



# EN PROSPECTIVA

## REVISTA

**Científica arbitrada / Editada por el  
Rectorado de la UNIVERSIDAD YACAMBÚ**

JULIO - DICIEMBRE

2022

VOLUMEN - NÚMERO

03

02

# *EN PROSPECTIVA*

REVISTA CIENTÍFICA ARBITRADA  
EDITADA POR EL RECTORADO DE LA **UNIVERSIDAD YACAMBÚ**

JULIO-DICIEMBRE **2022**  
VOLUMEN **03**    NÚMERO **02**



## COMITÉ EDITORIAL

### Director

Dr. Juan Pedro Pereira Medina. Universidad Yacambú  
<https://orcid.org/0000-0001-5702-2145>

### Editora

Dra. Omaira Rincón. Universidad Yacambú  
<https://orcid.org/0009-0002-4232-6968>

### Comité Científico Nacional

Dra. Marisela Álvarez. Universidad Yacambú  
<https://orcid.org/0000-0001-9518-1702>

Dra. Nereida Pérez Villegas. Universidad de Central Lisandro Alvarado, (UCLA) Venezuela  
<https://orcid.org/0009-0009-6974-4220>

Dra. Naudy Trujillo Mascia. Universidad de Central Lisandro Alvarado, (UCLA) Venezuela  
<https://orcid.org/0000-0002-9582-0655>

Dr. Jesús Rivero Camacho. Universidad Nacional Abierta, Venezuela  
<https://orcid.org/0009-0000-8961-8082>

Dr. Luis Eduardo Travieso Valles. Universidad de Central Lisandro Alvarado, (UCLA) Venezuela  
<https://orcid.org/0000-0003-4544-6965>

### Comité Científico Internacional

Dra. Milagros Morales Rangel. Atlantis University, USA.  
<https://orcid.org/0000-0002-2584-2330>

Dr. Juan Carlos Molina Duarte. Universidad Adolfo Ibañez (UAI online), Chile.  
<https://orcid.org/0000-0002-0299-8340>

Dra. Nancy Josefina Malavé Quintana. Universidad Rey Juan Carlos, España  
<https://orcid.org/0000-0002-1370-6294>

Dr. Oscar Alberto Pérez Peña. Universidad Internacional de la Rioja, España  
<https://orcid.org/0000-0002-0628-9218>

### Equipo de Apoyo

Lic. Yris Amador. Corrector de estilo  
TSU Mercis Molero. Diagramación

ISSNI: 2959-3425

Depósito Legal: LA2020000187

ISSN-L: 2959-3425

Depósito Legal: LA20200002188



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

## Tabla de Contenido

### Presentación

*Editorial, Juan Pedro Pereira Medina* ..... 3

### Artículos Científicos

La Innovación en la Gestión Pública, *José Gesto Rodríguez* ..... 5

Hacia una Nueva Visión de la Gestión Cultural en la Época Transmoderna, *Azorena M. Oviedo* .... 27

Modelo Teórico Gestión del Conocimiento en Bibliotecas Públicas Sustentables, *Yenny María Chirinos Alvarado*..... 44

### Ensayo

Investigación Universitaria para la Gestión Socio-Comunitaria una Discusión Necesaria, *Andrés Aular López* ..... 52

### Reseña Bibliográfica

Aves de Isla de Coche, Venezuela, *Gustavo Báez Guirola*..... 59

## Presentación

En este nuevo número de la *Revista En Prospectiva* entregamos a la comunidad académica y científica un conjunto de productos científicos, resultado de investigaciones, ensayos y reseñas históricas, que nos permiten abordar temas desde la visión de diferentes áreas, lo cual enriquece la reflexión y análisis cumpliendo de esta manera con nuestro propósito de comunicar los resultados de la investigación, favoreciendo la democratización del conocimiento científico.

En tal sentido, el investigador español José Gesto Rodríguez, en su artículo titulado: La innovación en la gestión pública, analiza los avances que se han gestado en el sector público fundamentado en una revisión documental orientada a la exploración de distintas definiciones del término, asimismo, aborda la descripción de algunas formas de trabajo y modelos empleados en la construcción de organizaciones públicas innovadoras. Dicho análisis, evidencia la necesidad imperante en la gestión pública de innovar para generar respuestas eficaces a las expectativas ciudadanas.

Por otra parte, conseguimos un interesante producto de investigación, el cual se propone configurar una nueva visión de la gestión cultural en la época transmoderna. Su autora, Azorena Oviedo, nos invita a abandonar la visión determinista y lineal para comprender la gestión cultural desde una mirada compleja, que facilite la consolidación de políticas y proyectos en el ámbito cultural encaminados a favorecer el desarrollo social.

Seguidamente, Yenny Chirinos Alvarado, nos entrega una relevante propuesta de abordaje con relación a la gestión del conocimiento, apoyada en un modelo teórico dirigido a bibliotecas públicas sustentables. Sus reflexiones destacan que las bibliotecas públicas están llamadas a incorporar procesos de generación, validación, difusión, transferencia y aplicación de conocimientos con pertinencia social y sustentabilidad, a fin de avanzar en la transformación hacia organizaciones inteligentes.

Ahora bien, en el contexto de los ensayos, Andrés Aular López presenta un enfoque novedoso con respecto a la investigación universitaria para la gestión socio-comunitaria. El trabajo persigue explorar los conceptos de comunidad y desarrollo socio comunitario, así como su entramado de relaciones y acoplamientos, con el objetivo de conducirnos a una reflexión propositiva que derive en la construcción de una agenda de investigación. De este modo, destaca que las instituciones de educación superior deben propiciar el pensamiento complejo para abordar las realidades de las comunidades.

Por último, Gustavo Báez Guirola, muestra una reseña bibliográfica sobre las aves de Isla de Coche-Venezuela, espacio geográfico de gran belleza natural que exhibe una amplia diversidad biológica, obra que resulta de gran interés académico por cuanto logra integrar los aportes de la ecología,

ornitología y la fotografía, ofreciendo al lector la posibilidad de conocer las distintas especies que habitan este territorio.

Agradecemos a los autores que participaron en este nuevo número por su contribución a nuestra revista, así como al grupo de árbitros, el comité editorial y los miembros del personal de apoyo técnico, sin duda el esfuerzo colectivo deriva en un producto de reconocida calidad que cumple con los criterios científicos exigidos para este tipo de publicaciones.

Dr. Juan Pedro Pereira Medina  
Rector

---

---

LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA  
*INNOVATION IN PUBLIC MANAGEMENT*

José Gesto Rodríguez<sup>1</sup>  <https://orcid.org/0000-0001-9396-6020>

Recibido: 01-03-2023  
Aceptado: 04-04-2022

### RESUMEN

Las características organizacionales y la naturaleza de los servicios públicos obligan a pensar la innovación desde una perspectiva distinta a la que tradicionalmente se ha utilizado para abordarla dentro del contexto de las empresas productivas del sector privado. Bajo tales premisas en los años recientes, se ha expandido el interés por el estudio de la innovación vinculada al sector público. En tal sentido, la innovación en la gestión pública puede ser definida como el proceso de exploración asimilación y explotación exitosa de una novedad, en distintas esferas institucionales, organizativas y sociales, con el propósito de que la misma aporte soluciones originales, inéditas y creativas que permitan generar respuestas en forma óptima a las nuevas, tradicionales y cambiantes necesidades de la sociedad. Así entonces, pudiera decirse que la Innovación Pública alude al desarrollo e implementación de una nueva idea por una institución pública para crear o mejorar el valor público dentro de una sociedad. Es un concepto complejo, con un carácter polisémico y elusivo, en función de sus notables potencialidades para el manejo de los asuntos de gobierno y particularmente, en la gestión pública. A continuación, se pretende analizar la conceptualización de la innovación en el sector público, a través de una revisión documental enfocada la revisión de diferentes definiciones, la importancia de llevarla a cabo, sus líneas de actuación, así como en la descripción de algunas formas de trabajo y modelos a seguir para la creación de organizaciones públicas innovadoras. Se concluye, esencialmente, que la gestión pública está llamada a contribuir a la transformación de las demandas y necesidades sociales; de tal forma que se requiere innovar para responder más eficazmente a las crecientes expectativas ciudadanas.

**Palabras claves:** Innovación; innovación pública; gestión; gestión pública; administraciones públicas.

### ABSTRACT

The organizational characteristics and nature of public services force us to think about innovation from a different perspective than the one that has traditionally been used to approach it within the context of productive enterprises in the private sector. Under these premises in recent years, interest in the study of innovation linked to the public sector has expanded. In this sense, innovation in public management can be defined as the process of exploration, assimilation and successful exploitation of a novelty, in different spheres institutional, organizational and social with the purpose that it provides original, unprecedented and creative solutions that allow generating responses in an optimal way to the new, traditional and changing needs of society. Thus, it could be said that Public Innovation refers to the development and implementation of a new idea by a public institution to create or improve public value within a society. It is a complex concept, with a polysemic and elusive character, based on its remarkable potentialities for the management of government affairs and particularly in public management. Next, it is intended to analyze the conceptualization of innovation in the public sector, through a documentary review focused on the review of different definitions, the importance of carrying it out, its lines of action, as well as the description of some forms of work and models to follow for the creation of innovative public

---

<sup>1</sup> Dr. En Gobierno y Administración Pública, Dr. En Derecho, Postdoctorado En Alta Dirección, Investigador Independiente. España. [campus.off@gmail.com](mailto:campus.off@gmail.com)

organizations. It is concluded, essentially, that public management is called to contribute to the transformation of social demands and needs; In such a way that innovation is required to respond more effectively to the growing expectations of citizens.

**Keywords:** Innovation; public innovation; management; governance; public administrations.

### Introducción

Innovar se ha convertido en una imprescindible necesidad, que trasciende las empresas del sector privado para permear a las instituciones públicas, con el propósito de que las mismas respondan ante las demandas de la sociedad. En virtud de ello, los académicos y profesionales se han interesado cada vez más en la innovación en los organismos administrativos del Estado (Osborne y Brown, 2011; Walker, 2014); abrazando muchos la idea de que la innovación puede contribuir al mejoramiento de la calidad de los servicios públicos, así como a optimizar la capacidad de resolución de problemas de las organizaciones gubernamentales para hacer frente a los desafíos sociales (Damanpour y Schneider, 2009).

Para Windrum y Koch (2008), la falta de prioridad en la investigación aplicada sobre innovación en el sector público es consecuencia, en parte, de una miopía disciplinaria que se vio influenciada por la antigua visión que asociaba el concepto de innovación al aparato productivo, mientras que el sector de servicios era considerado improductivo y tecnológicamente atrasado. En años recientes, tal perspectiva ha cambiado con el intempestivo y explosivo interés en invertir en investigación y desarrollo en el contexto privado y gracias al exponencial repunte y orientación hacia una economía fundamentada en servicios. Con frecuencia, la innovación del sector público ha está vinculada a movimientos de reforma como la Nueva Gestión Pública (Pollitt y Bouckaert, 2011), el gobierno electrónico (Bekkers y Homburg 2005), el cambio de gobierno a gobernanza (Rhodes, 1996) y, más recientemente, a las discusiones sobre el papel en retirada del gobierno en una “Big Society” (Lowndes y Pratchett, 2012).

El propósito de este artículo es analizar la conceptualización de la innovación en el sector público, a través de una revisión documental que permitirá la construcción de un marco empírico de antecedentes y efectos potencialmente importantes de la misma; partiendo del reciente interés que el tema ha cobrado en los últimos años, tras la consideración de la pluralidad y diversidad de perspectivas en torno a su aplicación, así como de la inexistencia de una única definición que pueda dar cuenta de su complejidad, especialmente cuando la misma ha sido aplicada al ámbito de la gestión de las administraciones públicas.



## Marco Teórico

### La Innovación en el Contexto de la Gestión Pública

Desde la década de los años cincuenta, el concepto de innovación ha tenido un amplio desarrollo, principalmente en vinculación a la empresa privada. No obstante, como señalan algunos autores, hay que descartar la suposición común de que la innovación es algo que sucede principal o exclusivamente en el sector privado, y que, por lo tanto, necesariamente se tiene que ir allí para encontrar la manera de impulsarla (Formichella, 2005). Es así como recientemente, la innovación ha adquirido una especial relevancia a nivel público, forzando a las administraciones a buscar nuevos mecanismos de gestión (Zerillo, 2014).

Pese a que las innovaciones son generalmente atribuidas al sector productivo (Innobasque, 2020), ha de tenerse en cuenta que el éxito de la política pública cuenta con aumentar el rendimiento del sistema en conjunto, y la prioridad asignada a los distintos elementos depende de la naturaleza y el estado del sistema de innovación de cada país, dentro del cual se integra gestión pública (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2010a). Ciertamente, hasta hace no mucho tiempo se pensaba que la necesidad de innovar era una exigencia limitada al sector privado, en el cual, la falta de adaptación a los mercados se trasladaba a la cuenta de resultados, y finalmente a la desaparición de las organizaciones empresariales. No obstante, la prolongación de las crisis económicas, los costos del acceso a los mercados de deuda pública, así como las políticas de austeridad y de reducción del déficit, han puesto inexorablemente de manifiesto, que muchos servicios públicos no puedan sobrevivir en los mismos términos en los que lo habían hecho hasta ahora.

En los últimos años, efectivamente se han incrementado y diversificado de forma sustantiva las investigaciones sobre el fenómeno de la innovación en el gobierno y en las administraciones públicas, propiciando el surgimiento de nuevos espacios de reflexión y práctica para impulsar procesos de modernización y mejora en la gestión de servicios e instituciones públicas.

A tal expansión del conocimiento científico, se le ha sumado el interés por el desarrollo de marcos conceptuales y analíticos que sirvan como fundamento para el entendimiento del fenómeno de la innovación, a través de la identificación de sus variables principales bajo la lógica de su observación como un proceso de carácter sistémico y de la clara determinación de sus elementos o componentes, con el propósito de ir configurando y adaptando un modelo de aplicación propia a la naturaleza, intereses y particularidades del sector público.

Si bien, todo ello ha contribuido a la conformación de un marco referencial para el análisis de este peculiar objeto de estudio, también ha puesto en evidencia tanto la pluralidad como la dispersión de

enfoques existentes, así como el carácter polisémico y elusivo que la conceptualización de la innovación trae aparejada al pretender desplegar sus potencialidades en la esfera de los asuntos de gobierno y particularmente, en la gestión pública.

La palabra innovar, en términos etimológicos, alude a la introducción de novedades; siendo también sinónimo de modernizar, descubrir, modificar, transformar, rectificar, cambiar. “Innovar” proviene del latín “innovare”, que significa cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades. Empero, no existe una única definición que pueda dar cuenta de su complejidad, especialmente cuando la misma ha sido aplicada al ámbito de la gestión. De tal manera que se la ha relacionado con mejoras a nivel organizativo, hasta aquellas otras que van dirigidas a un proceso o producto. En tal sentido, ha de interpretarse que la innovación no es un objeto concreto, se trata de un concepto, o mejor dicho una palabra con las etiquetas de un concepto, en la que no hay un acuerdo común en su definición (Zerillo, 2014).

La innovación es un fenómeno complejo, sistémico, que depende de la confluencia de muchos factores y protagonistas, de las relaciones que se dan entre ellos y de las capacidades e infraestructura que en conjunto facilitan el proceso (Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad [CNIC], 2010). Debe tenerse en cuenta, además que:

Si bien son las organizaciones y quienes trabajan en ellas los actores principales de la innovación, se requiere del desarrollo de una comunidad y una dinámica permanente que permita aprovechar los recursos disponibles desde las emergentes nomenclaturas que se comienzan a moldear en lo que se refiere a la sociedad de la información, el Estado Red y los nuevos espacios de aprendizaje y colaboración que son producto de la llamada gestión del conocimiento, del trabajo en redes distribuidas y la ventaja que otorga la generación de valor compartido (Kramer y Porter, 2011 P. 1).

Bajo el análisis de esta perspectiva, ha de interpretarse que es una urgencia el contribuir al logro de la estructuración de una combinación virtuosa de factores orientados a facilitar y promover la innovación en el interior de los organismos públicos; e incluso, más allá de los mismos. Al respecto, se asume como implícito el requerimiento de nuevas capacidades y competencias suficientemente flexibles para usar y adaptar tecnologías, que permitan el aprender y desaprender constantemente, en aras de generar y gestionar conocimiento con una fluidez adecuada en adaptación a los incesantes cambios del mundo en su momento actual de desarrollo y radical transformación hacia una nueva frontera paradigmática (Ramírez, 2012).

