

# Revolución digital en la gestión pública venezolana: Estrategias para una modernización efectiva en el estado Cojedes, Venezuela

Francisco Javier Bravo Tovar<sup>1</sup>

Sistemas y Gerencia de Recursos, C.A.– Venezuela

<https://orcid.org/0000-0001-8222-948X>

[javierbravo1975@gmail.com](mailto:javierbravo1975@gmail.com)

## Resumen

Esta investigación analiza las herramientas para lograr la innovación digital, la cual puede impulsar la modernización de la gestión pública venezolana, específicamente del estado Bolivariano de Cojedes, a partir de un análisis de diagnóstico, donde se identifican situaciones problemáticas como: el exceso de burocracia, la escasez de transparencia presupuestaria, los sesgos administrativos, y se plantean soluciones basadas en inteligencia artificial, gobierno electrónico y datos abiertos; este trabajo aporta análisis documental, estudios comparados a nivel internacional, entrevistas a expertos y peritos, y observaciones de iniciativas locales, para ello, el trabajo se estructuró en tres fases: diagnóstico y capacitación, aplicación de prototipos de proyectos y escalabilidad; los resultados obtenidos reflejan reducciones en tramitaciones de un 40%, incrementos en la fiscalización ciudadana de un 65% y se observó una percepción de mayor equidad en la distribución de recursos, para lo cual, se hace alusión a la necesidad de combinar el desarrollo tecnológico con el cambio cultural, formación del personal y el compromiso ciudadano, para lograr alcanzar la gestión pública eficiente, transparente y orientada a los ciudadanos en el bien común.

**Palabras clave:** innovación digital, gobierno electrónico, gestión pública, inteligencia artificial, transparencia digital.

**The Digital Revolution in Venezuelan Public Administration: Strategies for Effective Modernisation in the Bolivarian State of Cojedes, Venezuela.**

## Abstract

*This research analyzes the tools for achieving digital innovation, which can drive the modernization of Venezuelan public administration, specifically in the Bolivarian State of Cojedes, based on a diagnostic analysis that identifies problematic situations such as excessive bureaucracy, a lack of budget transparency, and administrative biases, and proposes solutions based on artificial intelligence, e-government, and open data; This study contributes documentary analysis, international comparative studies, interviews with experts and specialists, and observations of local initiatives. To this end, the study was structured into three phases: diagnosis and training, implementation of project prototypes, and scalability. The results obtained reflect a 40% reduction in administrative procedures, a 65% increase in citizen oversight, and a perceived greater equity in resource distribution. Consequently, the study highlights the need to combine technological development with cultural change, staff training, and citizen engagement to achieve efficient, transparent, and citizen-oriented public management for the common good.*

**Keywords:** digital innovation; e-government; public administration; artificial intelligence; digital transparency.

**Recibido:** 10-12-25

**Revisado:** 26-12-26

**Aceptado:** 19-03-26

## ¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Salas, F. (2026). Revolución digital en la gestión pública venezolana: Estrategias para una modernización efectiva en el estado Cojedes, Venezuela. *Revista Visión Gerencia*, 25, N° Especial, 67-76. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

<sup>1</sup> Asesor Tributario de la empresa Sistemas y Gerencia de Recursos, C.A. (SYGRECA), Portuguesa – Venezuela. Lcdo. en Economía, Magister Scientiarum Admón. de Negocios, Magister en Ciencias de la Educación. Dr. en Ciencias Económicas. Dr. en Ciencias Sociales. PostDoctor Pensamiento Filosófico de la Investigación Científica. PostDoctorando Gerencia Postconvencional.

## 1. Introducción

Hoy, en un contexto mundial en el que la aceleración tecnológica y la demanda social de proporcionar servicios públicos más eficientes, transparentes y accesibles se intensifican, la gestión pública enfrenta el inevitable desafío de reconfigurarse a través de la incorporación de la digitalización de la gestión pública. En el caso de Venezuela, esta exigencia se hace mucho más crítica debido a la complejidad del actual contexto socioeconómico, caracterizado por una crisis institucional de larga duración, por la imposibilidad de contar con recursos de trabajo adecuado, esto, porque la infraestructura tecnológica está obsoleta en la gran mayoría de entes gubernamentales, y por una población donde los ciudadanos se muestran más vulnerables y expuestos a diversas disfunciones de un aparato estatal que demuestra ser cada vez más costoso de sostener.

Ahora bien, la innovación digital en la gestión pública no representa sólo una oportunidad de modernizar los procesos administrativos, se trata de lograrlo en la esperanza de ser un mecanismo para recuperar la confianza de los ciudadanos hacia sus instituciones. Este proceso debe incluir el aprovechamiento sistemático de determinadas nuevas tecnologías como podrían ser la inteligencia artificial (IA) por un lado, el big data por otro lado y/o la estructura de trabajo abierta a través de las plataformas digitales interoperables, que sería deseable para mejorar hasta el nivel de la toma de decisiones en la ejecución de las políticas públicas y/o en la respuesta de servicios a sus ciudadanos. La implementación de esta, la innovación digital de la gestión pública no debe circunscribirse únicamente a lo técnico, se debe añadir las dimensiones humanas como la formación de los funcionarios, la participación ciudadana en el diseño de las soluciones y la adaptación cultural a los nuevos modelos laborales.

Cabe señalar que, la transformación digital permite automatizar trámites engorrosos, optimizar la asignación de recursos mediante algoritmos predictivos, garantizar la transparencia en la ejecución del presupuesto público y reducir el sesgo administrativo entre direcciones o áreas de gobernaciones y alcaldías. No obstante, esta revolución digital plantea importantes interrogantes sobre la equidad en el acceso a la tecnología, la protección de datos personales, la posibilidad de exclusión digital de sectores vulnerables y la resistencia institucional al cambio organizacional.

El Propósito General de esta investigación se centra en analizar la implementación de un Sistema Integral de Gestión Pública Digital para contribuir a la modernización efectiva de la Gobernación del estado Bolivariano de Cojedes, mejorando la efectividad administrativa, garantizando la transparencia en el manejo de recursos y reduciendo el sesgo en la toma de decisiones, mediante la integración estratégica de tecnologías digitales.

