PERUVIAN SCIENCE EDITORIAL

PRIUS - Revista de Derecho y Ciencia Política /
Journal of Law and Political Science
ISSN: 2961-2829 (online)

Corpus teórico sobre competencias digitales para la gestión de gobierno: una perspectiva fenomenológica

Theoretical Corpus on Digital Competencies in Government Communication: A Phenomenological Perspective

Daysi Josefina Darias Esparragoza
Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez"
Asociación Civil Instituto de Comunicación e Imagen-ICI
Venezuela
ORCID 0000-0001-8342-7445

Resumen

El presente artículo tiene como propósito develar un corpus teórico que explique la gestión de las competencias digitales dentro de la comunicación gubernamental venezolana. La investigación se aleja de visiones puramente instrumentales para adoptar un enfoque fenomenológico hermenéutico, mediante el cual se exploraron e interpretaron las experiencias intersubjetivas de diez actores clave -líderes de gestión pública, comunicadores y ciudadanos-. Tras un riguroso proceso de epojé y análisis, los hallazgos cristalizaron en cuatro constructos teóricos: el liderazgo gerencial conectado, la cultura digital como eje transformador, la comunicación anclada al contexto y las esferas de eficacia para el consenso. Las conclusiones indican que las competencias digitales trascienden las habilidades técnicas, constituyéndose en un catalizador indispensable para legitimar la política y gestionar las demandas ciudadanas en contextos de incertidumbre. Finalmente, como implicación práctica, se subraya la necesidad de institucionalizar la formación en competencias digitales para fortalecer una gobernanza pública transparente y efectiva.

Palabras clave: Comunicación Gubernamental; TIC; Competencias Digitales; Stakeholders; Gestión Pública.

Abstract

This article aims to develop a theoretical corpus that explains the management of digital competencies within Venezuelan government communication. Moving away from purely instrumental perspectives, the research adopts a hermeneutic-phenomenological approach to explore and interpret the intersubjective experiences of ten key stakeholders -public management leaders, communicators, and citizens-. Following a rigorous process of epoché and data coding, the findings crystallized into four central constructs: connected managerial leadership, digital culture as a transformative axis, context-anchored communication, and spheres of effectiveness for consensus. The conclusions demonstrate that digital competencies transcend technical skills, acting as an indispensable catalyst to legitimize public policies and manage citizen demands in contexts of uncertainty. As a practical implication, the study highlights the need to institutionalize digital competency training to foster transparent and effective public governance.

Keywords: Government Communication; ICT; Digital Skills; Stakeholders; Public Management.

Introducción

En la actual "modernidad líquida", signada por la fragilidad de las relaciones interpersonales, la gestión pública se enfrenta al desafío crítico de mitigar la incertidumbre y reconstruir la confianza con la ciudadanía.

Bajo esta mirada, Bauman (2008) sostiene que la volatilidad de los vínculos sociales en entornos virtuales ha reconfigurado la interacción humana, lo que obliga a las instituciones a entender que "la cultura de la modernidad líquida ya no siente que es una cultura de aprendizaje y acumulación... sino una cultura del desapego, del discontinuo y del olvido" (p. 23).

Este escenario exige que los gobiernos no solo se adapten, sino que lideren la adopción de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) con competencias digitales para trascender de una comunicación unidireccional hacia modelos de gobernanza digital más interactivos y eficientes.

En Venezuela, la Administración Pública Nacional experimenta un cambio cultural acelerado, al respecto Rodríguez Garraza (2012) expresa que “se debe evolucionar hacia un modelo donde la calidad no sea un fin en sí misma, sino un instrumento para la mejora de la prestación de los servicios públicos" (p. 45). Del mismo modo, el apego a soluciones burocráticas tradicionales resulta insuficiente para responder a las demandas de los *stakeholders* en contextos de crisis.

