Paz Social (URBE), Certificado Postdoctoral en Gerencia Pública y Gobierno (URBE), Doctora en Ciencias Políticas (URBE), Magíster Scientiarum en Derecho del Trabajo (URBE), Abogada (LUZ). Docente-investigador. Miembro del Comité Académico de la Especialización de Gerencia Tributaria (UJGH). Profesora en la Cátedra Entorno Legal de las Organizaciones en la UJGH. PEI Nivel B. Investigador adscrito a la Línea de Investigación de sostenibilidad ambiental URBE SUSTENTABLE. <https://urbesustentable.urbe.edu/> Científica indexada en el AD Scientific Index 2024 (Ranking Mundial de Científicos), en reconocimiento a su alto impacto y productividad investigadora en Venezuela en las Ciencias Políticas y Políticas Internacionales.

Correo Electrónico: jennifer.quintero@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0471-8418>

Ordoñez Soto, Bárbara

Doctorante en el Programa de Cs Administrativas (UNERB). MSc. Informática Educativa (URBE). Ing. en Electrónica (URBE). Decana de la Facultad de Ingeniería en la UJGH. Investigador adscrito a CICTEI -UJGH.

Correo Electrónico: barbara.ordonez@ujgh.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4958-2841>

RESUMEN: El presente artículo se enmarca en la Gerencia Pública 4.0 y aborda la consolidación del gobierno electrónico y el gobierno abierto como un modelo integrado de gestión pública en la era digital. Su objetivo es analizar este proceso de consolidación, describiendo su alcance en Latinoamérica e identificando los factores y desafíos de su implementación en Iberoamérica. La investigación emplea un enfoque documental-descriptivo, mediante una revisión sistemática de literatura académica, documentos oficiales e informes internacionales. La fundamentación teórica se centra en la filosofía del gobierno abierto, que promueve un rol activo de la ciudadanía (Oszlak, 2015) como respuesta a modelos de gestión agotados (Valenzuela, 2013), tomando como base la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (2006) y los lineamientos de transparencia proactiva (Obama, 2009). El estudio describe cómo la incorporación estratégica de las TIC y los principios de gobierno abierto redefinen la gestión pública. Entre los resultados, se identifican los elementos clave que sustentan la modernización del Estado y la transformación cultural hacia un modelo centrado en el ciudadano, basado en la digitalización y la rendición de cuentas. Se concluye que el estudio aporta una base teórico-práctica que respalda la transformación del modelo de gerencia pública, destacando la importancia de la gobernanza digital, la interoperabilidad y la inclusión para construir administraciones más transparentes, eficientes y democráticas.

PALABRAS CLAVE: Gobierno abierto, gobierno electrónico, gerencia pública.

Introducción

Partiendo de que el gobierno, en su significado más tradicional, hace referencia al conjunto de instituciones públicas, que componen el aparato a través del cual el Estado ejerce su poder sobre la sociedad; por lo que su acción se ejecuta a tenor de las distintas leyes, reglamentos, decretos y órdenes que van encaminadas a darle cumplimiento a los mandatos constitucionales.

Es por medio del Gobierno, que el Estado conoce las demandas de la sociedad, y le da solución a sus problemáticas. Este ejerce el poder, en la medida que sus aparatos o instituciones, intervienen

en la vida de la sociedad; la mediación que se da entre instituciones gubernamentales y la sociedad, lo llevan a establecer vínculos que se manifiestan concreta y claramente en la estructura burocrática conocida como Administración Pública. La administración pública, puede ser definida como el conjunto de instituciones o órganos que conforman el Gobierno, donde actúa como un instrumento mediador de las demandas sociales para su revisión y solución por parte de esas instituciones o órganos.

Ahora bien, los cambios que ha experimentado la sociedad en todo el mundo, durante los últimos veinte años, ha llevado a los Gobiernos a replantear sus sistemas políticos, económicos y sociales, lo cual involucra el tema de la comunicación, es decir, la forma o manera como estos interactúan con sus ciudadanos; lo cual ha dado origen nuevos escenarios, donde lo que imperan son la utilización de las nuevas tecnologías, específicamente las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), así como el internet, las cuales sirven de herramienta al servicio de todos los espacios del quehacer social, incluyendo el uso de los mismos por parte de los órganos de la Administración pública en sus diferentes niveles. .

Entretanto, todo lo antes indicado conlleva a presuponer los retos que enfrenta en el siglo XXI los modelos de gestión pública imperantes en la actualidad, especialmente, en atención a las necesidades de garantizar la transparencia, eficacia y eficiencia de sus procesos, aunado a la inclusión de nuevos aspectos vinculados al modelo Democracia Participativa imperantes en los países latinoamericanos, donde priva el control desde una perspectiva ciudadana y no estrictamente interinstitucional. La palanca de cambio del funcionamiento de las Administraciones Públicas no está en la mejora interna de su funcionamiento, por importante que ello sea, sino en su capacidad de servir y responder a las necesidades públicas; planteándose como una necesidad inminente la reforma, automatización y modernización de los mismos, por cuanto el uso de las herramientas tecnológicas permitirían mejorar sus procesos administrativos sino también la inclusión y participación de la ciudadanos en dicha gestión.