Los Propósitos Específicos para el logro de esta investigación son Primero: Identificar las barreras técnicas y culturales que limitan la adopción de tecnologías digitales en la gestión pública de la Gobernación del estado Bolivariano de Cojedes, considerando aspectos como la infraestructura tecnológica, la capacitación del personal y la resistencia institucional al cambio. Segundo: Evaluar el alcance de las herramientas de innovación digital (gobierno electrónico, inteligencia artificial y transparencia digital), que pueden aplicarse para simplificar trámites, optimizar la ejecución del presupuesto público y promover una distribución más equitativa de recursos entre direcciones o áreas de la Gobernación del estado Bolivariano de Cojedes. Y Tercero: Proponer estrategias viables para la implementación progresiva de un sistema integral de gestión digital en la Gobernación del estado Bolivariano de Cojedes, articulando aspectos técnicos (interoperabilidad, seguridad,

automatización) con dimensiones humanas (capacitación, participación ciudadana y reforma cultural).

## 2. Fundamentación teórica

Con referencia a lo anterior, se describen las bases conceptuales que sustentan la presente investigación sobre la innovación digital en la gestión pública venezolana, particularmente en la Gobernación del estado Bolivariano de Cojedes. Para ello, se abordan cinco conceptos clave: **innovación digital, gobierno electrónico, inteligencia artificial aplicada al sector público, transparencia digital y simplificación administrativa, apoyados en referentes teóricos nacionales e internacionales.**

### Innovación Digital

La innovación digital se define como "la implementación de un producto, servicio o proceso nuevo o significativamente modificado, habilitado por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que crea valor para individuos, organizaciones o la sociedad" (Mergel, Edelman & Haug, 2019, p. 2). En el ámbito gubernamental, no se limita al uso de nuevas herramientas tecnológicas, sino que implica una transformación profunda en los modelos organizacionales, culturales y éticos de la administración pública. Esta innovación requiere superar estructuras rígidas, jerárquicas y centralizadas, para avanzar hacia entornos más flexibles, colaborativos y centrados en el ciudadano.

Además, estudios recientes de la Asociación Americana de Psicología (APA, 2023) destacan que la innovación digital en el sector público no solo mejora la eficiencia institucional, también fortalece la confianza social y el bienestar subjetivo: "La confianza en otros y en las instituciones impulsa el bienestar, y a su vez, el bienestar también impulsa la confianza". Este hallazgo subraya que las políticas de transformación digital deben diseñarse no solo desde una lógica técnica, sino también desde una perspectiva ética y humana, donde la transparencia, la participación ciudadana y

la rendición de cuentas sean ejes centrales del cambio institucional.

Ahora bien, según Gil-García y Pardo (2011), la innovación digital en el gobierno es un proceso multidimensional, el cual, involucra cambios en la infraestructura tecnológica, reingeniería de procesos, transformación institucional y nuevas formas de interacción con los ciudadanos. No se trata, por tanto, de una mera modernización técnica, sino de una reconfiguración del rol del Estado en la sociedad digital.

En este sentido, Bannister y Connolly (2011), destacan que el verdadero potencial de la innovación digital se despliega cuando se combina con una cultura de experimentación, aprendizaje organizacional y apertura institucional. Sin estos elementos, los esfuerzos tecnológicos corren el riesgo de quedar en soluciones aisladas o "tecnologización de la burocracia", sin impacto real en la efectividad ni en la legitimidad del servicio público.

### Gobierno Electrónico

El gobierno electrónico o e-Government se refiere a "la utilización de las tecnologías de información y comunicación para mejorar la eficacia, efectividad y transparencia en la prestación de servicios públicos" (Naciones Unidas, 2020). Este modelo se organiza en cuatro grandes dimensiones según se describe por las Naciones Unidas: **G2C (Gobierno a Ciudadano)**: facilita el acceso a servicios; **G2B (Gobierno a Empresa)**: mejora la relación con el sector productivo; **G2G (Gobierno a Gobierno)**: promueve la interoperabilidad entre instituciones; y **G2E (Gobierno a Empleado)**: optimiza la gestión interna del talento humano.

Del mismo modo se señala que, el gobierno electrónico permite la automatización de trámites, la integración de sistemas y el manejo de datos centralizados. Desde lo humano, su éxito depende del diseño centrado en el usuario, la accesibilidad universal y la confianza ciudadana (Chadwick & Maylor, 2020).

En el contexto venezolano, el gobierno electrónico ha sido impulsado mediante normativas como la Ley Orgánica de Coordinación y Armonización de las Potestades Tributaria de los Estados y Municipios (2023), así como planes sectoriales de modernización administrativa, aunque su implementación enfrenta obstáculos estructurales. La fragmentación entre niveles de gobierno (nacional, estatal y municipal) limita la interoperabilidad (G2G), mientras que las brechas digitales persistentes, como el acceso a internet, dispositivos y alfabetización, afectan la efectividad de las dimensiones G2C y G2E. Aunque existen plataformas digitales para trámites tributarios, licencias y servicios básicos, su impacto real sigue siendo desigual y condicionado por factores socioeconómicos. Para avanzar hacia un gobierno electrónico transformador, como lo propone Gil-García (2018), Venezuela requiere no solo más tecnología, sino también un marco institucional coherente, políticas de inclusión digital y mecanismos de participación ciudadana que aseguren que la digitalización no reproduzca, sino que reduzca, las desigualdades.

### **Inteligencia Artificial Aplicada al Sector Público**

La Inteligencia Artificial (IA) se define como "sistemas computacionales capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, tales como el razonamiento, aprendizaje, percepción y toma de decisiones" (Russell & Norvig, 2021). Su aplicación en el sector público ha permitido avances significativos en áreas como la detección de fraudes, el análisis predictivo y la atención automatizada al ciudadano.

De acuerdo a lo anterior, la IA permite la Automatización avanzada de procesos (RPA), mejores pronósticos fiscales y sociales y asignación más equitativa de recursos. Desde el punto de vista humano, su implementación plantea desafíos éticos y regulatorios, como la protección de datos personales, la explicabilidad de los algoritmos y la prevención de sesgos (Zuboff, 2019; Binns, 2018).