Esta carencia genera una gestión reactiva y una percepción de opacidad que debilita la legitimidad institucional. Ante esta realidad, la comunicación de gobierno no puede limitarse a la propaganda informativa, sino que debe entenderse como un “método de gestión para el consenso” (Riorda, 2006, p. 112). Por lo expuesto y bajo un

enfoque gerencial moderno, se argumenta que la transformación digital en la administración pública debe ser un proceso inclusivo que optimice operaciones y demande un liderazgo fuertemente comprometido con la innovación tecnológica (Quintana Ruidias, 2025).

A pesar de la urgencia por modernizar la administración pública, y del amplio desarrollo teórico sobre gobierno electrónico, existe un claro vacío de investigación respecto a la comprensión empírica e intersubjetiva de cómo los servidores públicos y ciudadanos experimentan la integración de estas herramientas tecnológicas en contextos de crisis sociopolítica. Por consiguiente, la pregunta central que guía este trabajo es: ¿cómo las competencias digitales pueden coadyuvar a la transformación de la gestión de Comunicación Gubernamental del Gobierno Bolivariano de Venezuela? En respuesta a esta interrogante, el propósito central de este estudio es erigir un corpus teórico que esclarezca la interacción dialéctica entre gestión comunicacional y competencias digitales en Venezuela.

La contribución científica de este artículo reside en distanciarse de las aproximaciones puramente instrumentales o cuantitativas de la tecnología, para trazar una ruta investigativa fenomenológica que fomente una gestión ética del conocimiento, anclada genuinamente en la experiencia vivida de sus protagonistas. De esta manera, los hallazgos trascienden el diagnóstico y ofrecen un sustrato analítico valioso para el diseño de futuros programas que busquen optimizar la gobernanza digital y la comunicación pública poliédrica.

Revisión de Literatura

Para comprender a profundidad el impacto de las competencias digitales en la gestión de comunicación de gobierno en Venezuela, se estableció un sólido Estado del Arte en donde se articulan antecedentes, bases teóricas vinculadas, además al contexto digital actual. En este apartado se examinan algunos de los fundamentos teóricos que sustentan la relación entre comunicación, tecnologías de la información y gestión pública, explorando cómo estos elementos se entrelazan y configuran el panorama digital venezolano.

Comunicación de Gobierno y TIC

En su esencia, la comunicación constituye un proceso de intercambio intersubjetivo que tiende puentes entre los actores sociales. Estos, desde sus necesidades particulares, aspiran a contextualizar y dar unidad de sentido a los mensajes que emiten y reciben. Trasladar esta dinámica al ámbito estatal y conceptualizar la comunicación gubernamental, resulta una tarea compleja por dos razones fundamentales. En primer lugar, porque se trata de un constructo teórico aún en debate; y, en segundo lugar, porque sus límites dentro de la comunicación política son frecuentemente difusos. De hecho, al explorar la literatura, es común encontrarse con abundante información donde el marketing político, colinda o se confunde conceptualmente con la comunicación de gobierno.

En este punto resulta pertinente destacar la inexistencia de una definición unívoca o un modelo procedimental estandarizado para la comunicación gubernamental. No obstante, es fundamental reconocer las contribuciones de diversos teóricos de América Latina y España, quienes, a través de sus investigaciones, han consolidado un valioso corpus de conocimientos que facilita una compre|sión más profunda sobre el significado, alcance y sentido estratégico de la comunicación de gobierno.

Con base en lo expuesto, Canel (1999) afirma que: "la Comunicación Política es el área de estudio que abarca la actividad de determinadas personas e instituciones (políticos, comunicadores, periodistas y ciudadanos) en la que se produce un intercambio de información, ideas, actitudes en torno a los asuntos públicos" (p. 230).

Dentro del marco conceptual de la gestión pública, López y De Santiago (2000) conceptualizan la política como la administración de asuntos de interés colectivo y masivo, un proceso mediado por la convergencia de diversos lenguajes y sistemas simbólicos. Bajo esta perspectiva, la política se define formalmente como un "sistema de relaciones entre líderes donde se mueven influencias de carácter social, económico, etc." (p. 8), estableciendo un nexo indisoluble con disciplinas como la psicología social y la pragmática.