Los Estados han declarado que el uso de las tecnologías de información y comunicación, como una política de vital importancia para alcanzar una verdadera transformación del Estado en bajo el esquema de una sociedad de información tal como se establecido en presente siglo, cambiando vertiginosamente los parámetros sobre nuevas forma de gobernar, donde integración de los actores sociales y el Estado, constituye una interacción e interoperabilidad para de manera conjunta puedan lograr satisfacer las demandas de la sociedad y con ello, el desarrollo del país, para lo cual el empleo de la plataforma tecnológica es un requerimiento indispensable, comportando un soporte que permite el enlace y comunicación entre las los actores intervinientes en el hacer público para alcanzar dichos fines.

Por lo que, con respecto al uso de las Tecnologías de

Información y Comunicación en la gestión de la administración pública, implica un cambio de paradigma, en el sentido de que el rol del estado se centra básicamente en promover la participación de todos los actores para la construcción conjunta de las políticas y la planificación, coordinar su actuación en la ejecución, fortalecer la oferta, incentivar la demanda y promover la participación del sector privado en el financiamiento y desarrollo de las actividades de ciencia y tecnología, siendo esto el punto de partida de la Gobernabilidad electrónica, incorporando para ello, elementos característicos de un nuevo modelo de gestión pública conocido en diversos instrumentos y documentos internacionales, tales como la UNESCO, el CLAD en su Carta Iberoamericana, como "Gobierno Electrónico".

Secuencia histórica de crisis sociales, políticas, económicas y financieras. Deficiente tratamiento de los asuntos públicos por lo actores gubernamentales. Nuevas modalidades como la NGP incapaces de paliar los efectos producidos. Surgimiento de nuevos actores y roles en el espacio público que buscan canalizar demandas ciudadanas insatisfechas. Necesidad de abrir el gobierno a otros y a sí mismo para crear un panorama institucional y político menos complejo.

Ahora bien, a este cambio suscitando con la incorporación de la concepción del gobierno electrónico en la administración pública, se plantea en base a esta el tendencia el resurgimiento de una noción que se fundamenta en la misma estructura y principios democráticos como lo es la figura del Gobierno Abierto, que se retoma con la idea de utilizar las TICs para consolidar la misma. Al respecto, expresan Calderón y Lorenzo (2010) la idea de gobierno abierto no es nueva, es tan vieja como la propia democracia y subyace a la mayoría de las constituciones y leyes fundamentales de los estados occidentales modernos.

Es por ello, que en un mundo en constante evolución, donde la tecnología y la información fluyen a un ritmo vertiginoso, la necesidad de reinventar la forma en que se gestiona lo público se vuelve cada vez más imperiosa. Es en este contexto que el gobierno abierto y digital surge como una brújula fundamental para navegar hacia un futuro más transparente, eficiente e inclusivo.

Este enfoque innovador se presenta como un cambio de paradigma en la Gerencia Pública, abandonando los modelos tradicionales y apostando por una gestión más horizontal, colaborativa y participativa. Se trata de un llamado a la acción, una invitación a abrir las puertas de las instituciones y permitir que la ciudadanía sea parte activa en la toma de decisiones. Se abordaran los desafíos que se presentan en este camino transformador, desde la resistencia al cambio hasta la brecha digital que aún persiste en algunos sectores de la población. Sin embargo, también destacaremos las iniciativas inspiradoras que ya

están dando forma a un futuro más abierto y digital en la Gerencia Pública.

En definitiva, esta investigación busca encender la llama del interés por el potencial transformador del gobierno abierto y electrónico en la Gerencia Pública. Es una invitación a sumarse a este viaje hacia un futuro más transparente, eficiente e inclusivo, donde la ciudadanía y las instituciones públicas trabajen juntas para construir un bien común.

En términos de estructura, el artículo se desarrolla en las siguientes secciones: En primer lugar, se presenta la fundamentación teórica, abordando los conceptos clave de Gobierno abierto, Gobierno electrónico y la transformación del modelo de Gerencia Pública. Seguidamente, se describe la metodología de investigación implementada. Posteriormente, se detallan los Resultados obtenidos de la revisión. Finalmente, se presentan las conclusiones que resumen los hallazgos más relevantes.

Fundamentación Teórica

Del Gobierno electrónico al gobierno abierto

La modernización del Estado ha transitado por diversas etapas, siendo la incorporación de tecnologías de información y comunicación (TIC) el catalizador principal de estos cambios. Inicialmente, el Gobierno Electrónico se definió como la aplicación de las TIC para modernizar la gestión pública, buscando una mayor eficiencia y agilización de los trámites (G2C, G2B).