Particularmente, aludiendo a ello:

(Schumpeter, 1942 como se citó en Suárez, 2018), entiende la innovación como una de las causas del desarrollo económico, como un proceso de transformación económica, social y cultural, y la definió como: la introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión (p. 122).

La innovación es la transformación de conocimiento porque da origen a nuevos productos y servicios, así lo sostiene Nelson (1997); no es un evento aislado, sino la respuesta continua a circunstancias cambiantes. Según Castells y Pasola (1997), “la innovación es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado”. También ha sido conceptualizada como la aplicación de una nueva o significativa mejora en un producto (bien y/o servicio) o proceso, un nuevo método de comercialización, o un nuevo método de organización en las prácticas de negocio, lugar de trabajo o en las relaciones externas (OCDE, 2009); teniendo en cuenta además, que la innovación se produce con la intención de beneficiar a un individuo, un grupo, una organización o la sociedad entera (Hosking y Morley, 1991; Hosking y Anderson, 1992), y que puede tener un impacto negativo o imprevisto (Osborne, 1998).

Por lo general, el concepto de innovación es asociado de manera automática al mundo de la empresa y los negocios, y en la contemporaneidad, más directamente al ámbito de los avances tecnológicos y el uso intensivo de las nuevas herramientas que circulan en la “Galaxia Internet” (Castells, 2009). Empero, y hasta hace unas décadas atrás, poco o nada de ello se relacionaba con el gobierno y el sector público; de facto, se asumía que el innovar al interior de las administraciones públicas era una quimera en la que no valía la pena invertir tiempo ni recursos. Desde los inicios del siglo XXI esto ha cambiado radicalmente, develándose cotidianamente su expresión tanto en los debates como en la práctica sobre la oportunidad de:

[...] mejorar los servicios públicos; incrementar el desarrollo de estrategias de gobierno y/o administración electrónica; impulsar la aplicación de sofisticados dispositivos y modelos de gestión para rediseñar procesos y simplificar procedimientos; diseñar y poner en marcha enfoques de gobierno abierto con énfasis en la apertura, disponibilidad, accesibilidad y reutilización de datos públicos, el fomento de espacios participativos y el uso de redes sociales, lo que se suma a las variadas formas de colaboración masiva y generación de nuevas aplicaciones tecnológicas de carácter ciudadano potenciando el cultivo del capital social y facilitando los procesos de gestión del conocimiento entre los diversos actores (Ramírez, 2012, p. 9).

Tales planteamientos tienden a reflejar que se ha suscitado un cambio y que, muy probablemente, tanto su ruta de navegación como los nuevos territorios por descubrir, se expandirán exponencialmente en los próximos años, lo que, bajo una mirada entusiasta, impulsará transformaciones radicales en la forma en que se entienden, gestionan y desarrollan los sistemas político-administrativos (Ramírez, 2011). Frecuentemente, el abordaje de la innovación se hace desde los conceptos de ideas revolucionarias y tecnologías avanzadas, así como a través del rol ejercido por personas consideradas rupturistas y carismáticas, llamadas por lo usual, emprendedores.

Una gran parte de la literatura está dedicada a corporaciones privadas vanguardistas con altos niveles de flexibilidad y la libertad para perseguir grandes ideas. Solo se menciona a los gobiernos en tanto que estos ahogan la innovación o en relación con las medidas que deberían tomarse para promoverla (Lewis, 2010).

Contrariamente, con una vinculación más estrecha hacia la necesidad de generar un cuerpo conceptual común y orientado hacia el desarrollo de líneas de investigación propias sobre la innovación en el sector público, ha surgido un interesante debate académico que recién comienza a mostrar sus primeros resultados. En tal sentido, la OCDE (2019) en su declaración sobre innovación en el sector público afirma que la innovación de manera amplia consiste en implementar algo nuevo para un contexto determinado con el objetivo de generar impacto y sirve como estrategia proactiva que los gobiernos pueden utilizar para responder, adaptarse y prepararse ante los desafíos públicos. De allí, que indudablemente, ha de entenderse que:

Las administraciones públicas son agentes innovadores que continuamente están transformando y ampliando las políticas y los servicios públicos que prestan a los ciudadanos en función de sus nuevas demandas y necesidades. Además, los empleados públicos poseen, en términos generales, un elevado nivel profesional que los hace totalmente permeables a la innovación. Es, por tanto, una evidencia que las administraciones públicas poseen una enorme capacidad potencial y real de innovación (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAP], 2020, p. 3).

Así, la innovación en el contexto de lo público está relacionada con el aprovechamiento de los estímulos internos que comprenden las personas y el entorno organizativo, los externos referidos a las demandas de la sociedad, a la colaboración ciudadana y de otros actores, los laterales benchmarking en el sector público y el impulso en el contexto del Gobierno Abierto que se vincula a las reformas e imperativos legales, etcétera (Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento [AGESIC], 2020). Intentando proporcionar algunas premisas de base que pudiesen ser

consideradas como necesarias para analizar sistemática, estructurada y metódicamente a la innovación en el sector público, Pollit (2008) acota las siguientes afirmaciones:

- En la definición de la innovación no hay consenso, siendo notoria la existencia de evidentes dificultades para acuñar un significado operacional; lo cual genera una influencia negativa en los procesos de obtención, análisis, medición y comparación de información y/o casos.
- La innovación no es solamente un concepto, es en la actualidad un concepto en auge, muy de moda, con un tono normativo positivo, que ha cobrado preponderancia en el discurso de los políticos y los gurús de la gestión.
- En el contexto del sector público, la innovación no es ninguna novedad. Si se hace una revisión histórica, es posible verificar que desde siempre han existido notables innovaciones en el sector público, solo que no habían sido calificadas ni llamadas de esa forma.
- La suposición de que la innovación es un proceso que se limita principal o exclusivamente al sector privado, debe ser descartada; así como la creencia de que se tiene que ir allí necesariamente para encontrar la manera de llevarla cabo.
- La innovación supone el asumir riesgos bien gestionados y sustentar consecuencias no deseadas o imprevistas; inclusive, puede no provocar las mejoras esperadas en los servicios públicos.

De tal manera, que puede inferirse que tales supuestos son importantes en el intento de desarrollar un marco de referencia que permita definir la innovación en el contexto del sector público.

Dicho debate ha sido, al menos, controversial y difuso en contraste con los avances que en la materia se han impulsado en el sector privado. En el actual momento, se afirma que el factor clave para el crecimiento de la productividad en la economía en red basada en el conocimiento es la innovación: la capacidad para recombinar factores de producción de una forma más eficiente y/u obtener un valor añadido mayor en el proceso o el producto (Castells, 2009).

Lo anterior, evidentemente disiente de la definición que exhibe el Manual de Oslo, previamente citada, donde se planteaba que la innovación consiste en la puesta en práctica de un nuevo producto, o en la significativa mejora de este, o de un bien, servicio y/o proceso, o en la implementación de nuevo método de comercialización, de organización de las prácticas asociadas a los negocios o a las empresas, a los entornos de trabajo o en las relaciones externas. Conviene entonces, a criterio de Ramírez (2012)

comparar ambas definiciones con otras que se han venido ensayando para incorporar la innovación en el sector público.

Así, para algunos autores, la innovación exitosa en el sector público “consiste en la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que dan lugar y se traducen en mejoras significativas en los resultados de eficiencia, eficacia y calidad” (Mulgan y Albury, 2003, p. 3). Para otros, la innovación consiste en:

[...] hacer algo diferente, de manera deliberada, con el fin de lograr ciertos objetivos o bien, cambios intencionados en el comportamiento, con un objetivo específico en mente. Con el fin de aprender e innovar, los actores deben interactuar con los demás, ya sea en organizaciones o a través de variadas fuentes de información, contacto y aprendizaje compartido (Koch y Hauknes, 2005).

Pretendiendo desarrollar un breve estado de arte de lo que se entiende por innovación en referencia al sector público, Ramírez (2012) recopila otras tantas definiciones:

- Una innovación es cualquier cambio razonablemente significativo en la forma en que una organización opera, se administra o define su misión básica (Moore, Sparrow y Spelman, 1997).
- La innovación es un proceso diferente a la invención y consiste en la aplicación y/o adaptación de nuevos conocimientos: Hay tres elementos implicados: los actores (innovadores), el proceso (la innovación) y los resultados (innovaciones). De tal manera que, el elemento central que distingue la innovación del cambio incremental es el impacto del proceso de cambio en la discontinuidad con el paradigma predominante de organización, producto/servicio o mercado (Osborne y Brown, 2005).
- La innovación consiste en nuevas ideas que se aplican, que por lo general son lo suficientemente duraderas como para afectar de manera apreciable el carácter o las operaciones de la organización (y por tanto son mucho más que mejoramiento continuo), siendo reconocidas como tales por los actores clave interesados y que, además no necesariamente son exitosas (Moore y Hartley, 2008).
- La innovación es tener ideas nuevas, desarrollando las mejores y aplicándolas de tal manera que hay (al menos) una buena probabilidad de que van a mejorar los métodos con los que opera la organización y/o realiza sus actividades. Ha de entenderse, asimismo que las nuevas ideas sin algún grado de aplicación no son suficientes (National Audit Office, 2009).

- En el sector público, la innovación debería ser definida en un sentido más amplio, como todo proceso de generación y aplicación de nuevas ideas capaces de mejorar la operatividad de las instituciones y elevar el nivel de vida de una sociedad (Centro de Predicción Económica [CEPREDE], 2006; como se citó en Ramírez, 2012).
- La innovación consiste en las prácticas llevadas a cabo por las organizaciones con el propósito de mejorar el producto o servicio prestado, caracterizado por:  
Cambio – cambio radical e impacto  
Novedad – es algo nuevo para la organización en cuestión  
Acción – supone llevarlas a cabo, no sólo es una “buena idea” (Audit Commission, 2007; como se citó en Ramírez, 2012).
- La innovación en el sector público apela a que las nuevas ideas funcionen en la creación de valor público; las mismas tienen que ser, por lo menos en parte, nuevas en lugar de que estas se constituyan en sólo mejoras, tomadas en consideración en lugar de ser sólo buenas ideas y útiles (Mulgan, 2009). Por consiguiente, esta definición sugiere que las innovaciones necesariamente deben ser nuevas, estar implementadas y generar un impacto positivo en la creación de valor público.
- La innovación supone la búsqueda de soluciones creativas, inusuales o nuevas a los problemas y necesidades, incluyendo nuevos servicios y formas de organización y mejora de los procesos (Currie et al., 2008, p. 5).
- La innovación es la aplicación de nuevas ideas para producir mejores resultados. (Australian National Audit Office [ANAO], 2009; como se citó en Ramírez, 2012).
- Es el proceso de crear una nueva idea y transformarla en valor para la sociedad (valor público) (Bason, 2010).
- La innovación es el proceso de identificación, verificación, aplicación y difusión de ideas que agreguen valor (Department of Business, Innovation and Skills [BIS], 2010; citado por Ramírez, 2012).

En general, la innovación en el sector público se convierte en una necesidad imprescindible para la generación de valor público para la sociedad en su conjunto (Lujan, 2021). Al respecto, vale recordar que el propósito de las instituciones públicas está orientado precisamente hacia la creación de valor público; siendo esta una característica que las diferencia en esencia de las organizaciones privadas, cuyo objetivo es el valor privado (Chen, Walker y Sawhney, 2019). Es importante también destacar que:

“[...] los beneficios potenciales de la innovación en el sector público son grandes; de esta forma, la innovación en el espacio público se plantea como una oportunidad para adaptar la administración y sus servicios a las demandas ciudadanas, con mayores dosis de eficacia, eficiencia y transparencia (Mairal, 2020, p. 53)”.

Asimismo, ha de tenerse en consideración que las crecientes demandas ciudadanas para una gestión gubernamental más efectiva se combinan además con desafíos presupuestarios que inevitablemente obligan a los gobiernos a aumentar su eficiencia; “en este nuevo contexto se requiere de gobiernos capaces de innovar y modernizar para adaptarse a los cambios tecnológicos, las limitaciones presupuestarias y una ciudadanía con nuevas exigencias” (Acevedo y Dasser, 2016).

### **La Innovación Pública**

La Innovación Pública puede ser entendida como el proceso de introducción de cambios significativos o novedades que transformen los servicios públicos con el objetivo de lograr mayor eficiencia, incrementar la aportación de valor al entorno y satisfacer las necesidades de la ciudadanía, la organización y la sociedad en su conjunto (AGESIC, 2020, p. 1)

La innovación pública busca nuevas maneras para crear valor público, es decir, valor compartido por todos. La innovación en la gestión pública puede definirse como el proceso de explorar, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas institucional, organizativa y social, de forma que aporte soluciones inéditas, originales y creativas a los problemas y permita así responder de manera óptima a las nuevas y tradicionales necesidades de los ciudadanos y de la sociedad (CLAP, 2020, p. 8).

No obstante, en la literatura académica y científica, existe una diversidad de definiciones para la innovación pública, la innovación en la administración pública, la innovación en la gestión pública o la innovación de servicios públicos; las cuales pueden ser interpretadas como sinónimos, facilitándose así, su revisión y análisis. De cualquier manera, ha de entenderse que:

El concepto de innovación tiene un carácter elástico y está en permanente actualización. En el caso de la gestión pública podría definirse como la necesidad que la Administración pública tiene de anticiparse y adaptarse a los cambios sociales y, en general, a todo tipo de cambios que haga que la relación entre ciudadano-Administración se transforme y que la Administración pública tenga los mecanismos necesarios y optimizados para poder satisfacer las necesidades de los ciudadanos. De esta definición puede desprenderse que el concepto de innovación va cambiando en función de los retos de cada momento temporal (CLAP, 2020, p. 3).



El Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2016) del Gobierno de Chile considera la innovación en la gestión pública como el:

[...] proceso de creación de nuevas ideas útiles para las personas, que culmina en su implementación en el ámbito público y su transformación en valor público para la sociedad. Estas nuevas ideas se traducen en nuevos métodos, productos o servicios o cambios sustanciales de estos dirigidos a mejorar los resultados de una organización pública, con foco en la ciudadanía (p. 7)

A criterio de Lujan (2021),

En las definiciones precedentes es posible apreciar cómo la innovación en el sector público considera la incorporación de elementos como la co-creación, tras involucrar a aquellas personas que se mueven en el ecosistema de lo público sociedad civil, sector privado, academia y ciudadanía en general para articular la inteligencia colectiva a la gestión pública (p. 1).

Por otro lado, advierte sobre la importancia de resaltar conceptos como la “innovación del servicio público”, definido por Chen et al. (2019), como “el desarrollo e implementación de una nueva idea por una institución pública para crear o mejorar el valor público dentro de un ecosistema”.

Desde una perspectiva generalizada, Bloch (2010), resume los elementos clave de la innovación en el sector público, como los siguientes:

a) la implementación (la innovación es acerca de buenas ideas, pero ello no es condición suficiente, se requiere aplicarlas); b) éxito (más allá de la aplicación de una idea es necesario que genere un impacto positivo o contribuya a la creación de valor público, aun cuando ello sea más difícil de medir dada la multiplicidad de objetivos y los horizontes temporales presentes en los dominios de la gestión pública).

Añadiendo también:

c) grado de cambio necesario (se refiere a la medición del impacto de los cambios impulsados muchas veces la innovación afecta directamente a quien(es) la implementa(n) y a distinguir entre los cambios derivados de la innovación frente a los cambios menores que forman parte de las operaciones diarias, o tienen lugar de forma continua); y d) fuentes de la innovación (considerar la principal cuestión de si los cambios de mandato político que no son el resultado de las decisiones tomadas por la propia organización afectan y/o pueden influir en las innovaciones, sus resultados y efectos).

Según el criterio de Abril et al, (2013), en general, los conceptos de innovación “son aplicables tanto para el sector público como el privado; no obstante, la Administración Pública está cobijada por una

serie de responsabilidades que tienden a condicionar y particularizar su gestión” (p. 31). En la tabla 1, se destacan las diferencias que tales autores consideran críticas en el entendimiento de la noción de innovación en los dos sectores.