### **Transparencia Digital**

La transparencia digital se concibe como "el uso estratégico de las tecnologías para hacer accesible, comprensible y útil la información pública, fomentando la rendición de cuentas y la participación ciudadana" (Grimmelikhuijsen et al., 2013). Por otro lado, esta transparencia se sustenta en plataformas de datos abiertas, el uso de tecnologías como blockchain para registros públicos seguros, y la visualización interactiva de presupuestos y ejecución de proyectos. Desde lo humano, su efectividad depende de la cultura de rendición de cuentas, la alfabetización digital de la población y la existencia de canales accesibles para todos los sectores sociales.

No obstante, como señala Meijer, Grimmelikhuijsen y Hlebowitsh (2022), la simple publicación de datos no garantiza transparencia real; lo que determina su impacto es cómo esa información se comunica, contextualiza y vincula con los intereses ciudadanos. En muchos casos, los portales de transparencia se convierten en depósitos pasivos de información técnica, incomprensibles para la mayoría, lo que limita su función fiscalizadora

Es por ello que, la transparencia digital efectiva requiere un diseño activo que incluya narrativas claras, indicadores de gestión comprensibles y mecanismos de retroalimentación ciudadana. Solo así se puede transformar la información en poder ciudadano, promoviendo no solo el control, sino también la corresponsabilidad en la gestión pública.

### **Simplificación Administrativa**

La simplificación administrativa no es un mero ajuste técnico o burocrático; es un acto político y ético que busca restituir la dignidad del ciudadano frente al Estado. Su propósito central es reducir la burocracia innecesaria, eliminar trámites redundantes y mejorar la experiencia ciudadana en sus interacciones con las instituciones públicas (OCDE, 2017). Desde una perspectiva filosófica, esta práctica se alinea con la ética lévinasiana: cada trámite innecesario es una negación del rostro del otro; cada

paso burocrático excesivo es una forma de deshumanización institucional.

En Venezuela, este principio ha sido formalizado mediante la Ley de Simplificación de Trámites Administrativos, publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.984, de fecha 31 de julio de 2008. Esta ley establece como objetivo fundamental: "Reducir los trámites administrativos innecesarios, eliminar duplicidades, agilizar procesos y garantizar el acceso universal a los servicios públicos, con énfasis en la transparencia, la eficiencia y la protección de los derechos ciudadanos."

Establece la obligatoriedad de que todas las instituciones públicas nacionales, estatales y municipales, revisen, digitalicen y publiquen sus procedimientos administrativos en un portal único nacional, se define como principios rectores: centrados en el ciudadano, transparencia, interoperabilidad, accesibilidad universal y rendición de cuentas; exige la eliminación de requisitos innecesarios, la homologación de formatos y la automatización de flujos mediante sistemas integrados.

La simplificación administrativa, cuando se implementa desde una perspectiva ética y humanista, se convierte en un instrumento poderoso para reconstruir la confianza ciudadana. Como señala la Asociación Americana de Psicología (APA, 2023), "la confianza en otros y en las instituciones impulsa el bienestar, y a su vez, el bienestar también impulsa la confianza". Cada trámite simplificado no solo ahorra tiempo, sino que también restaura la percepción de justicia institucional y dignidad personal, la verdadera simplificación administrativa no es solo tecnológica, es filosófica, es la decisión política de priorizar al ser humano sobre la máquina, de poner al ciudadano en el centro del proceso, y de reconfigurar el poder público como servidor, no como controlador.

### 3. Actualidad de la gestión pública venezolana

La gestión pública en Venezuela enfrenta una marcada precariedad, resultado de factores técnicos, institucionales, sociales y económicos acumulados durante décadas. Las gobernaciones y alcaldías carecen de una estructura tecnológica robusta que permita agilizar trámites, garantizar transparencia o reducir asimetrías entre sus direcciones o áreas. Esta situación ha forjado una percepción generalizada de ineffectividad, corrupción y desconexión entre el gobierno estatal y las alcaldías con la ciudadanía, una desconfianza que se refleja en los indicadores de opinión pública más recientes.

Según la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI) realizada por la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), la Universidad Central de Venezuela (UCV) y la Universidad de Carabobo (UC) en 2022, más del 70% de los ciudadanos consideran que los servicios municipales son ineficientes, lentos y poco transparentes. Este dato no solo revela una crisis de legitimidad institucional, sino también un deterioro profundo en la calidad percibida de los servicios públicos básicos: salud, educación, seguridad ciudadana y administración tributaria.

Además, la ENCOVI (2022) señala que: "El 68% de los encuestados reporta haber tenido dificultades para realizar trámites administrativos en los últimos 12 meses, siendo las principales causas: falta de información clara, largas esperas, exigencia de requisitos innecesarios y corrupción implícita en los procesos." Esto evidencia que, lejos de ser un problema técnico, la ineficiencia administrativa es un fenómeno cultural e institucional profundamente arraigado, alimentado por una cultura burocrática caracterizada por la improvisación, la discrecionalidad y la baja capacitación en nuevas tecnologías.

Aunado a ello, muchos entes locales operan con sistemas informáticos obsoletos y sin integración entre sí, lo cual dificulta la interoperabilidad y el manejo eficiente de

la información. Esta fragmentación tecnológica impide la coordinación interinstitucional y perpetúa la dispersión del conocimiento administrativo, un vacío epistémico que, como se ha señalado, requiere una reconstrucción filosófica basada en principios de unidad, responsabilidad y bien común.

### Principales Limitaciones

#### **Burocracia excesiva y lentitud en trámites:**

Los ciudadanos enfrentan procesos engorrosos y mayormente manuales para acceder a servicios básicos. La falta de plataformas digitales integradas y la resistencia al cambio dentro de las instituciones favorecen prácticas informales e incluso actos de corrupción encubierta, así como la puesta en escena de los llamados “gestores”.

#### **Falta de transparencia en el presupuesto público:**

Los ingresos y egresos no están disponibles en formatos accesibles ni actualizados, limitando su fiscalización o auditoría. Esto se debe tanto a la ausencia de sistemas automatizados como a una cultura institucional opaca, que restringe la participación ciudadana en el control del gasto.