En el Consenso de Washington de la Casa Blanca en 1990, dictaminó el carácter estratégico de las reformas estructurales para el crecimiento económico y la equidad social y nace el nuevo modelo de Gerencia Pública. Páez y Castañeda (2007), "...ante este nuevo paradigma de organización de la sociedad, se le impone una inminente reconfiguración al Estado". Propósito la reforma y modernización del estado mejorar los servicios ofrecidos a los Ciudadanos y Aumentar la transparencia y reducir la corrupción.

Para Araya (2005) plantea que el gobierno electrónico en términos genéricos, es el uso de las TIC e Internet como herramienta para reconfigurar y optimizar los procesos relacionados con la determinación, asignación y uso de bienes y servicios públicos.

De acuerdo a las opiniones de Rodríguez (2004) y la Carta Iberoamérica de Gobierno Electrónico (2006) destacan que esta modalidad de gestión a través de la implementación de la plataforma tecnológicas facilita la forma de garantizar los procesos de la administración pública de forma más eficiente y al mismo, permite la participación de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones, logrando

una gestión transparente y logro los fines del Estado.

Destacan Páez y Castañeda (2007) que el gobierno-e es un modelo interactivo de gestión pública que se inspira en el empoderamiento de los ciudadanos y las organizaciones en general, a través del uso con sentido de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, especialmente de Internet, entendiendo que está es una red de redes humana con características novedosas y particulares que se transforma permanentemente.

Se puede complementar esta idea según lo expuesto por Urdaneta, Fernández y Govea (2005) el gobierno electrónico también se ha definido como un modelo democrático híbrido (representativo y participativo) donde el ciudadano ejerce mayor poder y control, por medio de herramientas informáticas avanzadas que le otorgan información y capacidad de interacción y participación sobre el proceso de toma de decisiones en situaciones que lo afecten.

El uso de las TIC por parte de la Administración Pública implicó un cambio de paradigma donde el rol del estado se expandió, pasando de la mera prestación de servicios a la promoción de la participación de todos los actores en la construcción de políticas y la planificación. La transición "Del Gobierno Electrónico al Gobierno Abierto" radica en que la concepción inicial sirvió como punto de partida para la Gobernabilidad electrónica, incorporando elementos de un nuevo modelo de gestión pública (Reilly, 2002).

El Gobierno electrónico entendido como un modelo de gestión pública como el paradigma del modelo de la gerencia pública, contrae una serie de aspectos que lo caracterizan y distingue de los anteriores modelos de gestión. Se puede sintetizar que los tres elementos esenciales de GE son:

- La Tecnologías de información y Comunicación (TIC).
- Transparencia.
- Accesibilidad.

Gobierno abierto: un nuevo paradigma de gestión

El concepto de gobierno abierto (Open Government) se configura como un modelo de gestión pública que integra transparencia, participación ciudadana y colaboración como pilares esenciales. Es considerado un cambio de paradigma filosófico que busca transformar la concepción y prácticas de la gestión pública más allá de la mera digitalización de trámites.

El resurgimiento de la noción de Gobierno Abierto se plantea como una respuesta directa a los modelos de gobernanza que no han terminado de solidificarse y a los modelos de gestión pública agotados frente a las altas expectativas ciudadanas y los desafíos de la democracia.

Oszlak (2015) afirma que el Gobierno Abierto es una nueva filosofía que reconoce un rol activo y permanente a la ciudadanía en todo el ciclo de las políticas públicas, estableciendo una relación de doble vía con los gobiernos, todo ello facilitado por el uso estratégico de las TICs.

Mientras Valenzuela (2013) complementa que el gobierno abierto se propone como una nueva forma de organización pública, ante modelos de gobernanza que no han terminado de solidificarse, así como modelos de gestión pública agotados frente a las altas expectativas de la ciudadanía que se observan insatisfechas, y ante un andamiaje institucional que no termina de fortalecer la rendición de cuentas.

Su marco teórico, por tanto, se sustenta en tres dimensiones clave:

1. **Transparencia proactiva:** entendida como la publicación de información relevante (datos abiertos) para que la ciudadanía pueda ejercer control (Obama, 2009). La transparencia tiene un alto impacto en la sociedad y se está adoptando como una política pública (Hernández, 2011).
2. **Participación ciudadana:** eje de concreción democrática que permite a los ciudadanos influir en la toma de decisiones (Valenzuela, 2013). La participación ciudadana y las redes sociales apuntalan el desarrollo de los Gobiernos Abiertos (Hernández, 2011).
3. **Colaboración:** el fomento de la cocreación de soluciones y políticas públicas entre gobierno, sector privado y sociedad civil. El pilar de la colaboración se entiende como la generación de nuevos espacios de encuentro, diálogo y trabajo que favorezcan la co-creación de iniciativas y co-producción de nuevos servicios públicos (Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto, 2016).

Estos tres pilares, habilitados por la infraestructura del gobierno electrónico (Rodríguez, 2004), son el fundamento teórico para la transformación del modelo de Gerencia Pública hacia la Gerencia 4.0, un modelo adaptado a la era digital, más transparente, eficiente y democrático (Solorzano-Calero y Vegas-Meléndez, 2022).