**Tabla 1**

*La gestión del sector público vs. la gestión de la empresa privada*

Concepto	Sector Público	Sector Privado
Campo de actuación	Claramente definido por la misma legislación	Decide libremente su misión y su ámbito de negocio
Entorno	Complejo, debido a las distintas presiones políticas y los problemas sociales no resueltos	Dinámico, con las variables de factores propias del mercado
Horizonte temporal	Corto plazo por el ciclo electoral	Estrategias a largo plazo
Interés	Plural, supeditado a una amplia variedad y puede ser objeto de múltiples interpretaciones	Los objetivos suelen fijarse de acuerdo a los grupos de interés ( <i>stakeholders</i> )
Eficiencia económica	No sienten presión por ella	Es una parte fundamental del negocio
Consumidores	No puede existir ningún tipo de exclusión y cualquier bien o servicio debe ser dirigido a todos y a cada uno de ellos	Tendrán acceso fundamentalmente los que se necesiten/sientan/busquen satisfacción con el producto o servicio y lo pueden pagar
Recurso humano	Tiene limitaciones importantes en la toma de decisiones sobre los RRHH. Limitaciones importantes en la capacidad de recompensar los aciertos o sancionar los errores	Dependiendo de los recursos con los que cuente la empresa, puede disponer de los RRHH más apropiados y tiene normas e instrumentos de compensación y penalización a su disposición.

*Nota.* Abril et al, (2013), adaptación a partir de Ballart (2001).

Empero, el concepto de innovación al interior de las Administraciones Públicas aparentemente tiene otras connotaciones, y particularmente, tiene incidencia en otros aspectos que no son abordados por el sector privado; ya sea por su ámbito de actuación o por sus intereses. De allí la pertinencia de distinguir las líneas de actuación que la Administración Pública desarrolla en el ámbito de la innovación. La primera de ellas, denominada como directa, se ajusta al concepto de innovación propiamente dicho (OCDE, 2005), donde figurarán todos los cambios que en el referido entorno se han realizado, para la transformación, mejora o creación de un nuevo producto, proceso o servicio introducido en la sociedad.

En la segunda línea de actuación, la indirecta, se ubican todas las políticas de fomento o programas de apoyo a la innovación y, en general, todos los proyectos de I+D, que las administraciones han puesto en marcha para generar y fomentar la innovación. Además, también se agrupan acá, aquellas innovaciones generadas por las Administraciones Públicas y puestas al servicio o explotación de entes privados (Windrum y García, 2008).

**Figura 1**

*Líneas de actuación en la innovación de la Administración Pública*



*Nota.* Abril et al, (2013).

Pese a que las llamadas líneas de actuación directas son consideradas por definición, innovación en la Administración Pública, las líneas de actuación indirecta tienen una considerable importancia; a tal punto que:

[...] desde la administración Pública en muchos países se viene trabajando ininterrumpidamente en la introducción de cambios en las políticas de fomento, gasto y generación de I+D+i en las diferentes instituciones gubernamentales, con el básico e importante propósito de mejorar las condiciones actuales de la sociedad (Abril et al., 2013. (p. 33).

Finalmente, en lo que respecta a los objetivos de la innovación del sector público, el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo del Gobierno de Chile (2016) destaca que son tres los objetivos principalmente perseguidos:

- La implementación de políticas e iniciativas con un enfoque interno hacia la mejora de la eficiencia del sector público.
- El establecimiento de políticas e iniciativas públicas con una orientación externa hacia la mejora de los bienes y servicios que el Estado debe proveer a la sociedad, y los resultados que genera para ciudadanos y empresas e instituciones.

- La implementación de políticas e iniciativas centradas en la promoción de la innovación en otros sectores, como el sector privado, el universitario, etcétera (p. 13).

En virtud del creciente rol central de la innovación en la procura de una amplia gama de objetivos sociales y económicos, es indudable que se requiere de un planteamiento de todo el gobierno a favor de políticas para la innovación.

Eso exige plataformas estables para medidas de coordinación, dar prioridad a políticas con perspectivas a mediano y a largo plazo, y liderazgo de los responsables de la formulación de políticas al más alto nivel. Implicar a los interesados directos en el desarrollo normativo puede ayudar a desarrollar una visión compartida y a formular políticas más eficaces para cumplir las metas sociales. Esto también implica coherencia y aspectos complementarios entre los niveles local, regional, nacional e internacional (OCDE, 2010<sup>a</sup>. p. 7).

### **¿Por Qué y Cómo Innovar en los Servicios Públicos?**

A consideración de la OCDE (2010b), fomentar la innovación en el sector público en todos los niveles de gobierno mejora la prestación de servicios públicos, mejora la eficiencia, cobertura y equidad, y crea externalidades positivas en el resto de la economía. Mulgan y Albury (2003), señalan que se requiere innovar en el sector público para mejorar la prestación y los resultados de los servicios públicos, especialmente para atender las áreas donde las pasadas políticas públicas han hecho pocos progresos o, sencillamente, han fracasado en sus resultados esperados e impacto; así como también para responder más eficazmente a los cambios de las necesidades públicas y las crecientes expectativas ciudadanas, contener los costos, aumentar la eficiencia y aprovechar las potencialidades de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

Aludiendo a la forma en la que se debería innovar en los servicios públicos, Daglio et al; (2014) hacen el planteamiento de una estructura de trabajo para ayudar a organizar conceptualmente y clasificar las ideas, así como los conceptos interrelacionados a las mismas, distinguiendo dos dimensiones: el nivel de análisis y el elemento temático. Para estos autores, la estructura está dividida en cuatro cuadrantes, en representación a elementos temáticos que agrupan los atributos organizacionales que ejercen influencia en la innovación del sector público Figura 2:

- a) Generación y difusión de ideas: donde se consideran los aspectos vinculados a la recolección, análisis y difusión de información, desarrollo de conocimiento y aprendizaje. Se mantiene acá la hipótesis de que tanto los datos, como la información, el conocimiento y el aprendizaje son

esenciales para generar la innovación, y que la manera en la que estos gestionados, puede ayudar a promoverla o a impedirarla.

**Figura 2**

*Estructura de trabajo de la innovación del servicio público*



*Nota.* Traducido por el autor (2021), Daglio et al; (2014).

- b) Empoderamiento de la fuerza de trabajo: comprende la dimensión cultural, explicando cómo los individuos se mantienen motivados dentro de una organización para la exploración de nuevas ideas y para la experimentación desde nuevas perspectivas. Aquí se sugiere también que el liderazgo y la forma en la que el talento humano es seleccionado, recompensado, socializado y gestionado, tiene un impacto directo en la capacidad innovadora de esta.
- c) Examinación de las reglas y procesos: se considera aquí la examinación de las reglas y procesos, incluyendo, además, el marco legal regulatorio, los procesos y regulaciones presupuestarios, los procesos de aprobación y las oportunidades que propician u obstaculizan la innovación.
- d) Revisión del diseño organización: teniendo en cuenta que sus elementos, así como la forma en la que está estructurado el trabajo dentro y entre las organizaciones pueden tener un impacto sobre la innovación en el sector público; lo cual incluye el desarrollo de espacios y métodos innovadores orientados a la conformación de equipos, a la eliminación de las islas y al fomento del trabajo en asociación entre organizaciones y más aún, entre sectores.

Por su parte, el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo del Gobierno de Chile (2016) plantea como directrices, los siguientes principios orientadores para la innovación en el sector público:

- Enfoque en el ciudadano.
- Promoción de cultura de innovación interna.
- Co-creación, que permita la interacción entre distintos estamentos.
- Prototipado y escalamiento.
- Documentación, medición, evaluación y difusión.

Complementando tales ideas, Vargas (2021) señala que la innovación en el sector público está compuesta de elementos que hacen parte de un Modelo de Organización Pública Innovadora Figura 3, cuya conjugación permitirá el logro del objetivo de la innovación en las administraciones públicas, que no es otro que crear valor para los ciudadanos a través de soluciones contextualizadas, realistas y de alto impacto. Este modelo representa una propuesta de cómo enfrentar la innovación en el ámbito del sector público, considerando que cada elemento es una dimensión en sí misma y donde además se incluyen estrategias, acciones, tareas que deberán ser desarrolladas en cada contexto.

**Figura 3**

*Modelo organización pública innovadora*



*Nota.* Innovación y Competividad IDOM (citada por Vargas, 2021).

Por último, conviene mencionar los criterios establecidos por Ortiz de Zárate (2013) para identificar claramente cuándo una organización del sector público innova:

- Si genera una novedad local que sea usada y que tenga utilidad, es decir, que la introducción exitosa del cambio haya logrado una transformación en el sector público.
- Que contribuya a la creación de valor público, lo que implica el alcance de mejores resultados públicos en términos de eficiencia, eficacia y de satisfacción.

Por tanto, las características distintivas de la innovación pública son: novedad, implementación e impacto (Daglio et al, 2015; OCDE, 2015).

### Conclusiones

La investigación de la innovación en los organismos administrativos del Estado es un tema que ha cobrado gran interés en los últimos años, en virtud de los beneficios que la misma puede traer para la solución de muchos problemas sociales, así como su importante rol en la implementación de políticas públicas y el desarrollo. Pese a que la innovación había sido considerada como un fenómeno exclusivo del sector privado, es una cuestión inherente a cualquier tipo de organización, indistintamente de su naturaleza, que convierte ideas y conocimientos, disponibles tanto en el interior como en el exterior de la misma, en cambios que generan valor y que son reconocidos por el mercado y la sociedad. Es así como la innovación en el actual siglo XXI se traduce en acciones que materializan significativos aportes a la competitividad de las organizaciones, regiones y naciones.

Para recuperarse de las crisis económicas y encaminarse hacia una trayectoria de crecimiento más sostenible, los países necesitan con urgencia el surgimiento de nuevas fuentes de desarrollo. El crecimiento inducido por la innovación, que implica tanto la creación como la difusión de productos, procesos y métodos, induce un crecimiento que hace que sea más fácil para los gobiernos el enfrentamiento de los problemas globales y sociales. Efectivamente, el éxito de la política pública cuenta con mejorar el rendimiento del sistema en su conjunto; la prioridad asignada a los distintos elementos dependerá de la naturaleza y del estado del sistema de innovación de cada entidad. Por tanto, ha de entenderse que la gestión pública está llamada a contribuir a la transformación de las demandas y necesidades sociales; de tal forma que se requiere innovar.

### Referencias

Abril, A.; Deza, M.; García, J.; Gutiérrez, M.; Alfonso, J. y Rodríguez, J. (2013). *Introducción a la innovación en la Administración Pública. Visiones para una Administración Pública innovadora*. España: Instituto Nacional de Administración Pública.

[https://www.ospi.es/export/sites/ospi/documents/documentos/Innovacion-en-el-sector-Publico/Introduccion\\_innovacion\\_Administracion\\_Publica.pdf](https://www.ospi.es/export/sites/ospi/documents/documentos/Innovacion-en-el-sector-Publico/Introduccion_innovacion_Administracion_Publica.pdf)

Acevedo S. y Dassen, N. (2016). Innovando para una mejor gestión: La contribución de los laboratorios de innovación pública. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Nota Técnica No IDB-TN-1101. 66 p.

Audit Commission (2007), *Seeing the Light. Innovation in Local Public Services*, London, Audit Commission  
Barcelona: Edicions Universitat Politècnica de Catalunya.

Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. USA: Policy Press.

Bekkers, V. & Homburg, V. (2005). *The Information Ecology of E-Government: E-Government as Institutional and Technological Innovation in Public Administration*. Amsterdam: IOS Press.

Bloch, C. (2010). *Towards a conceptual framework for measuring public sector innovation*. Oslo: DAMVAD.

Castells, M. (2009). *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza Editorial.

Castells, P. y Pasola, J. (1997). *Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión*. Barcelona: Edicions Universitat Politècnica de Catalunya.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2020). *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>

Chen, J.; Walker, R. & Sawhney, M. (2019). Public service innovation: a typology. *Public Management Review*, 22(11), 1674-1695. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>

Centro de Predicción Económica. (2006). *Perspectivas Económicas y Empresariales*. [https://www.ceprede.es/informes/informe\\_perspectivas/perspectivas\\_Nov06.pdf](https://www.ceprede.es/informes/informe_perspectivas/perspectivas_Nov06.pdf)

Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad. (2010). *Agenda de innovación y competitividad 2010* – 2020. [https://www.conicyt.cl/documentos/art\\_eliana28oct2010/ChileAgenda\\_Innovacion\\_2010\\_2020.pdf](https://www.conicyt.cl/documentos/art_eliana28oct2010/ChileAgenda_Innovacion_2010_2020.pdf)

Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D. & McManus, S. (2008). Entrepreneurial leadership in the English public sector: paradox or possibility? *Public Administration*, 86(4), 987-1008. [https://www.researchgate.net/publication/229815963\\_Entrepreneurial\\_Leadership\\_in\\_the\\_English\\_Public\\_Sector\\_Paradox\\_or\\_Possibility#:~:text=DOI%3A%2010.1111/j.1467%2D9299.2008.0736.x](https://www.researchgate.net/publication/229815963_Entrepreneurial_Leadership_in_the_English_Public_Sector_Paradox_or_Possibility#:~:text=DOI%3A%2010.1111/j.1467%2D9299.2008.0736.x)

Daglio, M.; Gerson D. y Kitchen H. (12-13 de November 2014). *Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact*. [Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation, Background Paper



- prepared] OECD Conference Centre, Paris. <https://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/Background-report.pdf>
- Damanpour, F. & Schneider, M. (2009). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495-522. <https://academic.oup.com/jpart/article/19/3/495/940076>
- Formichella, M. (2005). *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*. Estación Experimental Agropecuaria Integrada Barrow (Convenio MAAyP-INTA) Argentina. <https://core.ac.uk/download/pdf/48031881.pdf>
- Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento Gobierno. (04 de febrero de 2020). *La Innovación Pública y sus tipos*. <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/publicaciones/innovacion-publica-sus-tipos>
- Hosking, D. & Morley, I. (1991). *A Social Psychology of Organizing: People, Processes and Contexts*. New York: Prentice Hall.
- Hosking, D. & Anderson, N. (1992). *Organizational Change and Innovation: Psychological Perspectives and Practices in Europe*. London: Routledge.
- Innobasque. (10 de enero de 2020). *Conceptos básicos de innovación y de I+D*. <https://www.innobasque.eus/noticias/es/article/1535/la-ocde-actualiza-la-definicion-deinnovacion-en-su-manual-de-oslo>
- Kramer, M. & Porter, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 17.
- Koch, P. & Hauknes, J. (2005). On innovation in the public sector – today and beyond. PUBLIN Report No. D20. *Publin*. [https://www.researchgate.net/publication/265318205\\_On\\_Innovation\\_in\\_the\\_Public\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/265318205_On_Innovation_in_the_Public_Sector)
- Lewis, J. (2010). *La innovación dentro del gobierno: análisis de la importancia de las redes de trabajo*. PUBLIC N° 21.
- Lowndes, V. & Pratchett, L. (2012). Local Governance under the Coalition Government: Austerity, Localism and the ‘Big Society’. *Local Government Studies*, 38(1), 21-40. <https://doi.org/10.1080/03003930.2011.642949>
- Lujan, M. (20 de junio de 2021). *Innovación pública: Definición, objetivos, tipos y laboratorio de gobierno*. Innovar o morir. [http://innovaromir.com/innovacion-publica-definicion-objetivos-tipos-laboratorio-gobierno/#Necesidad\\_de\\_innovar\\_en\\_la\\_administracion\\_publica](http://innovaromir.com/innovacion-publica-definicion-objetivos-tipos-laboratorio-gobierno/#Necesidad_de_innovar_en_la_administracion_publica)

- Mairal, P. (2020). Innovación pública: una propuesta de análisis de los factores que inciden en los procesos de innovación en el sector público local. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 7(1), 53-61. <https://dx.doi.org/10.5209/cgap.68849>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2016). *Lineamientos para una Política de Innovación en el Sector Público*. <https://ctci.minciencia.gob.cl/wp-content/uploads/2018/01/Lineamientos-Poli%CC%81tica-de-Innovacio%CC%81n-en-el-Sector-Pu%CC%81blico-final-rev.pdf>
- Moore, M. & Hartley, J. (2008). Innovations in governance. *Public management review*, 10(1), 3-20. <https://doi.org/10.1080/14719030701763161>
- Moore, M.; Sparrow, M. & Spelman, W. (1997). Innovation in Policing: From production lines to jobs shops. En Altshuler, A.; Behn, R. (eds), *Innovation in American Government*. USA: The Brookings Institution Press. [https://scholar.harvard.edu/sites/scholar.harvard.edu/files/markmoore/files/innovations\\_in\\_policing\\_-\\_from\\_production\\_lines\\_to\\_job\\_shops\\_1997.pdf](https://scholar.harvard.edu/sites/scholar.harvard.edu/files/markmoore/files/innovations_in_policing_-_from_production_lines_to_job_shops_1997.pdf)
- Mulgan, G. (2009). *The Art of Public Strategy. Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good*. UK: Oxford University Press
- Mulgan, G., y Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. Strategy Unit, Cabinet Office, 1, 40. [http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation\\_in\\_the\\_public\\_sector.pdf](http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf)
- National Audit Office. (2009). *Innovation across central government. Report by the Comptroller and Auditor General, HC 12 Session 2008-2009*. UK: NAO. <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2009/03/080912.pdf>
- Nelson, B. (1997). *1001 formas de motivar a los empleados*. Ecuador: Norma.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2005), *Manual de Oslo-Tercera edición. Guía para La recogida e interpretación de datos sobre innovación*. París: OCDE. [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual\\_9789264013100-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2009). *Glosario sobre gestión por resultados*. París: OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2010a). *Estrategia de innovación de la OCDE: llevarle ventaja al mañana*. Francia: OCDE. <https://www.oecd.org/sti/45302715.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2015). *The Innovation Imperative in the Public Sector*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