#### **Sesgo administrativo entre direcciones o áreas:**

El sesgo administrativo en gobernaciones y alcaldías no solo obedece a decisiones discrecionales o intereses políticos, sino a una profunda desconexión entre las direcciones y áreas que conforman estas entidades. La ausencia de canales de comunicación y coordinación impide la articulación institucional necesaria para atender las necesidades de las comunidades. Esta fragmentación genera una gestión aislada y poco colaborativa, donde no existe un puente funcional entre áreas clave como Hacienda, Tesorería, Obras Públicas o Desarrollo Social. Como resultado, proyectos prioritarios quedan sin ejecutar no por falta de recursos, sino por la imposibilidad de coordinación. Esta falta de integración refuerza desigualdades y erosiona la confianza ciudadana. Para superarlo, se requiere establecer mecanismos de articulación institucional,

apoyados en sistemas digitales integrados, que permitan una gestión más cohesionada, equitativa y centrada en el ciudadano.

#### **Limitaciones para la adopción de tecnología:**

Se destaca la crisis económica, que genera la escasa inversión en infraestructura TIC. Seguidamente la brecha digital, por el acceso desigual a internet entre zonas urbanas y rurales, se ha incrementado significativamente. Por último, la resistencia cultural, existe el miedo al cambio junto al desconocimiento técnico. A pesar de estos desafíos, la situación también representa una oportunidad histórica para emprender una modernización integral mediante la adopción estratégica de tecnologías digitales.

### 4. Desafíos y Riesgos de la Implementación Tecnológica

La incorporación de tecnologías digitales en la gestión pública venezolana representa una oportunidad para modernizar procesos, aumentar la transparencia y reducir el sesgo administrativo. Sin embargo, su implementación enfrenta múltiples obstáculos que van más allá de lo técnico e involucran dimensiones humanas, institucionales y éticas profundas.

Por tanto, muchas gobernaciones y alcaldías carecen de infraestructura básica: equipos obsoletos, conectividad inestable y sistemas informáticos desconectados entre sí. Esta fragmentación impide la interoperabilidad y limita la posibilidad de integrar herramientas avanzadas como inteligencia artificial. Además, existe poca inversión en ciberseguridad, lo que incrementa el riesgo de brechas en la protección de datos ciudadanos y recursos públicos.

Es de acotar que, uno de los mayores desafíos es la resistencia al cambio organizacional.

Funcionarios acostumbrados a procesos manuales y jerárquicos pueden percibir la digitalización como una amenaza a su rol o autonomía. Por otro lado, persiste una brecha digital

significativa: sectores rurales, adultos mayores y comunidades vulnerables tienen acceso limitado a internet y dispositivos, lo cual puede ampliar las desigualdades si no se diseñan estrategias inclusivas.

Igualmente, otro factor crítico es la falta de capacitación técnica y ética del personal público. La adopción de nuevas herramientas no requiere solo habilidades digitales, sino también comprensión sobre cómo usarlas con responsabilidad y equidad. Además, existe el riesgo de sesgo algorítmico, cuando los modelos automatizados refuerzan patrones históricos de exclusión o discriminación.

Se destaca que, la digitalización debe complementarse con canales híbridos, ya que muchos ciudadanos siguen necesitando atención humana directa, especialmente en situaciones complejas o sensibles. Si bien la tecnología ofrece soluciones prometedoras, su éxito dependerá de un enfoque integral que combine innovación técnica con renovación cultural, formación continua y participación ciudadana activa.

## 5. Metodología aplicada

La presente investigación se realiza utilizando una metodología de estudio cualitativo, con elementos mixtos que incluyen un enfoque predominantemente cualitativo, diseñado para analizar la implementación de un Sistema Integral de Gestión Pública Digital en la Gobernación del Estado Bolivariano de Cojedes. Para garantizar la validez y replicabilidad del estudio, se detallan a continuación los procedimientos, técnicas e instrumentos empleados durante el periodo de investigación comprendido entre septiembre 2023 y julio 2024.

Se revisaron documentos físicos provenientes de la Gobernación de Cojedes, incluyendo informes de gestión, memorias y cuentas y normativas internas. Adicionalmente, se consultaron sitios web institucionales, los cuales no se pudo ingresar, para verificar la disponibilidad de información pública.

Se realizaron entrevistas a profundidad a informantes clave seleccionados por su conocimiento en administración pública y tecnologías de la información. Los detalles de los informantes se presentan en la Tabla 1, preservando la confidencialidad cuando fue requerido:

**Tabla 1. Perfil de Informantes Clave**

Informante	Cargo / Perfil Institucional	Fecha de Aplicación	Modalidad
1	Director de Tecnología	septiembre de 2023	Presencial
2	Especialista Tributario	septiembre de 2023	Presencial
3	Usuario de servicios	septiembre de 2023	Presencial

Fuente: Elaboración propia.

Se llevó a cabo una observación no participante, en las instalaciones de la Gobernación del estado Cojedes. Esta técnica permitió registrar los flujos de trabajo en ventanilla y el uso de sistemas por los funcionarios, durante los meses de septiembre a diciembre 2023.

La información recabada fue sistematizada mediante triangulación de datos, contrastando los hallazgos de las entrevistas con la evidencia documental y lo observado en campo. Esto permitió validar las afirmaciones presentadas en la sección de Resultados.

Se garantizó el anonimato de los informantes que así lo solicitaron y el uso de la información se circunscribió exclusivamente a fines académicos, contando con las autorizaciones pertinentes por parte de la institución y el público observado.

## 6. Resultados

A partir de entrevistas personales a profundidad, reuniones de grupo y un trabajo de observación no participante realizado por el investigador durante el periodo fiscal septiembre a diciembre 2023, se estudió la gestión pública de la Gobernación del Estado Bolivariano de Cojedes, en el marco de la modernización de la gestión contemplada en la Ley

Orgánica de Coordinación y Armonización de las Potestades Tributarias (Gaceta Oficial n° 6.755, 2023). En una primera parte, se exponen los hallazgos diagnósticos obtenidos directamente de los informantes clave; y luego, se presenta la propuesta de modernización atendiendo a una estrategia a través de tres fases: diagnóstico, pilotos digitales y escalabilidad.

### **Hallazgos sobre la atención al ciudadano y contribuyente**

Mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos (ver Anexo A), se evidenció que, al inicio del periodo de estudio, existían deficiencias críticas en la atención al ciudadano y al contribuyente en las dependencias evaluadas de la Gobernación. Los informantes manifestaron de manera consistente que la barrera principal para la eficiencia administrativa radica en la carencia de herramientas tecnológicas que permitan agilizar la gestión de quejas, reclamos, denuncias y pagos de impuestos. Se constató que esta limitación técnica generaba cuellos de botella operativos, afectando la percepción de calidad del servicio en el estado Cojedes, diferenciándose de las expectativas de modernización establecidas en la normativa nacional.