Transformación del modelo de gerencia pública

La transformación del modelo de gerencia pública se sustenta en enfoques sistémicos, gobernanza inteligente y adaptación tecnológica, integrando principios de la Cuarta Revolución Industrial y participación ciudadana. El Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia (2024) propone un modelo basado en cuatro pilares: productividad social, integridad, gestión cultural y desarrollo de equipos.

Este enfoque prioriza la gestión estratégica holística

y la adaptación a herramientas digitales para optimizar servicios públicos, articulando el Programa Servidor Público 4.0 con competencias en innovación abierta y gestión en red. Por su parte, el CLAD (2020) destaca la necesidad de superar el modelo burocrático weberiano mediante relaciones democráticas Estado-ciudadanía y eficiencia contractual.

Desafíos del gobierno electrónico al gobierno abierto como parte del nuevo modelo de gerencia pública

Desafíos o barreras del Gobierno Abierto

Es menester señalar que existe una clara distinción de estas concepciones en ámbito de la gerencia pública, tal como indican Calderón y Lorenzo (2010) que cuando hablamos de e-administración nos referimos a la aplicación de las TIC y sus herramientas a los procedimientos administrativos preexistentes, es decir, no estamos hablando de cambios en los valores o procedimientos, sino de pura tecnología. No repensamos la administración, solo tecnificamos procesos. El e-government no transforma la sociedad, simplemente –y no es poco– hace más fácil la vida a los ciudadanos. Por el contrario cuando hablamos de Open Government estamos hablando fundamentalmente de valores, hablamos de repensar administraciones y gobiernos, sus procedimientos y sus dogmas.

En cuanto a la incorporación elementos y factores del gobierno abierto en el modelo de gestión pública en este mundo globalizado, trae consigo diversos retos y obstáculos que pueden constituirse en ciertas limitantes para verdadera consolidación, pueden considerarse la opinión expresada por Calderon y Lorenzo (2010) al expresar ciertas barreras que pueden presentarse a la integración de esta concepción en la administración pública, clasificadas de la siguiente forma:

- **Cambio cultural:** es imprescindible entender cuál es el objetivo de la Administración y de todos los que trabajan en ella. El verdadero objetivo de la Administración es servir a los ciudadanos y el ciudadano debe estar en el centro de la gestión. Conseguir esto en la Administración pública significa una revolución cultural en forma de hacer las cosas y en las actitudes de los trabajadores de lo público.
- **Cambio en los procesos:** los procesos en la administración pública no han sido diseñados para servir a los ciudadanos y por lo tanto deben reingenierarse todos los procesos para conseguir que así sea. Si los procedimientos no son cómodos para el ciudadano o no le ayudan en nada, hay que eliminarlos o cambiarlos.
- **Cambio en la organización:** las organizaciones públi-

cas están diseñadas bajo modelos jerárquicos que nada tienen que ver con la eficacia. Es imprescindible reorganizar las administraciones, las plantillas y la definición de los puestos de trabajo para poder actuar bajo un modelo en red, orientado a proyectos y a la consecución de resultados.

- **Cambio en las formas de relación:** del mostrador a la mesa redonda, del correo certificado a la comunicación on-line, de la obligación a la presencia física a las facilidades de relación, etc.

Por su parte, Ramírez, A y Güemes; M. (2012) citando a (Geddes, 1994), consideran que más allá de la voluntad política y el liderazgo que suele demandarse para iniciar e implementar proyectos reformistas en materia de gobierno y administraciones públicas, existen algunas cuestiones poco problematizadas en la literatura que son, sin embargo, clave del éxito en materia de resultados.

Al respecto, los citados autores consideran tres de estas complejas cuestiones: las capacidades estatales, la cultura organizacional de las administraciones públicas y la confianza de los ciudadanos en las instituciones (especialmente en el servicio civil o función pública). Las dos primeras cuestiones refieren a la estructura y funcionamiento interno del Estado y remiten a un viejo, pero aún pendiente, desafío de la región latinoamericana: la construcción de burocracias modernas.

El tercer punto refiere a un fenómeno que podría pensarse externo e independiente de las administraciones públicas, pero que, sin embargo, está plenamente influido por el accionar de las mismas, y que es a su vez central en el desempeño eficaz de sus tareas: que se refiere a la confianza institucional.

Bajo la idea de infraestructura interna se alude a la importancia que tiene para el logro de objetivos sociales un servicio civil de excelencia, que ingrese a la función pública a razón del mérito y que se vuelque al servicio.

En lo que se refiere a la cultura organizacional, lo que se intenta remarcar en este punto es que el funcionamiento del gobierno abierto presupone burócratas con habilidades relacionales y disposición al diálogo, ya sea entre distintos niveles y áreas de la administración pública como con la ciudadanía y los actores sociales (quienes aportarán conocimientos y recursos necesarios para asumir y resolver de manera conjunta los desafíos actuales).