<https://www.oecd.org/publications/the-innovation-imperative-in-the-public-sector-9789264236561-en.htm>

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Declaración sobre innovación en el sector público OCDE/LEGAL/0450*. París, Francia: OCDE. <https://bit.ly/3i1Rj5U>
- Ortiz de Zárate, A. (2013). *Intraemprendizaje público. Por una Administración innovadora y abierta*. España: INAP/Netbiblo.
- Osborne, S. (1998). Naming the Beast. Defining and Classifying Service Innovations in Social Policy'. *Human Relations*, 51(9), 1133- 1154. <https://doi.org/10.1177/001872679805100902>
- Osborne, S. & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. UK: Routledge.
- Osborne, S. & Brown, L. (2011). Innovation, Public Policy and Public Services Delivery in the UK. The Word that Would Be King?, *Public Administration*, 89,(4), 1335-1350. [https://www.researchgate.net/publication/230290371\\_Innovation\\_public\\_policy\\_and\\_public\\_services\\_delivery\\_in\\_the\\_UK\\_The\\_word\\_that\\_would\\_be\\_king](https://www.researchgate.net/publication/230290371_Innovation_public_policy_and_public_services_delivery_in_the_UK_The_word_that_would_be_king)
- Pollitt, C. (2008). La Innovación en el Sector Público. *Discurso de Apertura de la Conferencia Anual del Grupo Europeo de Administración Pública*. Erasmus Universiteit Róterdam. Holanda.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis –New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*, 3rd edn. Oxford: Oxford University Press.
- Ramírez-Alujas, A. (2011). Gobierno abierto y modernización de la gestión pública: tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales. *Revista Enfoques*, IX(15), 99-125. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96021303006>
- Ramírez-Alujas, A. (2012). Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa. *Revista Chilena de Administración Pública*, (19), 5-50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5604772>
- Rhodes, R. (1996). The New Governance: Governing without Government, *Political Studies*, 44(4), 652-667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Sánchez, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7284/1/S033145\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7284/1/S033145_es.pdf)
- Suárez, R. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. *Revista San Gregorio*, 24. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6839735.pdf>

- Vargas, L. (2021). Impulsando la innovación en el sector público. Tips and tricks para iniciar el camino <https://idomcpi.com/impulsando-la-innovacion-en-el-sector-publico/>
- Walker, R. (2014). Internal and External Antecedents of Process Innovation: A Review and Extension, *Public Management Review*, 16(1), 21-44. DOI:[10.1080/14719037.2013.771698](https://doi.org/10.1080/14719037.2013.771698)
- Windrum, P. y García, M. (2008). A neo-Schumpeterian model of health services innovation. *Research Policy*, 37(4), 649-672. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.12.011>
- Windrum, P. & Koch, P. (2008). *Innovation in Public Sector Services. Entrepreneurship, Creativity and Management*. UK: Edward Elgar, Cheltenham.
- Zerillo, K. (2014). *La innovación en la Gestión Pública*. XXVII. Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública. Caracas, Venezuela. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/1959C32988AE8FC005257F79006DD094/\\$FILE/0076528.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1959C32988AE8FC005257F79006DD094/$FILE/0076528.pdf)

---

---

**HACIA UNA NUEVA VISIÓN DE LA GESTIÓN CULTURAL EN LA EPOCA TRANSMODERNA**  
**TOWARDS A NEW VISION OF CULTURAL MANAGEMENT IN THE TRANSMODERN AGE**

Azorena M. Oviedo<sup>1</sup>  <https://orcid.org/0009-0003-9388-2443>

Recibido: 01-03-2023

Aceptado: 04-04-2022

**RESUMEN**

La gestión cultural que debe prevalecer en las organizaciones Transmodernas, está supeditada a una gerencia acorde a este cambio epocal que combine recursos, medios, estrategias, garantizando el logro pertinente de las políticas y proyectos culturales hacia la consolidación de un desarrollo social incluyente. Desde esta perspectiva, el propósito de este trabajo es configurar una nueva visión de la gestión cultural en la Época Transmoderna. En lo epistemológico, se fundamenta en el construccionismo social, según (Ibáñez 2001, p 33), el saber es una construcción generada por la actividad del sujeto y la realidad del investigador. La ontología es intersubjetiva bajo los preceptos de (Córdova 2009, p 22) quien señala que toda la carga anímica, volitiva, afectiva, cognitiva del sujeto en franca y compleja interacción social con los otros actores. Así mismo y la metodología cualitativa. Circunscripto al método fenomenológico-hermenéutico. De esta forma, la técnica de recolección de información es la entrevista en profundidad, la cual se aplicó a los actores sociales que ocupan cargos gerenciales dentro del contexto estudiado. Finalmente, la teoría emergente contribuye al desarrollo del Ser de una manera integral, soportándose en las categorías emergentes las cuales son: Empoderamiento gerencial, Nuevo pensamiento Gerencial y Transformación Gerencial.

**Palabra claves:** Transformación gerencial; gestión cultural; tiempos de cambio.

**ABSTRACT**

Cultural management, which should prevail in postmodern organizations, is subject to management according to this epochal change that combines resources, means, and strategies, ensuring the achievement of relevant policies and cultural projects towards the consolidation of inclusive social development. From this perspective, the purpose of this paper is to set up a new vision of cultural management in times of change. Epistemologically, it is based on social constructionism; according to Ibanez (2007), Knowledge is a construction generated by the subject's activity and the researcher's reality. Intersubjective ontology is low the precepts of Córdoba (2009), who notes that all mental, volitional, emotional, and cognitive load of the subject in direct and complex social interaction with the other actors. Likewise and qualitative methodology. Circumscribed to the phenomenological-hermeneutical method. Thus, the information gathering technique is the in-depth interview, which was applied to the social actors in managerial positions within the context studied. Finally, the emerging theory contributes to the development of Being in a comprehensive manner, supporting emerging categories which are: Empowerment management, new management thinking, and Transformation Management.

**Keywords:** Transformation management; cultural management; times of change.

---

<sup>1</sup> Postdoctora en Filosofía e Investigación (UNEY), Dra. En Gerencia (UNY), MSc. En Educación mención Orientación, Docente de Educación Integral (UPEL). Orientadora y jefe del área de Logística y Evaluación (UNA). Venezuela. [profazorena@gmail.com](mailto:profazorena@gmail.com)

## Introducción

Se anuncia un nuevo mundo, el cual surge del encuentro de tres procesos como lo son: la revolución en torno a la tecnología de la información, la crisis económica de los modos de producción, la explosión planetaria de movimientos sociales, culturales y con ello, los cambios en lo tecnológico, económico y sociocultural se transforman las relaciones de producción, poder, experiencia, cultura, sobre las cuales nuestras sociedades están establecidas, generando caos, gestándose contradicciones, crisis, cambios que dejan perpleja y vulnerable a la humanidad, haciendo obsoleta la época del industrialismo, forjando la época del informacionalismo.

Sin embargo, se considera que este proceso no ocurre de forma clara ni sin contradicciones propias por la competencia entre visiones de mundo en conflicto, que intentan prevalecer en la época emergente. Los profundos y complejos problemas de estos tiempos de cambio son de tal magnitud que frente a ellos los grandes mitos de la modernidad, la ilusión de una sociedad justa, enrumbada hacia la consecución de la felicidad humana, se han desvanecido, erigiendo movimientos que pugnan por un planeta más armónico en la búsqueda de bienestar, ante las amenazas de lo que la concepción económica de progreso de la modernidad trae al planeta.

Por consiguiente, emerge una nueva manera de pensar y ver el mundo, una nueva racionalidad acorde a los tiempos de cambio, que no ve el mundo como una máquina, sino a la sociedad como un sistema viviente que evoluciona sobre la base de las relaciones que se dan en la cotidianidad, como resultado del comportamiento del hombre, sus interacciones y pensamientos, "...una sensibilidad distinta por valores como la subjetividad, la individualidad, el pluralismo, la cotidianidad, la realización de la persona, la libertad, la creatividad, la fantasía" (Zeraoui 2005. p. 212).

En este mismo orden de ideas, los recientes fenómenos que ocurren en el planeta lo hacen ver como un calidoscopio inteligible, diferente, nuevo, sorprendente y enloquecido, en el que se observan formas, colores, sonidos y movimientos insospechados, desconocidos. Este es el horizonte en que los individuos, los grupos, las clases, las etnias, las minorías, las nacionalidades y otras categorías subalternas adquieren otras perspectivas. A medida que piensan en sus condiciones sociales de existencia, en su individualidad, nacional y globalidad pueden desarrollar otro modo de ser, una imaginación diferente, una nueva autoconciencia (Lanni 2007. p. 122-123).

De tal forma, los tiempos de cambio, no son una época en progreso, ni fuera de la historia, es un mundo instantáneo, en donde la biodiversidad cultural constituye una real visibilidad accesible. Deliberaciones en torno a esta situación contemporánea evidencia que el desarrollo de la ciencia y el avance de las tecnologías no han solucionado los problemas fundamentales de la vida humana propios de

la modernidad; por el contrario, lo que se constata es una profunda crisis a nivel mundial. Para De Souza (2009), “no podemos volver la mirada ante lo que acontece” (p. 12), nos encontramos con una serie de transformaciones que evidencia que estamos en un cambio de época, similar al que aconteció hace ya más de 250 años con la Revolución Francesa.

En consecuencia, esta forma de abordar mi estudio implicó desaprender los viejos presupuestos gerenciales anclados en el pensamiento reduccionista, simplificador y mutilador de la multidimensionalidad de la condición humana. Por lo tanto, el reto de la gerencia bajo esta óptica es aprender y comprender la importancia de estos cambios para la resolución de problemas.

Por ello, se requiere un repensamiento de las relaciones humanas para la resignificación del saber, y el hacer, es decir asumir los procesos personales, sociales, medio ambientales, económicos, culturales, en formas entrelazadas, juntas y religadas para la búsqueda, tanto del bienestar personal, la salud organizacional, el equilibrio de la sociedad. Esta aseveración, se corresponde con lo planteado por Morín et al. (2006), cuando enuncian:

La complejidad es, efectivamente el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos perturbadores de la perplejidad, es decir de lo enredado, lo inextricable, el desorden, la ambigüedad y la incertidumbre (p. 54)

En este sentido, Venezuela no es una excepción, las organizaciones también han transitado el camino de objetivos empresariales, donde el desarrollo del conocimiento es una condición generada por las exigencias de una sociedad, los actuales momentos, transita por un proceso de globalización, caracterizado por cambios continuos, rápidos y profundos que reclaman procesos pertinentes, en consonancia con esta dinámica social que demanda de forma inexorable la consolidación del hombre como ser gregario. En concordancia con esta afirmación, Gutiérrez (2009), refiere que la globalización:

Es un fenómeno que se da en forma simultánea en múltiples dimensiones: de carácter no lineal o secuencial; y de naturaleza dialéctica. Se presenta como algo absolutamente diferente de cualquier otro tipo de configuraciones o interconexiones internacionales o mundiales conocidas en el pasado. El cambio afecta no sólo los hechos (primitivo dominio de la ciencia) sino también los valores (campo de la ética, de la religión, del derecho), como también a nuestras ideas y creencias más firmemente arraigadas (p. 1).

Este fenómeno de la globalización, en palabras del autor, nos remite a una transformación en los modos de percibir la realidad que circunde, la forma en que interrelacionamos como sociedades y, por

ende, en la integración de intereses culturales, económicos, políticos y sociales que, sin lugar a duda, definen el desarrollo o no de las naciones en estos tiempos de cambio.

Frente a esta situación, facilitar el abordaje de las situaciones planteadas está supeditado a la gestión de un proceso organizacional que, ante la complejidad de los procesos sociales, actúe de manera eficiente hacia la efectividad en la toma de decisiones en la solución de determinadas situaciones. De manera que las estrategias gerenciales deben ser formuladas con el propósito de lograr altos niveles de eficiencia, calidad y competitividad organizacional. Así, la gestión se convierte en generadora de las condiciones necesarias para que se alcancen niveles de vínculo y responsabilidad surgidos de los mismos empleados. Así podemos comprender que las organizaciones que desarrollan el talento humano de sus integrantes aportan valor a la misma, al momento de obtener capacidades y competencias esenciales distintivas, puesto que, en el mundo de las empresas y organizaciones, la idea de la competitividad gerencial no debe vincularse sólo con la tenencia de recursos tecnológicos, sino también con la de recursos cognoscitivos.

Asimismo, Pírela y Sánchez. (2009), señala que lo deseable en el funcionamiento de cualquier institución es que cada uno de los actores involucrados:

En este sentido, se requiere que estas instituciones mantengan una cultura organizacional que garantice el aprendizaje y su adaptación a los cambios, para incrementar la calidad de la enseñanza, de manera sólida y autónoma, dando importancia a los procesos y a los contenidos, enseñando a pensar con lógica, creatividad y referentes éticos, utilizando el criterio de desarrollar habilidades superiores de pensamiento y actitudes básica para la convivencia solidaria (p. 1).

Lo anterior, va con el fin de asegurar la sostenibilidad de la organización, lo cual permita un adecuado desenvolvimiento dentro del ambiente laboral. Hecha la observación anterior, en Venezuela, las organizaciones en general están llamadas a responder a las demandas de la sociedad en pro de una cultura gerencial cónsona con los tiempos actuales. por lo que las mismas deben percibir con una visión más amplia al proceso interno de la empresa, a fin de orientarse hacia la creación de esquemas globalizantes de uso masivo de información, recursos automatizados de búsqueda y transferencia de conocimientos, al combinar para ello, las distintas actividades económicas, sociales, organizacionales, comerciales e interpersonales, entre otras, de este modo, contribuir a consolidar el proceso gerencial.

En este orden de ideas, Villarreal (2005), al darle una definición a la gestión, señala que, “La gestión en si es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo” (p. 1). Por tanto, posee componentes fundamentales que se refieren a la estrategia, los procesos internos, la cultura, los productos, el mercado. Es por ello por lo que se considera que este concepto, aplicado a la



administración obliga a que la misma cumpla con cuatro (4) funciones fundamentales para el desempeño de la organización, como lo son: planificación, organización, dirección, control, las cuales son las funciones administrativas aplicadas en las distintas empresas y organizaciones.

Desde esta perspectiva, toda gestión debe hacer uso de las innovaciones que le proporcione el avance gerencial; para ello, a cada gerente le corresponde cumplir sus funciones con el propósito de que se generen resultados satisfactorios. A tal referimiento, el gerente debe fomentar el trabajo en equipo, así como también, orientar al personal a su cargo en la pertinencia de ser creativos en la labor que realizan, toda vez que esto es necesario para tomar decisiones acertadas e impulsar el compromiso institucional.

Dado que mi asunción paradigmática para efectos de este trabajo corresponde a una realidad múltiple y versionada, la construcción del ámbito de estudio amerita escuchar con actitud fenomenológica para así reflexionar sobre lo dicho por los actores sociales respecto con la cohesión que deben procurar los gerentes de las organizaciones educativas del estado Lara, en concordancia con las exigencias de la sociedad.

Es así, que, al contextualizar mi objeto de estudio, el mismo se desarrolla en la Dirección General Sectorial de Educación del Estado Lara, ubicada en el Edificio Buría en la carrera 18 esquina calle 25, en la ciudad de Barquisimeto, Municipio Iribarren del Estado Lara. En este sentido, como autora y actora de esta investigación y en mis observaciones empíricas, desde mi praxis del vivir desde el punto de vista profesional, me he percatado que no se realiza un trabajo en equipo, donde la gestión de la cultura se da a través de un proceso fragmentado, situación que se ha agravado desde hace un par de años, por cuanto la gerencia de la cultura está a cargo de personas sin experiencias en la cultura sino por la burocracia política.