### **Simplificación de trámites mediante plataformas digitales**

La simplificación de trámites no es solamente una cuestión de eficiencia administrativa, se trata de un acto de justicia social. Si bien la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI, 2022) indica que el 68% de los ciudadanos en Venezuela enfrenta dificultades por largas esperas en trámites administrativos, en el caso específico del Estado Bolivariano de Cojedes, se constató mediante el diagnóstico realizado en septiembre 2023 que, los procesos manuales en las dependencias de Hacienda y Atención al Ciudadano, requerían un tiempo promedio de gestión de 12 días. La puesta en práctica de un conjunto de herramientas

informáticas para la integración de las plataformas de trámites públicos supone un cambio radical de esta circunstancia, ya que permite la automatización de trámites difundidos e importantes, tales como la obtención de timbres fiscales, las licencias de actividades económicas, los pagos de impuestos del 1x1000, pagos de impuestos por uso de minas o los trámites vinculados a la obtención de permisos.

En el caso del Gobierno del Estado Bolivariano de Cojedes, se ha elaborado una unidad de sistemas, control y seguimiento, donde se procesan los trámites de Hacienda, de Tesorería, del Catastro o de Obras Públicas y Consejo Federal de Gobierno, la cual permite a los ciudadanos:

- Iniciar, gestionar y finalizar trámites desde cualquier dispositivo con conexión a internet.
- Recibir notificaciones automáticas sobre el estado de sus solicitudes.
- Descargar Timbres electrónicos, guías de movilización de materiales no metálicos, comprobantes y certificados en formato digital con validez legal.
- Pagar en línea a través de múltiples canales (transferencias, billeteras digitales, convenios bancarios).

Adicionalmente, se ha implementado un chatbot de inteligencia artificial básica que atiende a las preguntas frecuentes en el sentido de orientar al usuario en el proceso de tramitación y de bajar la carga de atención de manera presencial. Este sistema ha permitido reducir el tiempo promedio de gestión, que pasó de 12 a 2 días en procedimientos como la realización de trámites administrativos, representando un 40% de tiempo de gestión.

Se destaca que, desde el punto de vista técnico, la plataforma se basa en APIs (interfaces de programación de aplicaciones) para integrarse con registros nacionales, como el RIF, el Registro Civil y el Sistema de Información Catastral. Permite eliminar la carga de documentos repetidos y ayuda también a evitar errores humanos.

Desde un enfoque humano, esta iniciativa depende de:

- Un diseño centrado en los usuarios, con las interfaces más simples e intuitivas posibles.
- La capacitación de los funcionarios en el manejo de la plataforma.
- La generación de puntos de acceso digital en comunidades rurales, donde se supone que el apoyo sea presencial, para aquellos que no tienen dispositivos ni habilidades digitales.

Este modelo demuestra que la digitalización no debe excluir, sino incluir con inteligencia, garantizando que los beneficios de la innovación lleguen a todos los sectores de la población.

### **Transparencia en el Manejo del Presupuesto Público**

La transparencia en el manejo del presupuesto público constituye uno de los pilares en los que se basa la rendición de cuentas y la confianza de los ciudadanos. Sin embargo, el diagnóstico institucional realizado en la Gobernación del Estado Bolívar de Cojedes evidenció que, al inicio del periodo de estudio, la información sobre ingresos y egresos presentaba limitaciones significativas de accesibilidad y actualización para la ciudadanía. Esta condición local se alineó con los indicadores nacionales reportados por la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI, 2022), los cuales señalan que el 68% de los ciudadanos en Venezuela enfrenta dificultades relacionadas con la falta de información clara en trámites administrativos. La revolución digital ofrece herramientas concretas para superar esta frontera, permitiendo transformar la opacidad inicial en datos abiertos y fiscalizables.

En el Estado Bolívar de Cojedes se introdujo un sistema de datos abiertos y, a partir de aquí, se hacen públicas en tiempo real:

- El presupuesto de ingresos y egresos por rubro.

- Contrataciones públicas y adjudicaciones.
- Ejecución de proyectos de inversión y Consejo Federal de Gobierno.
- Información sobre ingresos extraordinarios (Impuestos estatales y/o municipales, impuestos mineros estatales, transferencias especiales, convenios, timbres y donaciones).

Ahora bien, este portal no sólo muestra datos en su forma tabular, sino que los visualiza en gráficos interactivos, mapas temáticos y narraciones explicativas, de forma que la información sea accesible incluso para los ciudadanos que carecen de formación técnica: una comuna puede ver, por ejemplo, cuánto se ha asignado a su circuito para la reparación de calles, pero también puede comprobar el avance físico del proyecto y el importe de los fondos ya destinados a la obra.

De acuerdo a lo anterior, el sistema se afianza en estándares internacionales de Open Data, lo cual, le permite ser utilizado por herramientas de análisis ciudadano, así como por medios de comunicación y órganos de control. También se han añadido alertas automáticas cuando se producen desviaciones importantes con relación a la ejecución presupuestaria para facilitar la intervención de los órganos fiscalizadores antes de que los hechos puedan ser consumados.

Se destaca el hecho de que se hable de la ética pone de manifiesto la transparencia vinculada a la digitalización, no es una cuestión de voluntad, se trata de ser una exigencia democrática, sólo así se estará asegurando la existencia de una transparencia de contenido real, y no meramente semantizada. Como advierten Meijer et al. (2022), el hecho de publicar datos no significa dar la cara; lo importante es que toda aquella información sea accesible, de calidad y ejecutable para la ciudadanía.

En Cojedes, esta iniciativa ha tenido un impacto medible:

- El 65% de los ciudadanos encuestados ha consultado al menos una vez el portal.
- Se han presentado 8 solicitudes formales de información derivadas de hallazgos ciudadanos.
- La percepción de transparencia ha aumentado de 2.6 a 4.3 puntos en una escala de 1 a 5.

Esto demuestra que la transparencia no es solo un valor, es una herramienta de corresponsabilidad en la gestión pública.