Plantea Oszlak (2014) en general, los supuestos en que se fundan estas utopías reconocen la necesidad de que varias condiciones se encuentren vigentes:

- La información sobre operaciones y acciones de gran-

des organizaciones que afectan los intereses ciudadanos, debería ser rica, profunda y rápidamente disponible para el público.

- La cantidad de información disponible debería ser proporcional al grado en que esas organizaciones pueden amenazar los intereses de los ciudadanos.
- La información debería hallarse organizada y ser provista de manera tal, que resulte accesible a los individuos y grupos sociales que necesiten utilizarla.
- Las estructuras sociales, políticas y económicas de la sociedad deberían organizarse de modo tal, que esos grupos e individuos puedan actuar sobre la base de la información pública revelada y divulgada.

Otro aspecto que representa un desafío el relativo al open data, o datos abiertos, que de acuerdo con el Banco Mundial, el concepto de datos abiertos es entendido como una práctica basada en la idea de que los datos o la información creados por la Gobierno pertenecen a la sociedad. Dicha información es compartida, a través de una plataforma web, sin ninguna forma de protección legal en formatos abiertos y estándares con una estructura de fácil comprensión para que la misma pueda ser utilizada por los ciudadanos. Dado que son financiados y recopilados con dinero público, la información contenida en estos datos es pública y debe estar a disposición de cualquier ciudadano y para cualquier fin.

La Agenda 2030 del banco mundial, con objetivos universales de desarrollo sostenible (ODS), afirma que “se requerirán capacidades e innovación para promover la integración de políticas, mejorar la rendición de cuentas pública, promover la participación de más sociedades inclusivas, así como garantizar los servicios públicos equitativos y eficaces para todos, en especial para los grupos más pobres y vulnerables. Las Tics y el gobierno electrónico son herramientas importantes para alcanzar estos objetivos” (UN, 2016, p.iii). “A través de servicios electrónicos y móviles avanzados, el gobierno electrónico tiene como objetivo mejorar la relación entre el pueblo y su gobierno”. (UN, 2016, p1).

Desafíos o barreras del Gobierno Electrónico

La agenda de Gobierno Electrónico con una visión que incluya los programas y planes relacionados con las Tics, con el compromiso de las instituciones públicas y de los diferentes profesionales en cada sector del gobierno y junto a ellos deben estar los gerentes de sistemas, la empresa y la academia integrando especialistas en gestión, investigación, desarrollo de software, telecomunicaciones, infraestructura y ciencias de la computación para apoyar desarrollos tecnológicos en e-servicios, interoperabilidad, conectividad, data centers, big data, inteligencia artificial,

co-diseño, entre otros, todo ello con una visión holística e integral como desafío para los Ingenieros de Sistemas.

Se debe tener en cuenta que las propuestas no deben partir de la tecnología, sino que debe entender las necesidades y expectativas de los ciudadanos en tres dimensiones del desarrollo sostenible: económico, social y ambiental.

En cuanto a los desafíos que se presentan, Valbueña (2011) describe una serie de Barreras u obstáculos que presenta el Gobierno Electrónico para su plena implementación como tal, destacando las siguientes que señalan a continuación. Las barreras Económicas y Financieras entre las que se contemplan: Los Costos del desarrollo de la e-servicio, los costos de la provisión de servicios en canales múltiples, los costos de la implementación de las leyes y regulaciones relativas al gobierno electrónico y la dificultad de demostrar los beneficios a largo plazo.

Las barreras de acceso y uso de las nuevas tecnologías, planteándose las siguientes: Brecha digital: Bajo nivel de acceso a las nuevas tecnologías, habilidad de manejo de TIC por parte de los ciudadanos, habilidad de manejo de TIC por parte de los funcionarios, preocupación respecto a la privacidad de la información, y preocupación respecto a la seguridad de los servicios en línea. Seguidamente, se proponen las subsiguientes Barreras Sociales: No existe suficiente extensión ni penetración de las TIC, y en particular, de Internet, cultura incipiente del uso de Internet, más allá de un elemento de información, desconocimiento de la existencia de iniciativas de Gobierno Electrónico, la falta de motivación para usar los servicios electrónicos y la Idiosincrasia del ciudadano.

En referente a las barreras legales se destacan las: diferencias en las leyes y regulaciones a nivel nacional, políticas inadecuadas sobre la libertad de información, preocupación pública respecto a la colaboración público-privada, leyes de empleo que limitan la creación de empleos, las normativas poco claras sobre protección y acceso compartido a la información, la falta de derechos ciudadanos para comunicarse electrónicamente con las autoridades públicas, las limitaciones referentes a la propiedad intelectual y la re-utilización de información y los riesgos asociados a la responsabilidad jurídica.

Entre las barreras organizacionales y administrativas se encuentran: Diferencias en las tradiciones administrativas y procesos internos al sector público, resistencia al cambio por parte de los oficiales del gobierno, coordinación entre los niveles nacional, regional y local, falta de apoyo político al e-gobierno y deseo de evitar cambios en servicios que funcionan bien.