Se entiende entonces, mi preocupación e interés por profundizar en el fenómeno de estudio: Hacia una Nueva Visión de la Gestión Cultural en Tiempos de Cambio, puesto que desde mi propia vivencia y como profesional en el área de cultura por más de 15 años, docente universitaria, con una línea de investigación sostenida en esta área, he seguido esta situación de cerca. En este orden de ideas, realicé interacciones dialógicas con quienes han tenido responsabilidad de gerenciar en este campo, en diversos momentos de su trayectoria, conociendo así de su propia voz, las experiencias y apreciaciones en torno al objeto de estudio.

En este orden de ideas, Blejmar (2005) afirma: “La gestión se despliega mucho más en la creación de condiciones, en la construcción de escenarios adecuados, en la provisión de capacidades e instrumentos a los equipos de trabajo (allí donde existieran), que en el hacer solitario de quien dirige “(p. 37).

De lo mencionado puedo intuir que cuando se habla de gestión, se deben tomar en cuenta todos aquellos factores implícitos y explícitos que involucran tanto al talento humano como a los factores materiales, internos y externos, los cuales son determinantes en el adecuado funcionamiento de una organización. Por lo tanto, implica una intervención efectiva en cada proceso, tener clara cada una de las responsabilidades de los actores que participan dentro de la institución, así como también, poseer las competencias básicas requeridas.

En este contexto, la gerencia según Sallenave (2009), implica algunos aspectos tales como: “El arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad, para saber a dónde vamos y cómo lograrlo, donde la cultura permite dinamizar la organización y animar a su gente” (p. 45). Para el autor antes citado, es fundamental que las instituciones se orienten y direccionen hacia una gerencia que “relacione todas las fuerzas del manejo de una organización, en busca de una mayor actitud cooperativa en sus fueros internos y una mayor y mejor competitividad hacia lo externo” (p. 74). De allí, que la gestión a nivel gerencial es un factor esencial para optimizar el desempeño de las instituciones, por lo cual, se hace imprescindible la presencia de un gerente proactivo e innovador que, oriente al personal en la solución de problemas, los incentive a incrementar la responsabilidad, el compromiso institucional, mediante la participación, consenso y el trabajo en equipo como elementos clave en el quehacer gerencial.

Por lo antes expuesto, luce interesante desarrollar esta investigación, bajo el enfoque cualitativo, por cuanto no me acerco a la realidad estudiada para descubrirla sino por el contrario para construirla, atendiendo para ello las voces de los teóricos, quienes me permitieron actualizarme respecto a la temática de estudio, considerando también las voces de algunos versionantes quienes con su aporte me permiten contrastar mi voz como investigadora ya que al plasmar en este estudio lo que observo, triangulo desde diversas perspectivas para acercarme al objeto de estudio de manera multireferencial.

## Referente Teórico

### Gerencia Cultural

En torno a este aspecto, es importante partir de la definición del término gestión, que según Beltrán (2012), señala que “es el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos presentes establecidos” (p. 24), es decir, todas aquellas operaciones y eventos que se traducen en procedimientos de una organización.

La gestión cultural constituye un sin número de formas simbólicas ricas en creatividad, humanidad, bases artísticas y científicas, donde convergen diversas organizaciones e instituciones en

busca de la integración de acciones para amalgamar los cambios de enfoques en los contextos de vida cotidiana. De todas esas transformaciones entramadas en criterios físicos y culturales que llevan prospectivamente la refundación de modos de conocer, así como de pensar y actuar, consustanciado con la vida contemporánea regidos por principios normativos de acción consciente, sobre la formación integral del ser humano, centrados en la igualdad, diversidad y significatividad, a fin de replantear ideas reflexivas con variables asertivas insertas en las necesidades del siglo XXI.

Es así como, el Instituto de Gestión Cultural y Artística (2022), Expone que “La gestión cultural es un campo de estudio que proporciona herramientas para crear, desarrollar, emprender, gestionar y evaluar proyectos en el ámbito de las organizaciones, empresas e instituciones en el ámbito de las industrias culturales y creativas” (p. 1). En este orden, la gestión cultural se refiere a procesos donde un grupo de personas o gerentes de una organización aumentan sus esfuerzos y habilidades para generar ideas a fin de repotenciar la creatividad, descubrir nuevas vertientes para la actividad que realizan, asumir una postura holística con la que se busca gerenciar es el norte, desde una visión favorable para todos los miembros de esta organización.

Para complementar esta definición la misma institución plantea que:

La cultura y la creatividad son bienes que pueden producir beneficios y al mismo tiempo ser gestionadas desde entidades públicas o no lucrativas (Asociaciones, Fundaciones) con fines de interés público, cuyos beneficios se reinvierten. La diferencia entre las empresas y las entidades no lucrativas es que las primeras tienen propietarios y las segundas son gestionadas de manera altruista para cumplir unos fines (p. 1).

Desde esta visión, la acción de la gestión cultural puede entonces orientarse a elevar los índices de pluralismo, tolerancia, convivencia, de cohesión social, identidad grupal, pertenencia territorial como también de apropiación sobre el patrimonio público. Desde este contexto, el papel de la gestión cultural está en reconocer los vértices, nodos, ideas, tendencias, como caminos de encuentro y estrategias. En la actualidad muchos aspectos de la gestión cultural están interceptados por la relación cultura, educación, hasta las técnicas y actores que intervienen en ella.

Otro aspecto relevante en la gestión cultural es el talento humano y las organizaciones que intervienen, su perfil centrado en diversas competencias claves en el campo de la cultura como sus diferentes sectores donde se acude como emergencia de un encargo social creciente con mente abierta, que entienda la cultura como actividad de discusión con innovaciones que respondan a los recursos disponibles, a la búsqueda de contactos, cooperación y sinergia que les permitan situarse en posiciones favorables en un nuevo contexto.

## Tiempo de Cambio

Actualmente la sociedad transita por cambios acelerados que conllevan a las organizaciones al desarrollo de estrategias nuevas y a su vez a nuevas formas de gerenciar para subsistir. En este orden de ideas hay que destacar los aportes de Beck (1998), quien hace una interpretación del cambio articulado alrededor de tres ejes: la globalización, la reflexividad y el riesgo. En la cual el riesgo, designa una fase de desarrollo de la sociedad moderna en la que, a través de la dinámica de transformaciones de la producción de riesgos políticos, ecológicos e individuales, escapa a las instituciones de control y protección de la sociedad industrial.

El citado autor, argumenta que, a diferencia de los peligros incontrolables, fruto de la voluntad de Dios, de los dioses o de una naturaleza incontrolable que existían en las sociedades premodernas, en la modernidad existe un nuevo carácter que radica en su simultánea construcción científica y social, volviéndose la ciencia en causa, instrumento de definición y fuente de solución de riesgos.

Ahora bien, el mundo tal como lo conocemos recorre un nuevo estadio como consecuencia de la crisis del sistema económico imperante, el capitalismo organizado y el estado democrático del bienestar. Las mutaciones en desarrollo son modeladas por grupos humanos, así como de procesos históricos en el cual actores sociales, económicos, políticos e institucionales se confrontan y se contradicen en permanente accionar para promover determinados intereses, legítimos o no, es así como De Souza (2001) plantea:

Las sociedades no son el resultado exclusivo de las innovaciones tecnológicas y transformaciones económicas. Tampoco el cambio social puede ser limitado a las crisis y cambios institucionales. Más o menos al mismo tiempo en que el capitalismo y el Estatismo empezaban sus intentos para superar la crisis económica planetaria que aplastaba sus modelos de desarrollo, poderosos movimientos sociales y culturales emergían en varias partes del mundo... Estos no fueron movimientos en contra de la crisis económica global, ellos emergieron como una crítica a los valores de la civilización occidental y principalmente a los valores de la sociedad industrial de consumo. Las formas básicas como las personas viven la experiencia humana—la familia, la sexualidad, las relaciones de género, las relaciones interpersonales y sociales, están bajo varias transformaciones (p. 1).

De lo anterior se interpreta que no tan sólo la sociedad transita por un proceso de transformación, sino que también las organizaciones para mantenerse requieren de su renovación tal como lo refiere el precitado autor, quien considera que este no es el primero ni será el último cambio de época experimentado por la humanidad en su modo de pensar y conocer la realidad. Para su existencia, la

sociedad ha reinventado modos sucesivos de interpretarla e intervenirla, es decir, nuevas maneras de hacer innovación, cuya vigencia es afectada por eventos históricos a lo largo del tiempo. El modo de innovación de los cazadores y recolectores de la época histórica del extractivismo fue superado por la lógica de la época histórica del agrarismo, y este a su vez por la época histórica del industrialismo.

Desde esta visión, sólo son consideradas las organizaciones como transformadoras de insumos en productos, manejados por recursos humanos capaces de seguir instrucciones por su incapacidad para pensar o crear, concebidas como un negocio financiero que sólo cambia cuando el entorno así se lo exige y el basamento de su transformación estará destinado al aprovechamiento de una mejor oportunidad. Visión sustentada en la racionalidad y la objetivación de la realidad. Esta empresa tradicional es reflejo del pensamiento prevaleciente de comienzos del siglo pasado sustentado en una causalidad lineal para explicar los fenómenos.

En este sentido, la acción ya no se ajusta a una relación eficiente entre medios y fines, sino que se orienta hacia alcanzar el entendimiento entre los participantes en la interacción. La racionalidad de la acción comunicativa parte del juego de los argumentos, donde el acuerdo se alcanza a través de un consenso simbólico racionalmente motivado. La gerencia tradicional, se realiza en torno al dominio de los denominados medios de control, que coordinan las acciones a través de sus consecuencias y en los que el alter/ego se orientan hacia el logro de su propio éxito, hacia la obtención de sus metas. La motivación en que se funda esa interacción es empírica, en el sentido que la coordinación de la acción es contingente a los motivos de cada actor, desde la individualidad. Los medios, en tanto pueden tecnificar el mundo de la vida, tienden a la sustitución del lenguaje ordinario como mecanismo de coordinación. Finalmente los medios dinero y poder participan principalmente de la reproducción material de los sistemas, es decir, de la integración sistémica.

Por su parte, la nueva gerencia del siglo XXI, entendida desde una visión colectiva, ecológica, complejizada y de compromiso social, se refiere, de acuerdo a los enunciados habermasianos, en interacciones donde la influencia y los compromisos de valor son asumidos como medios de comunicación, donde la orientación hacia el entendimiento de Ego y Alter, obliga a una motivación racional, es decir, a la posibilidad de esgrimir pretensiones de validez devenidas. Estos medios no pueden, por tanto, sustituir al lenguaje, en la medida en que participan de la reproducción simbólica del mundo de la vida.

### **Consideraciones Metodológicas**

Los hallazgos develados obtenidos en el presente estudio son la consecuencia de los relatos de las experiencias obtenidas al interactuar con mis versionantes; el medio: la entrevista en profundidad, registrada en audios. El tipo de análisis utilizado responde al método, el fenomenológico-hermenéutico, develando el pensar de mis versionantes acerca de la gestión cultural en tiempos de cambio, específicamente en el ámbito de la Dirección General Sectorial de Educación del estado Lara, en una espiral continua que va imbricando los elementos significantes presentes.

En este sentido, fui construyendo por cada categoría que emergió del discurso de mis interlocutores, cuadros en los cuales se describe el sentir de estas con respecto al tema. En estos cuadros se descompone sin perder de vista el todo, lo emergente de cada versionante reticulado con lo que expresa el otro. Para así, ir tejiendo los hilos de la madeja de la gestión cultural, puesto que tejer implica un hacer y deshacer, combinar hilos, combinar saberes y haceres, en el tejido hay hilos, pero también hay nudos que se interconectan unos con otros y con esta imagen metafórica emprendí la tarea de develar el sentir de estos valiosos informantes.

### **Hallazgos**

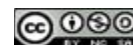
Se hace la presente triangulación de la información, en el cual se puede observar los puntos de coincidencia de los versionantes en cada una de las categorías, así como también las categorías no coincidentes, proporcionándole credibilidad a los resultados.

**Tabla 1**

*Categoría: Experiencias en la Gerencia Cultural. Versionante 1 (V1), Versionante 2 (V2) y Versionante 3(V3).*

Categorías	Texto
Empoderamiento Gerencial. EMP, V1, L1-10	Bueno no es nada fácil explicar la gerencia no obstante para mi más que gerenciar implica la facultad de dar poder a la gente para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso, es decir, gerencia es empoderar constituyendo un instrumento gerencial para actuar con independencia y autonomía en el rol en que se desempeñe, bien sea, en la parte social, económica, política, judicial y para el caso que nos ocupa gerenciar la cultura.
Nuevo Pensamiento Gerencial V2, L10-17	Forma diferente de gerenciar que, para mí, lo engloba todo, si es una visión diferente acorde a todos estos cambios donde la gerencia ha evolucionado, esta nueva forma de gerencia que lamentablemente aquí no se da, no por mí porque tú me conoces y sabes mi manera de actuar sino bueno lo que está pasando, pero es eso hay una manera nueva de gestionar.
Transformación Gerencial.V3, L1-	<p>Por ello la cultura que está inmersa en todo, que implica cambio, avance, desarrollo, explicación de la realidad del contexto de gerenciarse bajo esta perspectiva.</p> <p>Debemos tener un profundo conocimiento de la realidad que queremos gerenciar para transformar, además de un elevado sentido de la responsabilidad, que comienza por nosotros mismos, en nuestras propias vidas, debemos ser altamente organizados, esa organización no puede ser desordenada ni anárquica sino muy consciente y responsable.</p>

*Nota. A. Oviedo (2016).*



## **Resumen Descriptivo en las Voz de los Versionantes Clave Referente a la Categoría Experiencias en la Gerencia Cultural.**

Los Versionantes describen las Experiencias en la Gerencia Cultural a través de Subcategorías y donde se observa la que más se repite es el empoderamiento gerencial que pretende una gerencia con poder y autoridad en sus empleados, es decir, la toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas; liderazgo como ese conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado de manera positiva.

En cuanto a la nueva visión gerencial implica una nueva racionalidad gerencial, con una visión diferente acorde a todos estos cambios donde la horizontalidad en la comunicación, trabajo en equipo, capacitación donde la cultura representa la alquimia en búsqueda del cambio, avance, desarrollo, transformación, en pro de la organización y de los procesos gerenciales inherentes, en él se beneficien todas las personas.

Transformación Gerencial emerge como aspecto significativo que debe estar presente en la gestión cultural, considerado por mis versionantes como instrumento gerencial para un accionar con independencia y autonomía en el rol en que se desempeñe, para el caso que nos ocupa gerenciar la cultura, fundamentado en la capacidad de los gerentes, para motivar, ganarse la confianza, cooperación, compromiso de sus colaboradores. En este mismo sentido constituye un factor humano y facultad que otorga la capacidad para crecerse ante las situaciones y tomar decisiones asertivas.

### **Triangulación de la Información**

Como parte de las herramientas utilizadas para garantizar la calidad del proceso de investigación, presento a continuación y como síntesis del proceso hermenéutico desarrollado en cada categoría, que representa la triangulación según (Denzin 1970, como se citó en Pérez Serrano, 2007), es la combinación de metodologías en el estudio de un mismo fenómeno. Puedo decir, entonces que, esta actividad dio garantía de la obtención de resultados válidos y confiables, puesto que, articula la información a través de un método que la promueva, implicó validar una proposición teórica relativa a un fenómeno en distintos momentos los cuales surgieron de cada informante, proporcionándole credibilidad a los resultados obtenidos los cuales fueron validados y extendidos en cada aplicación alumbrando un entendimiento global del objeto de estudio.