En este escenario, el lenguaje trasciende su función informativa para convertirse en "retórica actualizada", la cual es entendida por los autores como el arte de gestionar la comunicación en la encrucijada entre la política y la sociología. Se trata, en esencia, de un "arma de acción político-social (...) de innegable esencia pragmática y de clara vocación sociopolítica" (p. 23), cuya relevancia radica en su capacidad para generar transformaciones profundas en el tejido social y en la dinámica del poder institucional.

En la dimensión analítica de la gestión pública, se observa que la transición teórica entre la comunicación electoral y la gubernamental suele desdibujarse en la praxis política contemporánea. Bajo la dinámica de la campaña permanente, los actores políticos tienden a prolongar las estrategias de proselitismo durante su período administrativo, con el propósito fundamental de mantener una visibilidad constante y asegurar su vigencia en el 'ruedo electoral'. Sin embargo, este fenómeno sugiere un riesgo crítico: la supeditación del rol estratégico de la comunicación de gobierno a objetivos tácticos de corto plazo.

Al respecto, Sorj (2010) aporta una visión crítica sobre este fenómeno, advirtiendo que: "hoy, en una sociedad permeada por los valores igualitarios, la comunicación política se transformó en un reality show, en el que los gobernantes deben mostrarse iguales al común de la gente, uno igual a ellos" (p.11). Esta interacción sistémica entre los actores que convergen en la esfera pública ha sido caracterizada por Wolton (2007) como el 'triángulo infernal', un espacio de tensión dialéctica intrínseca conformado por tres vértices fundamentales: (a) los actores políticos o líderes de gestión pública y sus instituciones; (b) los medios de comunicación social, en sus dimensiones tradicionales y digitales; y (c) los ciudadanos o stakeholders.

Bajo esta perspectiva, se interpreta que la consecución del consenso no constituye un resultado espontáneo, sino el producto de una gestión estratégica capaz de transformar la fricción dialéctica en un diálogo productivo y legitimado. En consecuencia, la comunicación gubernamental debe actuar como un mecanismo de gubernamentalidad orientado a reducir las tensiones irresolubles entre las demandas sociales y las respuestas institucionales, facilitando así que las políticas públicas logren acuerdos 'políticamente operantes' y sean aceptadas socialmente por la mayor cantidad de personas posibles.

Por su parte, el gobernante, en la praxis de su gestión, desarrolla una actividad comunicativa ininterrumpida que es sometida al escrutinio constante de sus stakeholders. Bajo esta perspectiva, tanto la información proactivamente difundida como las omisiones estratégicas son auditadas por la ciudadanía, convirtiéndose en indicadores críticos de la transparencia y la credibilidad institucional. En este proceso, los medios de comunicación actúan como catalizadores que amplifican el discurso oficial, operando dentro de una lógica de tensiones dialécticas que, según la postura editorial, pueden favorecer la legitimación del mando o, por el contrario, exacerbar el disenso dentro de lo que se ha denominado el 'triángulo infernal' de la comunicación pública.

En esta lógica, Rospi (1992) opina que "quien administra la gestión pública se vale de signos y señales para comunicar ideas y temas de interés público: "El acuerdo unánime en torno a la comunicación política no pasa de reconocer que existe una cierta actividad política en la comunicación y una cierta actividad comunicativa en la política" (p. 369). Sin embargo, para que este acto comunicativo tenga validez, el actor político debe convertirse en un agente efectivo, capaz de dominar las fuerzas de su entorno, utilizando la comunicación como herramienta de transformación. Ser un agente efectivo es el objeto básico de la comunicación, especialmente de la comunicación política gubernamental (Berlo, 1960). En este orden de ideas, Elizalde (2006) aporta lo siguiente:

> (...) los abordajes vinculados a lo que se denomina "comunicación gubernamental" fluctúan en un arco de análisis e intervenciones entre estrategias de persuasión de los gobiernos y el derecho a la información de los ciudadanos, refiriendo a un proceso de articulación y de selección de decisiones, muchas veces contradictorias, entre comunicaciones democratizadoras, comunicaciones electorales y comunicaciones de gestión. (p. 146). Y continúa el autor: la perspectiva que focaliza a la comunicación gubernamental como un esfuerzo de los gobiernos por comunicar y construir consensos en torno de lo que está haciendo, es decir, por dar a conocer y conseguir la aceptación de sus proyectos, sus políticas, sus logros y también sus desaciertos. Así las intervenciones profesionales le adjudican a la comunicación de los gobiernos una pretensión de gubernamentalidad, de reducción de las tensiones entre las demandas ciudadanas y las prioridades de la acción de los gobiernos (Elizalde, 2006, pp.133-158).