Por su parte, Linskens (2000) La conversión de la

Administración Pública en un Gobierno Electrónico es un verdadero desafío. En primer lugar debe existir en la clase dirigente una visión de la necesidad de este cambio. Fundamentalmente hace falta poner la maquinaria del gobierno a trabajar en pos de una nueva manera de hacer las cosas, con la prestación de servicios al administrado como centro de atención. Convencer a los agentes públicos para que abandonen la cultura de la tinta y el papel requiere no solo la decisión política sino sólidos planes de capacitación e incentivos. Si bien existe evidencia de que la adopción de las tecnologías de Internet redundará en un ahorro de costos, nunca debe ser éste el único ni el primer argumento a plantear. Por otro lado, el plan de acción debe cubrir hitos intermedios y debe ser escalable.

La distancia “tecnológica” entre individuos, familias, empresas y áreas geográficas en sus oportunidades en el acceso a la información y a las tecnologías de la comunicación y en el uso de Internet para un amplio rango de actividades. La Brecha Digital se produce entre países y al interior de las naciones. Dentro de ellos, se encuentran brechas regionales, brechas entre segmentos socioeconómicos de la población y entre los sectores de actividad económica.

Metodología

El tipo y diseño de la investigación se enmarca en un enfoque documental-descriptivo. El método empleado fue una revisión sistemática de documentos, incluyendo literatura académica, informes de organismos internacionales (OEA, CEPAL) y normativa clave (como la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (2006) y la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (2016).

La investigación se desarrolla bajo un paradigma cualitativo-interpretativo, ya que el objetivo es comprender, analizar y describir la evolución y el impacto de la incorporación de las TIC y los principios de gobierno abierto en el modelo de gerencia pública. Este diseño es pertinente para estudios que buscan comprender la evolución y el impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la gestión pública, sin intervenir directamente en el objeto de estudio, sino mediante la revisión sistemática y crítica de la información disponible.

Las técnicas de recolección y análisis de datos que se emplean en esta investigación son la observación documental y el análisis de contenido, herramientas clave para examinar la información contenida en documentos, textos normativos, informes y otros materiales relevantes. La observación documental implica la revisión sistemática y crítica de documentos pertinentes al problema de investigación, permitiendo extraer datos sin alterar el contexto original. Por su parte, el análisis de contenido posibilita identificar patrones, temas y significados dentro de los textos, facilitando una interpretación profunda de los principios y prácticas del gobierno abierto y electrónico.

Resultados

El análisis documental permitió identificar que el alcance del gobierno electrónico en Latinoamérica ha evolucionado significativamente desde su concepción inicial. Se observa una transición desde etapas básicas de presencia informativa hacia fases más avanzadas de interacción y transaccionalidad. La implementación de plataformas digitales ha facilitado el acceso a servicios públicos, reduciendo tiempos y costos administrativos.

En cuanto a los factores para la implementación del gobierno abierto en Iberoamérica, se identificó que la voluntad política constituye el elemento catalizador fundamental. Los marcos normativos, como las leyes de transparencia y acceso a la información, han sido instrumentos clave para institucionalizar las prácticas de gobierno abierto. La existencia de capacidades institucionales adecuadas y una cultura organizacional orientada a la apertura resultan determinantes.

El estudio revela que los desafíos para la transición completa hacia el gobierno abierto son múltiples y complejos. La brecha digital persiste como una barrera significativa, limitando el acceso equitativo a los beneficios de la digitalización. Asimismo, la resistencia al cambio dentro de las estructuras burocráticas tradicionales representa un obstáculo considerable para la transformación cultural requerida.

Se constató que la interoperabilidad entre instituciones públicas es un desafío técnico y organizacional crítico. La falta de estándares comunes y protocolos de intercambio de información dificulta la creación de un ecosistema digital integrado. Además, las preocupaciones sobre seguridad y privacidad de datos requieren marcos regulatorios robustos y actualizados.

Finalmente, el análisis evidencia que la participación ciudadana efectiva trasciende la mera disponibilidad de canales digitales. Se requiere desarrollar capacidades ciudadanas para la interlocución con el Estado y crear mecanismos que garanticen la incidencia real en la toma de decisiones públicas.

Conclusiones

Este estudio permitió comprender la consolidación del gobierno electrónico y el gobierno abierto como un modelo integrado e indispensable para la Gerencia Pública 4.0 en Iberoamérica. Se concluye que:

La evolución desde el gobierno electrónico hacia el gobierno abierto representa un cambio de paradigma: de una mirada centrada en la eficiencia tecnológica a una que prioriza los valores democráticos de transparencia, participación y colaboración, utilizando la tecnología como habilitador.

El alcance en Latinoamérica es desigual, evidencian-

do avances importantes en la digitalización de servicios, pero con un camino por recorrer en la implementación plena de los principios de gobierno abierto, que requiere una transformación cultural y institucional profunda.