**Tabla 2**

*Triangulación de las categorías emergentes*

Categorías	Versionante		
	1	2	3
Empoderamiento gerencial			
Nuevo Pensamiento Gerencial			
Transformación Gerencial			

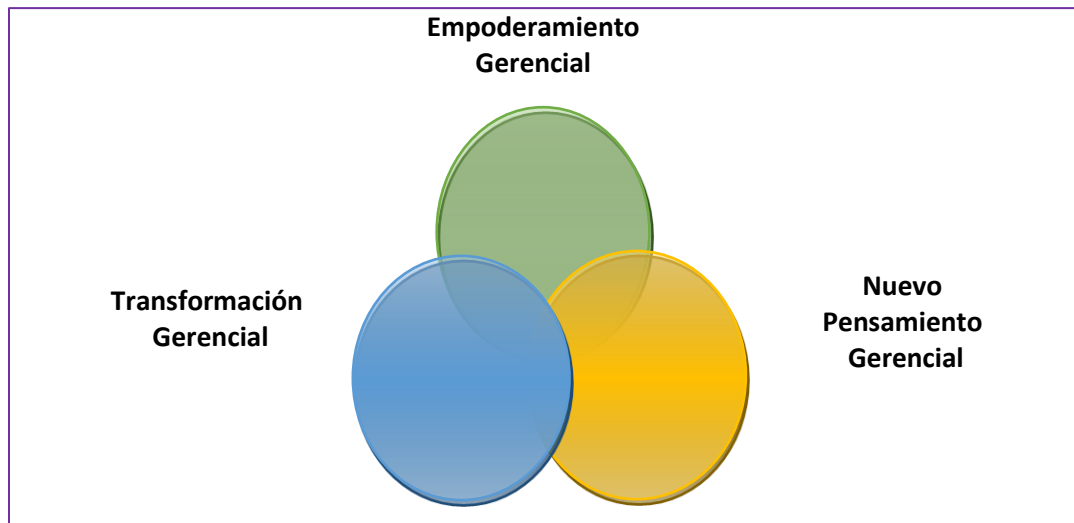
*Nota.* A. Oviedo (2016).

Como se puede apreciar en la tabla 2, las categorías que más se repiten, al emerger del discurso de las tres versionantes es el empoderamiento gerencial que pretende una gerencia con poder y autoridad en sus empleados, es decir, la toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas; Nuevo pensamiento gerencial como ese conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado de manera positiva.

Del mismo modo nos encontramos con la transformación Gerencia en el acercamiento que recoge la experiencia de quienes han vivido el fenómeno, como parte del proceso de estructuración con el propósito de visualizar las categorías emergentes como una forma adecuada de gestionar actividades para la ruptura de las ideas tradicionales, a fin de afrontar los desafíos hacia los nuevos tiempos.

**Figura 1**

*Estructura descriptiva general: Categorías emergentes*



Nota. A. Oviedo (2022).

### Reflexiones finales

En la presente investigación, asumo un modo de conocer mi realidad personal como una manera de vincularme con el mundo de vida de los versionantes que a la vez fueron co-investigadores de este trabajo, a través de la interacción dialógica sostenida con cada informante, iba reflexionando en mí práctica como profesional. Esto quiere decir que los hallazgos develados en este estudio se revierten hacia mí y a la vez se reflejan de manera sucesiva el tema investigado. Por tanto, este trabajo abre nuevas vertientes para el desarrollo y la producción de nuevos saberes. Todas estas intenciones del conocer me hacen consciente del fuerte compromiso con el valor de investigar bajo el enfoque cualitativo

Por tanto, al describir los elementos emergentes inmersos en el proceso investigativo destacan las categorías: Empoderamiento Gerencial, Liderazgo, Condición Humana, Nueva Racionalidad Gerencial y Cultura, en la cual tuvieron los suficientes incidentes para estructurarse en subcategorías, con el objeto de facilitar el análisis, interpretación y evidencia de los hallazgos develados que orientaron las reflexiones y sugerencias de esta tesis doctoral. Estas categorías emergentes con sus respectivas subcategorías, constituyen la fundamentación del fenómeno estudiado.

En un intento por comprender el significado de mis reflexiones, es por lo que comparto algunas ideas sobre el tema en estudio, con mis pares profesionales, con familiares y adultos significantes en mi vida y con docentes de postgrado de la Universidad Yacambú, quienes como adultos significantes en mi

vida, me han proporcionado en todo momento, aportes significativos y oportunos que me alentaron el intento de asumir un modo de investigar cuya esencia e interés era poco conocido para mí, pero me ha dejado un gran aprendizaje.

Por lo tanto, espero que esta investigación despierte el deseo de navegar en un mar de posibilidades y oportunidades al revalorizar la subjetividad, la vida cotidiana de quienes día a día laboran en las organizaciones objeto de estudio y que la memoria compartida de las voces de las y los co-protagonistas de este estudio resuenen en la conciencia de quienes como yo ejercen la maravillosa y humana experiencia de investigar bajo un enfoque novedoso.

Lo expresado con anterioridad me conlleva afirmar que es de suma importancia tomar en consideración aspectos señalados por los versionantes clave en torno a su persovisión sistémica acerca de la gestión cultural en tiempos de cambio, en donde como investigadora le di sentido a toda una constelación de significados que orientaron tanto el pensamiento y las ideas transubjetivas que los versionantes construyeron durante su transitar en el viaje para investigar la realidad de acuerdo con sus perspectivas y construir nuevas realidades del fenómeno estudiado.

Para ello, realicé una hermeneúsis, de donde se desprende que la gestión cultural es un proceso poliédrico, por ello, no lo podemos ver desde una visión determinista y lineal, sino como un proceso con muchas caras, no basta con la explicación del fenómeno desde un solo ángulo, su comprensión para poder lograr su transformación, requiere de una mirada compleja que permita ver todos esos elementos significativos e importantes para el hombre, desde la libertad que le permita elegir entre distintas opciones, por lo que la esencia de la gestión cultural no está en lo económico ni en lo material sino en las personas y sus oportunidades.

### Referencias

- Beck, U. (1998) *La sociedad del riesgo*. Barcelona: Paidós. <https://www.gub.uy/sistema-nacional-emergencias/sites/sistema-nacional-emergencias/files/documentos/publicaciones/La%2Bsociedad%2Bdel%2Briesgo%2Bhacia%2Buna%2Bnueva%2Bmodernidad%20-BECK.pdf>
- Beltrán, J. (2009). *Indicadores de Gestión: Guía práctica para estructuras acertadas: herramienta clave para el logro de la competitividad*. 2da Edición. Bogotá: 3R. [https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/manual\\_indicadores.pdf](https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf)

- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan: competencias, actitudes y diapositivas para diseñar instituciones*. Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.  
<https://agmerparana.com.ar/wp-content/uploads/2017/09/BLEJMAR-Bernardo-GESTIONAR-ES-HACER-QUE-LAS-COSAS-SUCEDAN.pdf>
- Córdova, V. (2009). *Historias de vida. Una metodología alternativa para ciencias sociales*. Caracas: Fondo Tropykos-Comisión de Estudios de Postgrado. FACES-UCV.
- Denzin, N.K. (1970). *Sociological Methods. A Sourcebook*. Chicago, Illinois. Aldine Publishing Company.
- De Souza, J. (2001). ¿Una época de cambios o un cambio de época? *Boletín ICCI "RIMAY"*, 3(25).  
<http://icci.nativeweb.org/boletin/25/souza.html>
- De Souza, J. (2009). *El cambio de época, el modo emergente de generación de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extensión en la academia del siglo XXI*. San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma".  
<http://elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Organizacion%20Cambiante/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20El%20cambio%20de%20epoca.pdf>
- Gutiérrez, M. (2009). *La globalización del conocimiento*. Celgyp.org.  
[http://celgyp.org/trabajos/trabajos/La\\_Globalizacion\\_del\\_Conocimiento.pdf](http://celgyp.org/trabajos/trabajos/La_Globalizacion_del_Conocimiento.pdf)
- Instituto de Gestión Cultural y Artística, (2022). *Qué es la Gestión Cultural*. <https://igeca.net/el-instituto/que-es-la-gestion-cultural>
- Lanni, O. (2007). *La sociedad global*. 5 edición México: Siglo XXI editores.
- Ibáñez, T. (2001). *Psicología social constructorista*. México: Universidad de Guadalajara
- Morín, E., Ciurana, E. y Motta, R. (2006). *Educación en la era planetaria*. Barcelona: Gedisa.
- Pérez Serrano, G. (2007). *2000 Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural. Aplicaciones prácticas*. España: Narcea.
- Pirela de Faría, L. & Sánchez de Gallardo, M. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 175-188.  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182009000100013&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000100013&lng=es&tlng=es).
- Sallenave, J. (2009). (a) *Gerencia y planificación estratégica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Villarreal, E. (2005). La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2), 1-5.  
<https://doi.org/10.35362/rie3722717>

Zeraoui, Z. (2005). *Los paradigmas de la posmodernidad*. México: Editorial Limusa.

**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN BIBLIOTECAS PÚBLICAS SUSTENTABLES****KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SUSTAINABLE PUBLIC LIBRARIES**Yenny María Chirinos Alvarado<sup>1</sup>  <https://orcid.org/0000-0001-9296-7718>

Recibido: 22-08-2022

Aceptado: 29-09-2022

**RESUMEN**

Las organizaciones sociales se constituyen como pilar fundamental para producir conocimiento como un horizonte epistémico – científico direccionado a una nueva realidad de entramados ontoepistemológicos desde diversos campos en ciencias sociales, administrativas, involucrando instituciones y comunidades, específicamente bibliotecas públicas, enfocadas en superar sus debilidades al desarrollar su misión y visión, para ofrecer calidad y transmisión de conocimiento. El propósito del estudio está orientado a generar un modelo teórico sobre gestión del conocimiento en bibliotecas públicas sustentables, fundamentado por Drucker (1992), conocimiento, Schneider y Angelmar (1993), Teoría Cognitiva de la Organización, Miller y Shamsie (1996), Lloria (2001). Teoría de Recursos y capacidades: Visión de conocimiento, Ahumada y Busto (2004), Bibliotecas Públicas, Zapata y Canet (2009), Barón, et al. (2007), Sesgos cognitivos. La metodología utilizada es un ensayo teórico, analítico e interpretativo. Las reflexiones indican que la gestión del conocimiento en bibliotecas requiere integrar procesos de generación, validación, difusión, transferencia y aplicación de conocimientos sustentados en modelos de pensamiento mental, con pertinencia social y sustentabilidad enfocadas hacia la productividad de gerentes y personal en interacción colectiva que permita evolucionar como una organización aprendiente, inteligente, orientada a la construcción social y conocimientos integrados en comunidades de aprendizajes, con identidad organizacional, calidad formativa sobre el desarrollo sustentable y sostenible.

**Palabras claves:** Gestión del conocimiento; bibliotecas públicas sustentables; conocimientos.

**ABSTRACT**

Social organizations are constituted as a fundamental pillar to produce Knowledge as an epistemic-scientific horizon directed to a new reality of ontoepistemological frameworks from various fields in social sciences, administration, involving institutions and communities, specifically public libraries, focused on overcoming their weaknesses by developing mission, vision, on offering quality and transmission of Knowledge. The purpose of the study is oriented to generate a theoretical model of knowledge management in sustainable public libraries based on Drucker (1992), Knowledge, Schneider and Angelmar (1993), Cognitive Theory of Organization, Miller, and Shamsie (1996), Lloria (2001). Theory of Resources and Capabilities: Vision of Knowledge, Ahumada and Busto (2004), Public Libraries, Zapata and Canet (2009), Barón and others (2007), Cognitive biases. The methodology used is a theoretical, analytical, and interpretative test. The reflections indicate that knowledge management in libraries requires integrating processes of generation, validation, dissemination, transfer, and application of Knowledge based on models of mental thinking, with social relevance and sustainability focused on the productivity of managers and staff in collective interaction that allows to evolve as a learning organization, intelligent,

---

<sup>1</sup> Licenciada en Administración Comercial (UCLA), Especialista en Administración de Recursos Humanos (UCV), Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención: Recursos Humanos (UNESR), Docente en la Categoría Académica Asistente a Tiempo Convencional en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), Doctorante en Ciencias Administrativas y Gerenciales (UCLA). Venezuela. [chirino.yenny43@gmail.com](mailto:chirino.yenny43@gmail.com)

oriented to social construction and Knowledge integrated into learning communities, with organizational identity, training quality on sustainable and sustainable development.

**Keywords:** Knowledge management; theoretical model; sustainable public libraries; Knowledge.

### Introducción

La sociedad actual conformada por organizaciones como sistemas abiertos, evolucionando y transformándose en el umbral del siglo XXI, con instituciones que operaban como estructuras rígidas y que progresivamente se han profesionalizado sustentadas en la gestión del conocimiento, tecnología de alta competitividad y excesiva especialización, compartiendo saberes, prácticas y experiencias. En este grupo se encuentran las bibliotecas públicas con una filosofía de gestión visionada a procesos de transformaciones funcionales, estructurales y recursos tangibles e intangibles, incorporando al talento humano a innovaciones laborales que agregan valor, sustentabilidad, interviniendo innumerables factores desde las recompensas, capacidades individuales y colectivas, compartidas en los puestos de trabajo.

Al visualizar las bibliotecas públicas en este contexto actual, nos encontramos un conjunto de instituciones que han tenido que cerrar y enfrentar la crisis sanitaria provocada por la pandemia del COVID-19, originada en la ciudad de Wuhan y declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), teniendo múltiples consecuencias, tanto para los trabajadores que hacen vida activa como a los usuarios, investigadores que visitan a diario las instalaciones, originando una ruptura paradigmática del hacer laboral a la cual no estaban preparadas, teniendo la necesidad de insertar y adaptar ese conocimiento a plataformas tecnológicas, creando alianzas con grupos de interés, así como direccionar su mirada e ir pensando en nuevas líneas estratégicas, nuevas formas de gestionar el conocimiento para responder a las necesidades laborales de sus trabajadores, proveedores y comunidades para alcanzar la supervivencia.

Actualmente las bibliotecas requieren gestionar el conocimiento para su aplicación teórica-práctica, generando una interacción permanente entre gerentes y directivos, vinculadas a actividades formativas e informativas que permitan la conversión y transformación del conocimiento del personal técnico-administrativo y obreros de las instituciones bibliotecarias desde su hacer y sentir, de manera que permita interpretar el transitar hacia un paradigma emergente en la búsqueda de una nueva estructura organizacional, acorde a las necesidades y demandas del usuario y comunidades en las que se encuentra inmersa en pro de satisfacer sus necesidades de información.

Desde esta perspectiva, se visiona el requerimiento de un modelo teórico de gestión, en palabras de Llorens (1988), Warner (1988), que pretenda un estilo activo en su estructura y características que permita la representación de una realidad compleja en términos simples, útil, en cuanto ayude a visualizarla como un todo, mientras que para López (1993), considera que los modelos de gestión

pretenden una integración global de los distintos componentes de la organización, diseñados basándose en el análisis de sus procesos, como un sistema dinámico, y en la determinación de los instrumentos que permitan que estos procesos sean operativos y eficientes.

En relación con lo planteado por los autores, las bibliotecas como organizaciones dinámicas, requieren de un modelo de gestión que integre la organización como un todo, donde los procesos de aprendizaje estén vinculados a herramientas tecnológicas, transmitidas entre trabajadores y usuarios, información sobre la propia institución, servicios que presta, sustentada en su naturaleza flexible e innovadora, que contribuya a expandir conocimiento, desde su creación, adquisición, interpretación, transformación y difusión de un saber útil que garantice el equilibrio y la sustentabilidad.

Metodológicamente corresponde a un ensayo teórico, documental, método analítico sustentado en los lineamientos de Altuve (1980) quien señala que la investigación documental se fundamenta en conceptos, teorías, aportes de autores, donde se aplican técnicas básicas de fichaje, arqueo de fuentes bibliográficas y electrónicas a través de análisis y argumentaciones referenciales. El propósito del ensayo está centrado en generar la estructura de un modelo teórico de gestión del conocimiento en bibliotecas públicas sustentables.

### **Encuentro Epistémico de la Gestión del Conocimiento Organizacional**

La reflexividad en este encuentro epistémico se centra en diversos retos enfrentados por las bibliotecas públicas venezolanas, donde se percibe la preocupación por definir una nueva visión para comprender los cambios organizacionales y formas de comportamientos de sus miembros, aprovechando sus recursos competitivos para formar e innovar haciendo uso de sus conocimientos con el fin de fortalecer la capacidad de aprender de su gente en todos los niveles jerárquicos, adicionando contenidos formales, experiencias previas, conocimiento acumulado en el entorno laboral consolidándolo como fortalezas de la organización.

Al respecto conviene señalar a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2005) que contempla la sociedad actual como nutrida por la diversidad y capacidades integradas a dimensiones globales que incluye, gerenciales, educativas y tecnológicas desde una mirada dialógica, holográfica y recursiva, destacando que el conocimiento es el nuevo recurso medular de la sociedad emergente, calificado como recurso intangible, que depende de la condición cognitiva y de la conciencia del ser humano, afirma Drucker (1992), que es el factor productivo más competitivo, seguido del capital, materia prima y mano de obra.