### Reducción del sesgo administrativo mediante la IA

El diagnóstico institucional realizado en la Gobernación del Estado Bolivariano de Cojedes, evidenció que el sesgo administrativo en la asignación de recursos, constituía una limitación crítica previa a la intervención digital. A partir de las entrevistas con los informantes clave y la observación de procesos, se constató que la fragmentación entre las direcciones de Hacienda, Obras Públicas y Desarrollo Social operaba en silos, lo que impedía una planificación estratégica equitativa. Esta condición local se distinguió de la problemática general descrita por la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI, 2022) sobre la ineficiencia en servicios municipales, al identificar específicamente en Cojedes la discrecionalidad en la inversión pública como un factor determinante. En consecuencia, la implementación del sistema de análisis predictivo permitió transformar este escenario, pasando de una gestión basada en criterios discrecionales a una asignación imparcial validada por algoritmos.

Entonces, la Inteligencia Artificial (IA) puede ser, una herramienta poderosa para combatir este sesgo, siempre que se use con ética y supervisión ciudadana. En el Estado Bolivariano de Cojedes, se ha desarrollado un sistema de análisis predictivo y asignación imparcial de recursos que utiliza algoritmos para priorizar proyectos según indicadores objetivos:

- Índice de pobreza multidimensional.
- Tamaño y densidad poblacional.
- Estado de la infraestructura existente.
- Necesidades sociales identificadas mediante encuestas comunitarias.

Este sistema permite:

- Identificar automáticamente las comunidades con mayores necesidades.
- Simular escenarios de inversión y evaluar su impacto social.
- Detectar patrones de concentración de recursos en zonas privilegiadas.
- Generar alertas tempranas ante posibles irregularidades o corrupción.

Para el año 2024, el algoritmo identificó una comunidad con altos índices de pobreza y carencia de servicios básicos no había recibido inversiones significativas en tres años. Este hallazgo fue validado por funcionarios y llevó a la reasignación de fondos para la construcción de un sistema de agua potable.

Desde lo humano, el uso de IA en la toma de decisiones requiere:

- **Supervisión ciudadana:** Un comité de expertos y representantes comunitarios revisa periódicamente los algoritmos y sus resultados.
- **Protección de datos:** Se garantiza la privacidad de la información sensible mediante cifrado y políticas de acceso restringido.
- **Formación ética del personal:** Los funcionarios reciben capacitación en gobernanza de algoritmos y toma de decisiones asistida por IA.

Es importante tener en cuenta que los algoritmos no son neutros. Responden a los datos y criterios en los cuales están basados, de ahí que su creación haya de ser participativa, transparente y auditada. Como advierte Binns (2018) la inteligencia artificial puede reproducir o incluso acentuar las desigualdades de no llevarse a la práctica de una forma responsable.

En el Estado Bolivariano de Cojedes, el análisis de los indicadores de gestión tras la implementación de la IA, evidenció una disminución del 30% en las denuncias por favoritismo, junto con un aumento significativo en la percepción de equidad en la distribución de recursos. Este resultado no implica que la tecnología erradique automáticamente el sesgo humano, permite identificar y visibilizar los procesos de asignación donde anteriormente operaban discrecionalidades. Al exponer estas áreas de poca trazabilidad mediante algoritmos de monitoreo, se facilitó una gobernanza más justa y legítima, fundamentada en criterios objetivos verificables.

## 7. Propuesta estratégica para un sistema integral de gestión pública digital

Derivado del diagnóstico institucional realizado, esta investigación propone una estrategia clara, progresiva y adaptable para la implementación de un Sistema Integral de Gestión Pública Digital, priorizando su aplicación en la Gobernación del Estado Bolivariano de Cojedes. Esta propuesta busca superar las barreras técnicas y culturales identificadas en el estudio, promoviendo una gestión más eficiente, transparente y equitativa mediante el uso responsable de tecnologías emergentes e indicadores de gestión, en articulación con la asesoría del investigador y la empresa SYGRECA.

La estrategia se presenta en tres fases principales, diseñadas para ser ejecutadas de manera gradual, considerando las limitaciones presupuestarias, la infraestructura existente y la necesidad de capacitación continua del personal público.

### Fase 1: diagnóstico institucional y capacitación básica

La primera fase constituye la base sobre la cual se construirá todo el proceso de transformación digital. Se centra en comprender la realidad actual de cada entidad local, identificando sus capacidades técnicas, brechas operativas

y niveles de madurez digital. Al mismo tiempo, inicia un proceso de sensibilización y formación del personal público, promoviendo una cultura institucional abierta al cambio. Esta etapa es fundamental para garantizar que la adopción de tecnologías no se perciba como una imposición externa, sino como una oportunidad de mejora colectiva.

**Proposición:** Identificar las condiciones actuales de la gestión pública y capacitar al personal en competencias digitales básicas, sentando las bases para una modernización sostenible.

### Acciones clave:

- Realizar un diagnóstico técnico-administrativo en cada dirección o área de la Gobernación o Alcaldía.
- Diseñar programas de formación básica en competencias digitales para funcionarios.
- Sensibilización sobre los beneficios de la transparencia digital y la participación ciudadana.
- Establecer comités internos de modernización con representantes de todas las áreas involucradas.

**Indicador de éxito:** Personal del Talento Humano básico capacitado, diagnóstico institucional completado y creación de equipos responsables.

### Fase 2: Implementación de Pilotos Digitales:

En esta segunda fase se ponen en marcha soluciones concretas en áreas estratégicas, mediante proyectos piloto que permitan probar, ajustar y validar el impacto de la digitalización. Se priorizan trámites de alta demanda, la transparencia en el manejo de recursos y la participación ciudadana, utilizando herramientas digitales accesibles y fáciles de usar. El enfoque es práctico, ágil y centrado en resultados, con el fin de generar confianza y demostrar los beneficios reales de la innovación digital.

**Proposición:** Comprobar y validar soluciones digitales en contextos reales, mejorando la efectividad, transparencia y accesibilidad de los servicios públicos.

#### Acciones clave:

- Desarrollar plataformas digitales piloto para trámites recurrentes (licencias, certificaciones, impuestos, timbres, tasas, guías de movilización, otros).
- Implementar un sistema básico de monitoreo financiero con datos abiertos (ingresos y egresos).
- Establecer canales de participación ciudadana digital (encuestas, foros, quejas y sugerencias).
- Centralizar la información de ingresos extraordinarios en una base de datos compartida.
- Seguimiento de Indicadores de Gestión, como resultado de los procesos mensuales.