Los factores clave para el éxito trascienden lo técnico, radicando en la voluntad política, el fortalecimiento de las capacidades estatales y la creación de un entorno normativo favorable. Paralelamente, los desafíos, como la brecha digital y la resistencia burocrática, son fundamentalmente políticos y sociales. La interoperabilidad, la gobernanza de datos y la construcción de confianza ciudadana a través de una participación significativa se erigen como elementos críticos para el futuro de este modelo.

En síntesis, la integración gobierno electrónico-gobierno abierto ofrece un camino sólido para construir administraciones públicas más legítimas, ágiles y centradas en las personas. Su implementación efectiva no es solo una cuestión de modernización administrativa, sino una oportunidad estratégica para revitalizar la democracia y mejorar la calidad de vida en las sociedades iberoamericanas.

Como recomendación para futuras investigaciones, se sugiere desarrollar estudios de caso comparativos que midan el impacto concreto de estos modelos en indicadores de eficiencia, calidad de servicios y confianza institucional, así como analizar el papel de la inteligencia artificial y las tecnologías emergentes en la siguiente fase de esta transformación.

Referencias Bibliográficas

- Álvaro Ramírez-Alujas, María Cecilia Güemes (2012) Gobierno Abierto: oportunidades y desafíos. Una reflexión socio-política con la mirada puesta en Latinoamérica. XV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles, Nov 2012, Madrid, España. Pp.369-384. <https://shs.hal.science/halshs-00874133/>
- Araya, R. (2005). Internet, política y ciudadanía en Revista Nueva Sociedad. Número 195. Enero-Febrero 2005, (Pp.56-71). <http://www.nuso.org/revista.php?n=195>
- Calderón, C. y Lorenzo, S. (2010). Open Government (Gobierno Abierto). ALGÓN EDITORES. Edita: Algón Editores. Colección Algón N° 5. <http://www.ciens.ucv.ve/escomp/documentos/RT-2006-09.pdf>
- Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico. (2006). Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Montevideo, Uruguay.
- Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. (2016). Aprobada

da por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Bogotá, Colombia.

raciones acerca de la implementación de gobierno electrónico en la administración pública venezolana. Ciencias de Gobierno, online. Junio 2005, vol.9, no.17 [citado 16 Julio 2010], p.112-130.

CLAD. (2020). Una Nueva Gestión Pública para América Latina. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Una-Nueva-Gestion-Publica-para-America-Latina.pdf>

Valenzuela, H. (2013). La consolidación del Gobierno Abierto. Revista Iberoamericana de Gestión Pública, (4), 10-25.

Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia. (2024). Nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión: hacia la gerencia pública 4.0.

Hernández, J. (2011). Factores impulsores del gobierno abierto. Revista de Administración Pública, 45(2), 123-145.

Linskens, J (2000) Hacia un gobierno electrónico. Panel: El proyecto de modernización de la gestión pública de Argentina. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 - 27 Oct. 2000.

Obama, B. (2009). Memorandum on Transparency and Open Government. Executive Office of the President of United States of America, Washington, DC.

Oszlak, O. (2015). Gobierno abierto: Hacia un nuevo paradigma de gestión pública. En Oszlak, O. y Kaufman, E. Teoría y práctica del gobierno abierto: Lecciones de la experiencia Internacional. OEA, Red Gealc y IDRC.

Páez, Ángel, y Castañeda, H. (2007). Evolución del gobierno electrónico en Venezuela. Revista Temas De Comunicación (IDICI-UCAB), (15), 173-190. <https://doi.org/10.62876/tc.v0i15.320>

Reilly, K. (2002). Gobierno, Tecnologías de Información y Comunicaciones y Sociedad Civil en América Latina. Disponible en: <http://katheriereilly.net/e-governance>

Rodríguez, G. (2004). Gobierno electrónico: hacia la modernización y transparencia de la gestión pública. Revista de derecho, (21), 1-23. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

Solórzano-Calero, M. y Vegas-Meléndez, H. (2022). Nuevos enfoques en la gestión pública para una gobernanza institucional inteligente. 593 Digital Publisher CEIT, 7(5-2), 138-153. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-2.1448>

United Nations-Un (2016). e-government survey 2016 e-government in support of sustainable development. Consultado en la página: <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN96407.pdf>

Urdaneta, E., Fernández, E. y Govea M., (2005). Consideraciones acerca de la implementación de gobierno electrónico en la administración pública venezolana. Ciencias de Gobierno, online. Junio 2005, vol.9, no.17 [citado 16 Julio 2010], p.112-130.