Bajo estos argumentos, se puede considerar a la gestión del conocimiento como un enfoque gerencial que permite agregar valor a las instituciones, al mejorar la forma en que se crea, transforma, valida, trasmite, almacena y se usa el conocimiento, integrado a múltiples contextos, dimensiones y disciplina con visión estratégica para alcanzar una gestión efectiva del conocimiento organizacional, donde se involucran personas con comportamientos, experiencias, actitudes y percepciones diferentes ante hechos o situaciones, lo que requiere comprender la cognición del individuo para analizar la posible influencia de estos factores en la forma cómo se abordan dichos problemas o decisiones que puedan generar aportes dentro del contexto organizativo.

Desde este encuentro epistémico, considero las ideas de Zapata y Canet (2009), que ontológicamente responden a la psicología cognitiva vinculada a las estructuras y sesgos cognitivos que influyen en el conocimiento, experiencia, habilidad, aprendizajes incorporados en procesos de transformaciones legales, estructurales, administrativas y funcionales desde el accionar de gerentes con altos niveles de complejidad cognitiva-relacional, interviniendo en la toma de decisiones.

Mientras, que los citados autores refieren que los sesgos cognitivos, permiten el desarrollo de modelos simplificados de la realidad que rodea a los directivos y gerentes organizacionales, para facilitar el proceso de toma de decisiones bajo situaciones complejas generando propuestas a soluciones de problemas empresariales, al reducir difíciles tareas mentales a más sencillas, definiendo estructuras organizativas y variables de diseño, argumentando el funcionamiento de las bibliotecas públicas, estructuras complejas, que dificultan la toma de decisión gerencial, limitaciones para su auto sostenibilidad, que como servicio público el responsable presupuestario es el Estado, demandando compromiso ante la sociedad e incrementando el acceso a la información y el conocimiento en pro de mejorar la calidad de vida en personas.

La autora asume mediante una descripción-análisis micro, el contexto de bibliotecas que reflejan fortalezas como la identidad institucional, filosofía de gestión, personal con heterogeneidad en conocimiento, experiencia, formación académica, predominio de la verticalidad, jerarquía en niveles de decisiones, entre las oportunidades presentan la intervención gerente personal, capaz de innovar desde un modelo teórico de gestión del conocimiento y procesos de transformación, responder a la formación de un talento humano emprendedor e innovador con responsabilidad social hacia las comunidades donde están inmersas.

En su debilidad, existe dificultad de adaptación operativa en áreas de servicios, sistemas, diseño, comportamiento y complejidad de las organizaciones, Zapata y Mirabal (2013), los factores del entorno conducen a un cambio en estructuras organizativas como respuestas a la necesidad de recuperar su

desempeño adjuntado a las variables internas, factores contextuales y variables del entorno, sus amenazas se concentran en las innovaciones de sistemas y programas tecnológicos, usuarios potenciales heterogéneos, así como no responder a las condiciones e incertidumbres.

La gestión del conocimiento responde a un diagnóstico situacional organizacional sustentado en la visión basada en conocimiento de Lloria (2001), que proporciona nuevas oportunidades a las bibliotecas de cumplir su filosofía de gestión al generar mejor capacidad de crear y aplicar conocimiento organizado individual y colectivo, potenciando la ventaja competitiva, sustentada desde la teoría de recursos y capacidades interviniendo como factor fundamental del individuo, integrando el conocimiento, único, inimitable, especializado entre sus miembros para alcanzar una ventaja estratégica competitiva que conducirá al desarrollo sustentable. En este contexto, me conduce a la búsqueda de respuesta a la siguiente interrogante ¿Es necesario estructurar un modelo teórico de gestión del conocimiento para las bibliotecas públicas sustentables?, la respuesta a esta inquietud, la realicé mediante revisiones y aportes de diferentes autores teóricos y empíricos, de carácter nacional e internacional que han estudiado esta temática, fundamentalmente la transformación de su modelo actual, tradicional hasta la incorporación de elementos innovadores en el ámbito de bibliotecas públicas, específicamente venezolanas.

### **Modelo Teórico Gestión de Conocimiento**

Abordar el cambio organizacional surge por la influencia de factores internos originados en las necesidades y prioridades de sus miembros, y externos, que provienen de expectativas y demandas de usuarios potenciales, beneficiarios en servicios que ofrecen las bibliotecas públicas ante sus procesos complejos, la viabilidad inicial derivada por la percepción de la investigadora al concepto modelo teórico de gestión de conocimiento desde una visión hermenéutica que representa la realidad estructural-funcional y operativa involucrando elementos integrados para alcanzar cambios organizativos, administrativos, funcionales, técnicos u operativos.

En palabras de Ahumada y Busto (2004), Gómez (2016) universalmente las bibliotecas son entes que forman parte de la sociedad contextualizadas con prioridades formativas en este milenio e integradas a espacios, lugares físicos, estructurales para servir de acopio al conocimiento, centros documentales y agentes activos en procesos formativos-aprendizajes destinados a una población abierta, mediante un aprendizaje organizacional sostenible, que requiere de una integración del talento humano, espacio físico y medios de comunicación para la adquisición continua de nuevos conocimientos o habilidades con información proveniente del interior y entorno organizacional.

En este posicionamiento epistemológico, el modelo teórico se sustenta en la Teoría Cognitiva de la Organización, que postula el estudio y explicación del comportamiento de los individuos tomadores de

decisiones estratégicas, en particular los procesos y estructuras mentales, es decir mapas y sesgos cognitivos, que influyen en el aprendizaje, acción, percepción y visión de las personas ante una situación particular, Schneider y Angelmar (1993) consideran que para entender la cognición en la organización es necesario reconocer el fenómeno cognitivo en diferentes niveles de análisis: estructuras cognitivas, procesos cognitivos y los estilos cognitivos.

Así mismo la TRC, desde la visión de conocimiento transversaliza este modelo Miller y Shamsie, (1996), señalan que el análisis de los conocimientos específicos que poseen las instituciones como características permite mantener ventajas competitivas, en contraste con los activos de propiedad, que se configuraban como únicos recursos, consideran el conocimiento como activo, difícil de imitar y transferir, fuente que permite obtener mejores resultados que la competencia, de allí la importancia del modelo para contribuir a la sustentabilidad de las instituciones bibliotecarias.

El modelo teórico se concibe integrado hacia un cambio estructural funcional del modelo institucional en bibliotecas públicas para gestionar el conocimiento e innovación como reto hacia su transformación, promover el estilo sobre gerencia holística integral competitiva, con prospectiva de acción, administrativa – operativa en su sistema de roles, compromisos, comunicaciones horizontales. Su organización atiende a cuatro (4) fases integradas a cuatro (4) elementos desarrollados con coherencia y secuencia, descritas a continuación: La Fase I: Fundamentos organizativos, con elementos I, sobre filosofía de gestión (ética, humanista, innovadora e integrada a políticas de Estado). La estructura organizativa formal e informal, adaptativa, flexible, ante la complejidad e incertidumbre, diferenciación en puestos, áreas, servicios y divisiones (horizontal) y niveles jerárquicos (vertical) con responsabilidad, saberes, experiencia, toma de decisiones, competitividad, comunicación e integración ambiental.

En su fase II: Estructuras Funcionales, elementos II, gestión de conocimiento, vinculado a ciencia, tecnología, insumos internos-externos, información e investigación, talento humano, estrategias, comunidades de aprendizaje, equipo de trabajo, capital cultural e intelectual, equidad, objetivos, liderazgo compartido y cultura organizacional. La fase III. Soporte Tecnológico, elementos III, visión de integración con enfoque humano-tecnológico-organizacional, programas informáticos, Infraestructura, talento humano, integración usuarios estudiantes, docentes, investigadores e inclusión social. Asimismo, su fase IV, Prospectiva estratégica sustentable, elementos IV, organizaciones aprendientes, integrados a conocimientos, habilidades, destrezas, competencias y necesidades de educación, formación, actualización, desarrollo humano, responsabilidad social, procesos técnicos administrativos, adecuación teórica, adaptación del modelo a cambios del entorno, evaluación cualitativa y realimentación.

### Reflexiones Analíticas

El análisis reflexivo a la realidad de bibliotecas públicas en gestión del conocimiento implica integrar procesos de generación, validación, difusión, transferencia, investigación y aplicación por el talento humano sustentado en modelos de pensamiento mental, con pertinencia social y sustentabilidad en estas instituciones enfocadas hacia la productividad de gerentes y personal en interacción colectiva. Igualmente, el diagnóstico situacional organizacional, permitió identificar aspectos importantes a rediseñar mediante la gestión del conocimiento, su apropiación social, transformación, competitividad y emancipación en entes institucionales con el entorno.

La sustentabilidad en bibliotecas públicas, comprende la necesidad de una nueva visión en cambios legales, estructurales, administrativos y funcionales desde el accionar de sus gerentes con niveles de complejidad cognitiva-relacional, interviniendo en la toma de decisiones para el cambio organizacional con influencia de factores internos y externos, que provienen de usuarios potenciales, aplicando un modelo teórico de gestión de conocimiento desde una visión hermenéutica representado por la realidad estructural-funcional y operativa que involucra elementos en áreas y servicios para desarrollar su filosofía de gestión y limitación de conocimiento colectivo.

Finalmente, el modelo teórico se proyecta integrado al cambio estructural funcional del modelo institucional en bibliotecas públicas para gestionar el conocimiento con transformación a su estructura organizativa formal y promover el estilo de una gerencia holística integral competitiva y prospectiva de acción, organizado en cuatro (4) fases e integrado a cuatro (4) elementos en su sistema de roles, compromisos, comunicaciones horizontales o toma de decisiones compartidas.

### Referencias Bibliográficas

- Ahumada, L. y Bustos, A. (2004). Modelo ágora: un modelo integrado de gestión del conocimiento, la información y el aprendizaje organizacional en bibliotecas universitarias. *Acta Colombiana de Psicología*, (11), 35-46. <https://www.redalyc.org/pdf/798/79801104.pdf>
- Altuve, M. (1980). *Metodología de la investigación I. Programa de Estudios Universitarios Supervisados*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez UNESR.
- Barón, L; Camaran, M. y Rueda, M. (2017). Sesgos cognitivos bajo la perspectiva de la teoría de agencia. Una propuesta para un modelo. *Revista Científica Compendium*, 20(39). <https://www.redalyc.org/journal/880/88053976003/html/>
- Drazin, R. & Van de Ven, A. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514-539. <https://doi.org/10.2307/2392695>

- Drucker, P. (1992). *La sociedad poscapitalista*. Barcelona, España. Apóstrofe.
- Gómez, M. (2016). Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal. *Pensamiento & Gestión*, (40), 1-30. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762016000100001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762016000100001)
- López, J. (1993). *Aprendizaje Organizacional y diseño de gestión, serie de planificación y política*. Cuaderno 6. IVEPLAN.
- Llorens, J. (1988). *Sistemas de información: Calidad en sistemas*. Venezuela: Reverte venezolana.
- Lloria, M. (2001). Conocimiento versus integración de conocimiento: Un análisis de la ventaja competitiva. *Dirección y Organización*, (26), 5-18. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i26.196>
- Miller, D. & Shamsie, J. (1996). The resource based view of the firm in two environments: the Hollywood films studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543. <https://www.jstor.org/stable/256654>
- Schneider, SC. & Angelmar, R. (1993). Cognition in organizational analysis: Who's minding the store. *Organization Studies*, 14(3), 347-374. <https://doi.org/10.1177/017084069301400302>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2005). *Hacia las Sociedades del Conocimiento*. informe mundial de la UNESCO. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>.
- Zapata, G. & Mirabal, A. (2013). Contingencia, voluntarismo y strategic choice: un análisis teórico de sus enfoques sobre el entorno y el diseño de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 15(24), 119-139. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2429/2232>
- Zapata, G. y Canet, M. (2009). La Cognición del Individuo: Reflexiones sobre sus Procesos e Influencia en la Organización. *Espacio Abierto*, 18(2), 235-256. <https://www.redalyc.org/pdf/122/12211826003.pdf>
- Warner, W. (1998). *Desarrollo organizacional punto de vista normativo*. México: Addison Wesley Iberoamericano.

---

---

**INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA PARA LA GESTIÓN SOCIO-COMUNITARIA  
UNA DISCUSIÓN NECESARIA**

**UNIVERSITY RESEARCH FOR SOCIAL-COMMUNITY MANAGEMENT  
A NECESSARY DISCUSSION**

Andrés Aular López<sup>1</sup>  <https://orcid.org/0000-0003-1780-7436>

Recibido: 01-11-2022

Aceptado: 02-12-2022

**RESUMEN**

Este papel reseñado intenta enfocar la investigación universitaria para la gestión socio comunitaria. Lo abordamos desde una visión que pretende indagar lo complejo del concepto de comunidad y el de desarrollo socio comunitario, así como su entramado de relaciones y acoplamientos que serán asumidos por la universidad a través de la investigación. La discusión con elementos del contexto local y global conduce a una reflexión propositiva de una agenda de investigación y, unas líneas de acción para dignificar la investigación universitaria hacia la gestión social de las comunidades.

**Palabras Clave:** Investigación universitaria; comunidad; gestión socio comunitaria; conocimiento.

**ABSTRACT**

This paper attempts to focus on university research for socio-community management. We approach it from a vision that intends to investigate the complexity of the concept of community and that of socio-community development, as well as its interweaving of relationships and couplings that will be assumed by the university through research. The discussion with elements of the global and local context leads to a proactive reflection of a research agenda and lines of action to dignify university research toward the social management of communities.

**Keywords:** University research; community; socio-community management; Knowledge.

**Introducción**

Desde tiempos remotos se ha discurrido sobre el conocimiento como parte inherente al ser humano y se ha tratado históricamente de conceptuarlo, con diferentes visiones y perspectivas que dificulta una definición única. A nivel global la avasallante información y el conocimiento se han convertido en un paradigma. Hoy más que nunca el conocimiento ha condicionado la vida del ser humano. Este paradigma reta al ciudadano a desarrollar capacidades y habilidades cognitivas, ya es el trabajo no manual que se pone a prueba en cuanto a la equidad e igualdad social.

Esta situación ha producido distanciamientos y rupturas, las cuales se han agregado a la exclusión tradicional de las naciones, nuevos distanciamientos con centros de poder tradicionales: exclusión de

---

<sup>1</sup> Doctor en Ciencias de la Educación. Magister en Administración de Nuevas Tecnologías. Magister en Planificación Administrativa. Línea de Investigación: Construcción del conocimiento en organizaciones. Venezuela. [aaular@gmail.com](mailto:aaular@gmail.com)

procesos productivos, relaciones depredadoras con la naturaleza, valor indigno asignado al conocimiento como bien transable en el mercado; soslayando el bienestar y la sostenibilidad.

En tal contexto, la educación es vital para revertir las situaciones de desigualdad y distanciamiento social. Sin embargo, observamos en América Latina algunos aspectos que nos señalan que, la educación debemos accionarla para superar los problemas sociales:

- Políticas educativas sin capacidad de revertir los problemas de equidad.
- Políticas limitadas que enfatizan aspectos materiales y organizacionales, soslayando la dimensión cultural de las prácticas educativas.
- Creciente complejidad social con persistencia de pobreza extrema y exclusión.

En nuestro contexto inmediato y ecosistema, naturalmente es frágil, diverso, complejo y fragmentado, así es nuestro sistema social. Siendo así, el sistema social exige tener claridad en cuanto al concepto de Comunidad. Por cuanto es un concepto complejo con múltiples usos, atributos con diversas prácticas, que algunas incluso son opuestas que han conducido a distracciones del concepto.

Conviene tomar nota de Morin (2006) que define sociedad como una entidad en el seno de la cual hay interacciones que pueden ser rivalitarias o conflictivas, en la que el orden es mantenido por la ley y la fuerza, y se define la comunidad como un conjunto de individuos unidos afectivamente por un sentimiento de pertenencia a un Nosotros. De tal manera que, el concepto de otredad está presente en esos conceptos.

En esa entidad social que llamamos comunidad, la familia es una célula fundamental. El mismo Morin (2006) la define como una micro comunidad instaurada a partir de la relación madre-padre-hijos y se alimenta del amor, del respeto consagrados a la madre o al padre, y del culto a los padres. Por lo tanto, existe en las sociedades una mixtura de comunidades.