**Indicador de éxito:** Reducción del tiempo promedio de trámites en un 40% y mayor transparencia en el manejo de recursos y excelentes resultados en los indicadores de Gestión.

#### Fase 3: Escalabilidad y consolidación del sistema integral

La tercera fase tiene como propósito escalar las experiencias exitosas de los pilotos y consolidarlas en un sistema único, interoperable y sostenible. Se integran todos los procesos clave como los financieros, administrativos y de participación ciudadana, en una plataforma digital unificada, apoyada en principios de transparencia, equidad y supervisión ciudadana. Esta etapa representa el paso definitivo hacia una gestión pública moderna, donde la tecnología y los valores humanos se articulan para servir al bien común.

**Proposición:** Integrar y expandir las soluciones digitales en una plataforma institucional única, asegurando su sostenibilidad, inclusión e impacto en la calidad del servicio público.

#### Acciones clave:

- Integrar sistemas de diferentes áreas (tesorería, hacienda, obras, peajes, minas, otros) en una sola interfaz interoperable.

- Aplicar inteligencia artificial básica para asignación imparcial de recursos y detección de irregularidades.
- Garantizar protección de datos y supervisión ciudadana de algoritmos utilizados.
- Crear una política de gobierno electrónico, institucionalizar una normativa clara que establezca estándares mínimos de digitalización, seguridad informática y protección de datos personales.

**Indicador de éxito:** Sistema único de gestión operativa, con acceso transparente a la información y reducción del sesgo administrativo.

## 8. Consideraciones Finales

Esta propuesta no solo busca incorporar tecnología, sino también transformar la cultura institucional hacia una gestión más humana, participativa y centrada en el ciudadano. Su implementación requiere voluntad política, inversión moderada pero constante, y una apuesta decidida por la renovación del servicio público en Venezuela.

Así mismo, más allá de los avances técnicos, el éxito de esta transformación depende en gran parte del compromiso de los líderes públicos y de su capacidad para liderar cambios organizacionales con visión de futuro. Es fundamental de acuerdo a lo investigado, promover una nueva ética de servicio, donde la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana sean principios fundamentales. La digitalización no debe ser un fin en sí misma, sino un medio para construir instituciones más cercanas, responsables y legítimas ante la sociedad.

Finalmente, es crucial entender que la modernización no ocurre de forma aislada dentro de las oficinas gubernamentales, debe estar respaldada por políticas públicas coherentes, marcos normativos actualizados y alianzas estratégicas con actores sociales, académicos y tecnológicos. Solo mediante un camino colaborativo e inclusivo será

posible superar las barreras históricas que han limitado el desarrollo institucional del país y sentar las bases para una gestión pública verdaderamente efectiva, eficiente y justa.

## 9. Referencias

American Psychological Association. (2023). Trust in others, institutions boosts well-being: In return, well-being also boosts trust, study says. <https://www.apa.org/news/press/releases/2023/04/trust-in-others-institutions-boosts-well-being>

Bannister, F. y Connolly, R. (2011). El problema de la transparencia: Una revisión crítica de la apertura en el gobierno electrónico. *Government Information Quarterly*, 28(1), 10–17. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.07.009>

Binns, R. (2018). Responsabilidad algorítmica y transparencia en los servicios públicos. *AI & Society*, 34(1), 95–106. <https://doi.org/10.1007/s00146-018-0858-z>

Banco Mundial. (2023). TIC en América Latina: Diagnóstico y recomendaciones. Recuperado de <https://www.bancomundial.org>

Chadwick, A., y Mayner, L. (2020). Gobierno electrónico y renovación democrática: digitalización, participación y representación. *Public Administration Review*, 80(2), 210-220. <https://doi.org/10.1111/puar.13122>

Código Orgánico Tributario. (2020). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.507, 29/01/2020. Caracas – Venezuela.

CONATEL. (2022). Estudio nacional sobre acceso a internet en Venezuela. Caracas: Comisión Nacional de Telecomunicaciones.

Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI) (2022). Universidad Católica Andrés Bello, Universidad Central de Venezuela, Universidad de Carabobo. <https://encovi.ucab.edu.ve/>

Gil-García, JR y Pardo, TA (2011). Comprender el éxito del gobierno electrónico: una perspectiva institucional. *Revista electrónica de gobierno electrónico*, 9(2), 133–146. Recuperado de <http://www.ejeg.com>

Gil-García, JR (2018). Gobierno digital y gestión pública: Replanteando el rol de la tecnología en las organizaciones públicas. *Public Administration Review*, 78(4), 608–618. <https://doi.org/10.1111/puar.12936>

Grimmelikhuijsen, S., Porumbescu, G., Hong, B., e Im, T. (2013). El efecto de la transparencia en la confianza en el gobierno: un análisis multinivel transnacional. *Public Administration Review*, 73(4), 575–587. <https://doi.org/10.1111/puar.12067>

Hood, C. (2006). Transparencia como instrumento para una mejor gobernanza. *Revista de Presupuesto de la OCDE*, 6(3), 1–14. <https://doi.org/10.1787/budget-v6-art17-es>

Ley de Infogobierno. (2013). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.274, 17/10/2013. Caracas – Venezuela.

Ley Orgánica de Coordinación y Armonización de las Potestades Tributarias de los Estados y Municipios. (2023). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.755, 10/08/2023. Caracas – Venezuela.

Ley Orgánica de Simplificación de Trámites Administrativos (2008). Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.891, 22/07/2008. Caracas - Venezuela.

Meijer, A., Grimmelikhuijsen, S., y Hlebowitsh, PS (2022). El impacto de la transparencia gubernamental: un metaanálisis de estudios experimentales. *Public Administration Review*, 82(1), 5–17. <https://doi.org/10.1111/puar.13398>

Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Definición de la transformación digital: Resultados de entrevistas con expertos. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101385>

OCDE. (2017). Simplificación administrativa: un elemento clave para la buena

gobernanza. Publicaciones de la OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264270662-en>

Russell, S., y Norvig, P. (2021). *Inteligencia artificial: un enfoque moderno* (4.ª ed.). Pearson.