INNOVACIÓN Y GERENCIA
Revista científica arbitrada
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

Vol XI. Nº2

Julio - Diciembre 2025

ISSN 3005-5172

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2023000012

La Revista Innovación y Gerencia es una publicación semestral de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), que surge con el propósito de convertirse en una importante referencia entre los órganos de difusión universitarios que existen en la actualidad. Publica artículos científicos, ensayos, críticas de libros, sobre aspectos asociados con procesos de innovación. En los cuales se presentan conocimientos novedosos, nuevas ideas y experiencias teórico-prácticas, que contribuyen con las diferentes disciplinas del conocimiento. Además, abarca temas relacionados con la gerencia, término con gran auge en los tiempos actuales, desde la perspectiva de entender nuevos retos y formular estrategias orientadas a dar respuestas a los procesos de transformación que experimenta la sociedad moderna. Las contribuciones científicas difundidas en este medio, serán el resultado de investigaciones teóricas o experimentales de carácter inédito y original. La revista está dirigida a investigadores, catedráticos, profesionales, estudiantes y el público en general, interesados en ampliar sus conocimientos sobre temas de actualidad y relevancia en las áreas primordiales del desarrollo social.

Tiene como misión contribuir con la difusión y promoción permanente de la producción intelectual, desde la perspectiva de presentar nuevos aportes dentro de los procesos de investigación y divulgación académica. Su visión está orientada a proyectarse como un órgano de divulgación de reconocido prestigio en la comunidad académico-científica, capaz de afianzar el desarrollo y ejecución de importantes retos en materia de generación de conocimientos.

Objetivos:

- Dar a conocer la producción intelectual, mediante la publicación de trabajos de calidad y adaptados a una nueva visión de la ciencia, orientada a la búsqueda de nuevos conceptos y paradigmas.
- Fomentar la investigación científico - técnica.
- Incentivar a los docentes e investigadores a desarrollar diversas líneas de investigación mediante las cuales se ejecuten proyectos viables.
- Propiciar un medio editorial en el cual puedan confrontarse ideas y criterios vanguardistas vinculados con las diversas áreas del saber.
- Promover el intercambio de información con otras instituciones dedicadas a impulsar el progreso científico de la región y el país.

Esta publicación se cuenta indizada en:

Latindex (América Latina, el Caribe, España y Portugal)
Advanced Science Index
Mir@bel "(RE) CUEILLIR LES SAVOIRS"

INNOVACIÓN Y GERENCIA
Universidad Dr. José Gregorio Hernández.
Decanato de Investigación y Postgrado. Dirección del Fondo Editorial.
Calle 89B entre Av. 15 Delicias y Av. 14C. Maracaibo, estado Zulia Venezuela.
Correo electrónico: fondoeditorial@ujgh.edu.ve.



INNOVACIÓN Y GERENCIA
Revista científica arbitrada
Universidad Dr. José Gregorio Hernández
Maracaibo - Venezuela

Vol XI. Nº2

ISSN 3005-5172

Depósito Legal: ZU2023000012

Julio - Diciembre 2025

Publicación semestral

Tabla de Contenido

Editorial

Artículos

- **Elementos del ADN organizacional: Huella genética de las universidades privadas** 06
Elements of Organizational DNA: Genetic Footprint of Private Universities
Harvin Fernández, Losangela Palmar
- **Producción científica y capital intelectual en Venezuela: un análisis de 20 años** 13
Scientific Production and Intellectual Capital in Venezuela: A 20-Year Analysis
María Eugenia Crespo, Maribel Ordoñez, Juan Carlos Linares
- **Gobierno abierto y electrónico como herramientas para la transformación del modelo de gerencia pública** 22
Open Data and Digital Government as Drivers for Change in the Public Management Paradigm
Jennifer Quintero Medina, Bárbara Ordoñez Soto
- **Flujo de caja: Herramienta para las decisiones financieras en la Administración Pública** 30
Cash Flow: A Tool for Financial Decision-Making in Public Administration
Jinlueisker Chacín
- **Análisis PESTEL de los deberes formales tributarios en el expendio de licores** 37
PESTEL Analysis of Formal Tax Obligations in the Liquor Trade
Dicson Javier Leal López, Verónica Chiquinquirá Vera Villalobos
- **Estrategia psicoeducativa para desarrollo del aprendizaje en niños con TDAH** 44
Psycho-educational strategy for learning development in children with adhd
Adriana Patricia Tovar Hernández, Marco Adrian Peñaloza Tovar
- **Impacto de la inteligencia artificial en la calidad de servicio en empresas de servicio** 52
Impact of artificial intelligence on service quality in service companies
Xavier Alexander Urdaneta González, Eloy David Oropeza Fuenmayor
- **El aula invertida como herramienta para la formación continua del docente universitario: una estrategia para la innovación educativa** 58
Benefits of the Flipped Classroom in University Teacher Training
Miriam Peña, Danyelis Báez
- **Evaluar la auditoría en el contexto de la inteligencia Artificial** 66
Evaluate auditing in the context of artificial intelligence
Rafael Ricardo Espina Pion
- **Estrategias de supervisión y diálogo para fortalecer la gestión organizacional educativa** 73
Supervision and Dialogue Strategies to Strengthen Educational Organizational Management
Yendry Ramón González Bravo, Alice Paola Sánchez Carrizo