En esa línea argumentativa, creemos, que la comunidad exige que se considere, no como algo preexistente, lejano como objeto. Lejos de eso, requiere apreciarla como una construcción dinámica como sujeto protagonista de la acción del sistema social. Visto de esa manera, la participación de la misma comunidad es esencial para dar significados y permanencia para la intervención en el bienestar y la calidad de vida. En ese marco lo socio comunitario debe estar dirigido a reivindicarse ante la complejidad desafiante para el desarrollo sostenible con rearmaduras de relaciones tanto en lo interno como hacia lo externo. No sólo establecer actividades esporádicas y puntuales, sino la confrontación de ideas y aspiraciones de las comunidades.

## Desarrollo

En el contexto emergente de la complejidad, se plantean nuevas formas organizacionales socio comunitarias que, demandan los ciudadanos en atención a cubrir sus necesidades no solo básicas de alimentación sino de desarrollo humano y de trascendencia como ser social. En ese orden de ideas, es bueno subrayar que en Venezuela, uno de los objetivos del Plan de la Patria (2013-2019, p. 10). Propuesto como política pública:

- Desarrollar nuestras capacidades científico – tecnológicas vinculadas a las necesidades del pueblo y como objetivo estratégico:
- Consolidar estilo científico tecnológico de carácter transdisciplinar, diverso, creativo y dinámico.
- Desarrollar una actividad científica tecnológica y de innovación transdisciplinaria asociada directamente a la estructura productiva nacional que permita dar respuesta a los problemas concretos.

Estos objetivos, de alguna manera, expresan una voluntad política de estimular la investigación científica y sus articulaciones a las comunidades.

Si reflexionamos como universitarios en ese marco, nos formulamos muchas preguntas, pero citamos algunas:

- ¿Es posible educar para vivir en el contexto actual?
- ¿Cuál es el mínimo de capacidad científica para que la educación superior sea eficaz?
- ¿La Universidad puede contribuir a construir condiciones y acciones estratégicas socio comunitarias en sus estructuras actuales?

En un intento de acercarnos a respuestas a nivel global, la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES 2008) ha declarado que:

Dada la complejidad de las demandas de la sociedad hacia la educación superior, las instituciones deben crecer en diversidad, flexibilidad y articulación. Ello es particularmente importante para garantizar el acceso, permanencia en condiciones equitativas, con calidad para todos, y resulta imprescindible para la integración a la educación superior de sectores sociales como los trabajadores, los pobres, quienes viven en lugares alejados de los principales centros urbanos, las poblaciones indígenas y afro descendientes, personas con discapacidad, migrantes, refugiados, personas en régimen de privación de libertad, y otras poblaciones carenciadas o vulnerables (p. 94).



Esta situación también está declarada en la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible dentro del marco de la agenda 2030, en el documento denominado Transformando Nuestro Mundo (2015), planteando 17 objetivos que fomentan y favorecen el desarrollo sostenible y proponen que para el 2030 se ponga fin a la pobreza y se promueva el bienestar de las personas, y la protección del medio ambiente.

A partir de estas ideas, se plantea que las universidades tienen un papel vital en accionar cómo hacer frente a estos tremendos desafíos globales; tales como, la definición de lineamientos, políticas y programas para el desarrollo sostenible dentro de un contexto de globalización donde cada día la vida del ser humano dentro de una sociedad del conocimiento, adquiere una característica fundamental como es la interconexión y la interdependencia entre distintas partes en diferentes actividades, países y naciones que conforman el sistema de organización en el mundo.

Por otro lado, en la Agenda 2030 se ha planteado la importancia de la educación Superior en los objetivos de la sostenibilidad con la intención de desarrollar una educación inclusiva, una oportunidad de aprendizaje permanente para todos, de calidad y costo accesible.

La Universidad como institución generadora y difusora de conocimiento se convierte en bastión para fortalecer los espacios socio-comunitarios. Tiene el desafío permanente de búsqueda de la verdad, confrontando la teoría y la práctica. Recordemos las ideas de Marx con el materialismo histórico y de Le Comte con el positivismo que, a pesar de tener diferentes visiones, tenían en común la interpretación de que las ideas se concretaran en práctica.

Ese es el reto de la Universidad ante lo socio-comunitario y lo puede asumir porque tiene las fortalezas como lo son, sus capacidades para generar soluciones innovadoras, la indagación de lo complejo, la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad, que no son tan actuales, sino que han sido desarrolladas por años. Asimismo, a través de la docencia, la investigación y la extensión como funciones sustantivas, enfrentan los problemas de las comunidades. Por otra parte, La creación intelectual es el foco de la academia universitaria en el bucle educación y producción social en todas las áreas tales como salud, seguridad alimentaria, entre otros.

En nuestro contexto la universidad contribuye a consolidar los procesos sociales y la integración económica territorial que demanda el país. Está en capacidad de hacer su contribución a la investigación y desarrollo de nuevas formas organizacionales socio comunitarias propuestas por el estado, tales como empresas de producción social y otras de economía popular y colectivos de producción.

Sin embargo, para realizar esas contribuciones universitarias se debe romper con la racionalidad tecnocrática medios-fines aun presentes, y asumir una racionalidad fundamentada en el conocimiento.

En ese reasumir la Universidad debe liderar la investigación y la creación intelectual para los cambios económicos, sociopolíticos, culturales y ecológicos necesarios.

Esa racionalidad permea los comunitarismos actuales y, por lo tanto, no incluye la autoética, por el contrario, se emplea en salvaguardar las identidades colectivas, pero no rescatan la influencia de la comunidad sobre el individuo. La autoética sigue siendo necesaria para encontrar solidaridad y responsabilidad por la vía individual y consciente. Pero un gran problema contemporáneo se mantiene en el subdesarrollo de la autoética. (Morin, 2006). El autor agrega que, contemporáneamente se han desarrollado egocentrismos individuales y relaciones de interés/beneficio, que hemos señalado como racionalidad tecnocrática que comprometen la solidaridad y responsabilidad ciudadana, que son las bases de la ética. es decir, que el problema ético es manifiesto.

En esos términos, la racionalidad centrada en el conocimiento y la solidaridad es fundamental porque una sociedad de alta complejidad debería asegurar su cohesión no solo con leyes justas, sino también con responsabilidad/solidaridad, inteligencia, iniciativa, consciencia de sus ciudadanos. Así sentencia el autor que, cuanto más se complejice la sociedad, más se impondrá la necesidad de la autoética, de tal manera que, el pensamiento complejo ilumina las virtudes de la solidaridad.

### **Reflexiones propositivas**

La universidad debe propiciar el pensamiento complejo y la investigación universitaria abordar las realidades de las comunidades desde y para la complejidad, porque creemos que, en el contexto operativo, el conocimiento sólo responde a partir de sus determinaciones estructurales internas, que aparece como un sistema determinado sólo desde el interior mediante sus propias estructuras, y a partir de ese acoplamiento hacia lo comunitario. En ese marco argumentativo, atendiendo a esa complejidad socio comunitaria proponemos una agenda para el desarrollo de líneas de investigación:

- La creación intelectual como centro del proceso académico de la universidad para los cambios económicos, socio-comunitarios, culturales y ecológicos.
- Relación educación y producción social en todas las áreas.
- Consolidación de procesos productivos en las formas organizacionales propuestas por el estado para el bienestar de las comunidades.
- Promover una racionalidad fundamentada en el conocimiento, con consciencia social y ética comunitaria.

Dentro de esa Agenda proponemos algunas líneas de acción para la gestión socio-comunitaria que atienda los efectos de la mediación de la cultura y el lenguaje en procesos de liderazgo y políticas públicas, a nivel local con acoplamiento global:

- Estudios de tendencias sociales en las comunidades para visualizar y atender servicios educativos. Esto involucra las necesidades y aspiraciones de la gente y el impacto para sus satisfacciones socioeconómicas.
- Conformación de redes sociales como espacios de autogestión de comunidades
- Habilitar ciudadanía para el aprendizaje permanente.
- Construcción de escenarios para la participación de la comunidad en las políticas universitarias

Los invito a reflexionar y discutir la pertinencia de estas ideas que he compartido en el camino de dignificar la investigación universitaria hacia lo comunitario. Es una discusión necesaria donde debemos internalizar que la comunidad es mucho más de suma de intereses y satisfacción de necesidades, se trata de un mundo de ideas con heterogeneidad, pero con integralidad, donde los actores hacen vida cotidiana y relaciones directas.

Entendamos y comprendamos la gestión socio comunitaria para que la investigación universitaria tenga sentido de pertenencia. Esto pasa por una investigación organizadora de aspectos humanos y saberes populares que apunten un auténtico desarrollo endógeno comunitario.

Recordemos el pensamiento de Darcy Ribeiro (1971):

“La Universidad que necesitan las naciones, antes de existir como un hecho en el mundo de las cosas, debe existir como un proyecto, en el mundo de las ideas”.

### Referencias

Asamblea General Naciones Unidas. (25 de septiembre de 2015). *Transformando Nuestro Mundo*, la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. [https://www.unfpa.org/sites/default/files/resource-pdf/Resolution\\_A\\_RES\\_70\\_1\\_SP.pdf](https://www.unfpa.org/sites/default/files/resource-pdf/Resolution_A_RES_70_1_SP.pdf)

Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES). Declaraciones y plan de acción (2009). *Perfiles educativos*, 31(125), 90-108. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982009000300007&lng=es&tln=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982009000300007&lng=es&tln=es).

Ley del plan de la patria 2013-2019. *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.188* (Extraordinaria), 4 de diciembre 2013.

[https://www.google.co.ve/books/edition/Ley\\_del\\_Plan\\_de\\_Patria\\_2013\\_2019/PwE\\_BAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1](https://www.google.co.ve/books/edition/Ley_del_Plan_de_Patria_2013_2019/PwE_BAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1)

Morin, E. (2006). El Método 6. Ética. Ediciones Cátedra.

Ribeiro, D. (1971). *La universidad latinoamericana*. Venezuela: Ediciones de la Biblioteca de la Universidad Central de Venezuela.

**AVES DE ISLA DE COCHE, VENEZUELA**  
**BIRDS OF COCHE ISLAND, VENEZUELA**

Gustavo Báez Guirola<sup>1</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-2130-6047>

Recibido: 15-07-2022

Aceptado: 22-08-2022

Son inmensas las bellezas naturales que presenta la prístina isla de Coche, pequeña isla del estado Nueva Esparta, Venezuela, que a pesar de ser muy seca y de vegetación xerófila, presenta una diversidad biológica que no ha sido suficientemente descrita, especialmente las distintas especies de aves residentes o visitantes, que ilustran con sus colores, cantos y vuelos, todos los rincones de esta hermosa tierra.

Los autores unieron los estudios ecológicos y las capturas fotográficas de más de 20 años de observación de aves (Prof. Silva Rojas), con la amplia experiencia en investigación, biología, parasitología y edición (Prof. Traviezo Valles) para lograr esta magnífica obra que reúne la ecología, ornitología, fotografía conservacionista y demás elementos científicos interesantes, en un solo texto (figura 1).

**Figura 1**

*Los autores en pleno trabajo de campo en bahía el Saco*



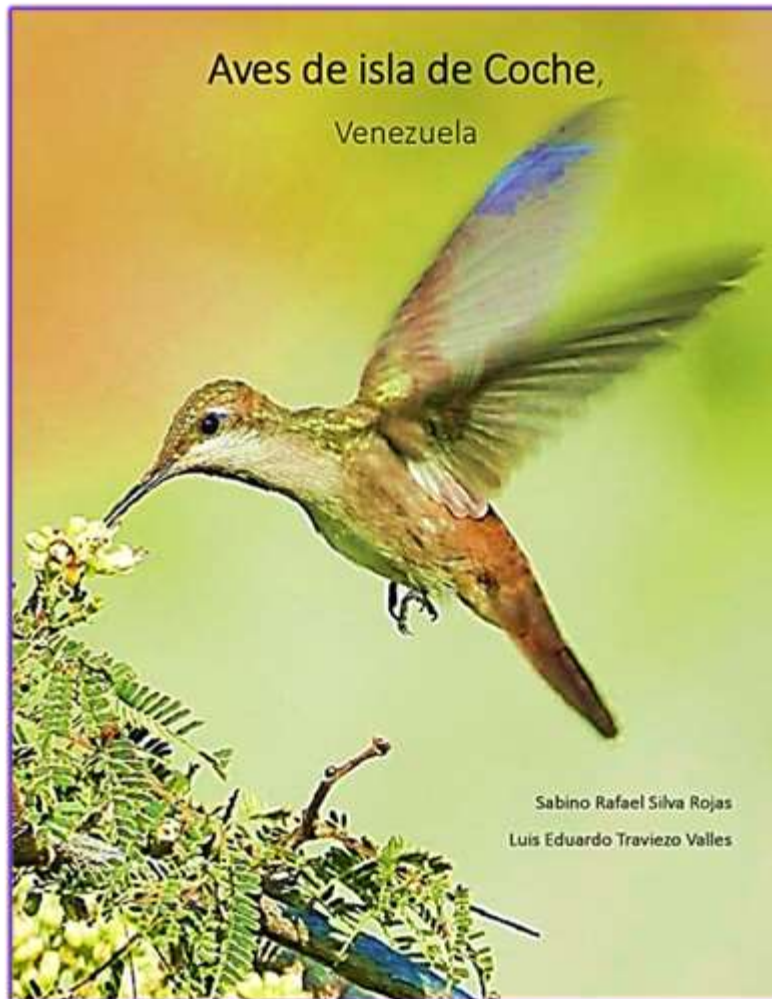
*Nota.* A la derecha el Prof. Silva Rojas (con la cámara y de lentes) y a la izquierda el Prof. Traviezo Valles.

<sup>1</sup> Especialista en Cirugía Bucal, Odontólogo (UCV). Venezuela. [gustavobaez40@gmail.com](mailto:gustavobaez40@gmail.com)

"*Aves de isla de Coche*" en su primera edición, con un depósito legal LA2022000390, ISBN 978-980-18-2997-3, es una obra digital de 230 páginas, 571 fotografías y 48 figuras a todo color, que sumergen al lector en un hermoso viaje que permite conocer y descubrir las 159 especies de aves que eligieron a este pequeño paraíso para ser residentes o visitantes en las distintas épocas del año (figura 2).

## Figura 2

*Aves de isla de Coche, Venezuela*



*Nota.* Portada del libro (2022).

Cada especie es descrita de una manera sencilla pero académica, representación que le permite, por sí sola, ser una obra de referencia en biología, ecología y ornitología. Igualmente, los autores lograron con la belleza de las imágenes y la diversidad de colores, convertirla en una obra de arte natural, que ilustra la grandeza de Dios en su infinita grandeza.

La preservación del ambiente es tarea de todos, un compromiso de autoridades y pobladores; de hombres y mujeres; de adultos, jóvenes y niños; de creyentes y agnósticos; es el único camino que lleva al destino de la supervivencia y este texto lo recuerda totalmente.

Un libro que da muchas esperanzas de un mundo mejor, un planeta donde plantas, animales y humanos puedan vivir en sana paz y en perfecta armonía.

Además, presentado de una manera extraordinariamente amena y diáfana, esta joya ecológica debe trascender en el tiempo para las futuras generaciones.

Felicitaciones a los autores por este aporte a la ecología mundial y que continúen los éxitos.  
Enhorabuena

### REFERENCIAS

- Silva-Rojas, S. & Traviezo-Valles, L. (2022). *Aves de isla de Coche*, Venezuela. 1a ed. Ediciones de la Fundación NaWaraos, Barquisimeto, Venezuela.  
<https://es.calameo.com/read/006100196c7e48c7c5615>
- Silva-Rojas, S. & Traviezo-Valles, L. (2023). Retorno de la anidación de la Gaviota Filico (*Sternula antillarum*) a la bahía El Saco, isla de Coche, Venezuela. *Revista Amazónica de Ciencias Ambientales y Ecológicas*, 2(1), e417. <https://doi.org/10.51252/reacae.v2i1.e417>
- Traviezo-Valles L. (2022). Primer reporte en Venezuela de *Blastocystis* sp y *Entamoeba coli* en *Pelecanus occidentalis* residentes de la isla de Coche, Venezuela. *Boletín Médico de Postgrado*; 38(2), 44-49.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.6809164>

Universidad  
**Yacambú**



**latindex**

Sistema Regional de Información en Línea para Revistas  
Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

**REVISTA**

**EN** **PROSPECTIVA**