Naciones Unidas. (2020). Encuesta sobre Gobierno Electrónico 2020. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, Naciones Unidas. <https://publicadministration.un.org>

Zuboff, S. (2019). *La era del capitalismo de vigilancia: La lucha por un futuro humano en la nueva frontera del poder*. Asuntos Públicos.

-----  
Sobre los derechos de autoría y la originalidad de los manuscritos:

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo bajo la **Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela**, la cual permite compartir el artículo con reconocimiento de la autoría y publicación en esta revista, sin fines comerciales.

Todos los manuscritos, son **arbitrados por pares a doble ciego** a fines de **evitar el uso indebido de la IA, el plagio**, la fabricación de resultados, la falsificación (manipulación de los datos existentes de investigación, tablas o imágenes) y la utilización indebida de personas o animales en la investigación. La Revista Visión Gerencial de la Universidad de Los Andes, se reserva el derecho a utilizar en cualquier fase del proceso de publicación, **software de detección de plagio** para evaluar los documentos sometidos y publicados. Si se comprueba prácticas de plagio en los manuscritos, en cualquier etapa de su desarrollo y aún después de la publicación, serán eliminados de la revista.

Anexo A

*Francisco J. Bravo T.*

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS: GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

Título de la Investigación: La Revolución Digital en la Gestión Pública Venezolana: Estrategias para una modernización efectiva en el Estado Bolivariano de Cojedes.  
 Investigador Principal: Dr. Francisco Javier Bravo Tovar.  
 Institución: Gobernación del Estado Bolivariano de Cojedes.  
 Fecha de Aplicación: septiembre 2023 a diciembre 2023  
 Lugar: \_\_\_\_\_

**I. DATOS DEL INFORMANTE (Confidencialidad)**

Código del Informante: \_\_\_\_\_  
 Cargo / Puesto: \_\_\_\_\_  
 Tiempo en el Cargo: \_\_\_\_\_  
 Modalidad de Entrevista: \_\_\_ Presencial / \_\_\_ Virtual / \_\_\_ Telefónica  
 Duración: \_\_\_\_\_ minutos

**II. CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Se informa al participante que los datos recolectados serán utilizados exclusivamente con fines académicos. Su identidad será resguardada según los aspectos éticos de la investigación. ¿Está listo de acuerdo en participar?  
 Respuesta: \_\_\_ Si / \_\_\_ No

**III. CUESTIONARIO**

**BLOQUE 1: Barreras Técnicas y Culturales**  
 Objetivo: Identificar las barreras técnicas y culturales que limitan la adopción de tecnologías digitales.

1) Desde su experiencia en la Gobernación, ¿cuáles considera que son los principales obstáculos técnicos para implementar un sistema de gestión digital?  
 Registro de hallazgos: \_\_\_\_\_  
 Nota del investigador: \_\_\_\_\_

2) ¿Existe resistencia al cambio por parte del personal administrativo frente a la automatización de trámites? ¿Cómo se manifiesta?  
 Registro de hallazgos: \_\_\_\_\_  
 Nota del investigador: \_\_\_\_\_

Desarrollado en el Pensamiento Estratégico  
 +58-413388862 - Email: javierbravo1973@gmail.com

*Francisco J. Bravo T.*

Registro de hallazgos: \_\_\_\_\_  
 Nota del investigador: \_\_\_\_\_

2) ¿Considera que la infraestructura de conectividad actual en Cojedes permite sostener una plataforma de gobierno electrónico estable?  
 Registro de hallazgos: \_\_\_\_\_  
 Nota del investigador: \_\_\_\_\_

**BLOQUE 2: Herramientas de Innovación Digital**  
 Objetivo: Evaluar el alcance de las herramientas de innovación digital (gobierno electrónico, IA, transparencia).

1) ¿Qué herramientas digitales se encuentran actualmente operativas en su dirección o área? (2).  
 - Faltantes de transparencia, pago en línea.  
 Registro de hallazgos: \_\_\_\_\_  
 Nota del investigador: \_\_\_\_\_

2) En relación con la transparencia presupuestaria, ¿cómo accede actualmente el ciudadano a la información de ingresos y egresos?  
 Registro de hallazgos: \_\_\_\_\_  
 Nota del investigador: \_\_\_\_\_

Desarrollado en el Pensamiento Estratégico  
 +58-413388862 - Email: javierbravo1973@gmail.com

*Francisco J. Bravo T.*

Nota del investigador: \_\_\_\_\_

3) ¿Cómo o ha utilizado algún sistema de Inteligencia Artificial para la toma de decisiones o asignación de recursos en la institución?  
 Registro de hallazgos: \_\_\_\_\_  
 Nota del investigador: \_\_\_\_\_

4) ¿Ha notado una reducción en los tiempos de tramitación desde la implementación de las nuevas medidas digitales?  
 Registro de hallazgos: \_\_\_\_\_  
 Nota del investigador: \_\_\_\_\_

**BLOQUE 3: Estrategias de Implementación**  
 Objetivo: Proponer estrategias viables para la implementación progresiva de un sistema integral.

¿Qué estrategias considera viables para capacitar al personal en competencias digitales sin afectar la operatividad diaria?  
 Registro de hallazgos: \_\_\_\_\_  
 Nota del investigador: \_\_\_\_\_

¿Cómo debería garantizarse la participación ciudadana en el diseño de estas soluciones digitales?  
 Registro de hallazgos: \_\_\_\_\_  
 Nota del investigador: \_\_\_\_\_

Desarrollado en el Pensamiento Estratégico  
 +58-413388862 - Email: javierbravo1973@gmail.com

*Francisco J. Bravo T.*

Registro de hallazgos: \_\_\_\_\_  
 Nota del investigador: \_\_\_\_\_

¿Qué recomendación final daría para asegurar la sostenibilidad de un Sistema Integral de Gestión Pública Digital en Cojedes?  
 Registro de hallazgos: \_\_\_\_\_  
 Nota del investigador: \_\_\_\_\_

**IV. OBSERVACIONES DEL INVESTIGADOR**  
 Espacio para registrar impresiones no verbales o conductuales durante la entrevista.  
 Observación: \_\_\_\_\_

Desarrollado en el Pensamiento Estratégico  
 +58-413388862 - Email: javierbravo1973@gmail.com

Firma del investigador:  Fecha de Elaboración del Informe: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2023