En el contexto contemporáneo, la praxis política se encuentra intrínsecamente mediada por la tecnología, lo que ha transformado de forma radical los canales y ecosistemas de comunicación. Ante esta reconfiguración de la esfera pública, se

advierten con menor difusión, desarrollos en torno a la comunicación gubernamental centrados en el derecho a la información, los cuales ponen el acento en el carácter bidireccional de la comunicación gubernamental, y en donde lo que importa no sólo es cómo informa el gobierno sobre sus acciones; sino también cómo los ciudadanos y audiencias reciben, recuperan y responden esas emisiones como parte integrante del proceso comunicativo.

Desde esta perspectiva los análisis y propuestas se centran en las pretensiones democráticas de la comunicación, en el diálogo público asociado a la construcción de las decisiones públicas y no a la legitimación ex post de estas. En el contexto específico del sector público venezolano, el gerente público cumple un papel crucial en la consecución de metas (Rodríguez Garraza, 2012), requiriendo habilidades de planificación, organización, dirección y control (Duque, 2006). Es importante destacar que, la administración pública, por su naturaleza social, requiere gerentes que gestionen equipos con eficacia.

Gobernanza Digital y Calidad en la Administración Pública

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), junto con el desarrollo de las competencias digitales, resultan esenciales para modernizar la gestión de la comunicación gubernamental en Venezuela. Al respecto Rodríguez Garraza (2012) sostiene que la calidad en la gestión pública debe operar como un medio para optimizar los servicios prestados al ciudadano. No obstante, esta mejora técnica resulta insuficiente si no se acompaña de una profunda transformación en la cultura organizacional; por ende, la gobernanza digital no abarca únicamente la digitalización de trámites, sino la creación de espacios de escucha activa que reduzcan la incertidumbre social mediante una comunicación transparente y ética.

Bajo esta perspectiva, la gobernanza digital contemporánea exige ir más allá del uso instrumental de la tecnología, requiere una redefinición integral de las competencias de los gestores públicos para adaptarse a un entorno transformacional permanente y garantizar la legitimidad democrática (Cortés Abad, 2026). Asimismo, este modelo debe integrar estratégicamente las plataformas tecnológicas para optimizar la eficacia administrativa y fomentar la participación ciudadana genuina (Huamanchaqui Hinostroza et al., 2026).

Con el propósito de profundizar en el modo en que estas competencias se desarrollan y aplican en el contexto venezolano, en las siguientes secciones se exponen la metodología adoptada, los resultados obtenidos y su correspondiente análisis discursivo.

Teorías Sustantivas

La presente investigación tiene como aportes teóricos en nivel sustantivos aquellos vinculados a procesos para evaluar la efectividad y la eficacia de las prácticas de comunicación de gobierno, competencias digitales que realizan líderes y gerentes responsables de instituciones del sector público y como estas tributan en la transformación del Estado desde los contenidos mediáticos.

Estas son: a.-Teoría de la Reducción de la Incertidumbre de Berger y Calabrese (1975); b.-Teoría de la Comunicación Líquida, de Bauman (2015); y c.-Teoría de los Stakeholders, de Freeman (1984). A lo anterior se adicionan bases constitucionales y legales que sustentan el marco jurídico de esta investigación.

Este estudio tiene énfasis investigativo en las competencias digitales, la comunicación de gobierno y la gestión pública del Estado Venezolano, lo cual implica la comprensión de cada uno de estos aspectos, no sólo como un medio instrumental para lograr determinados objetivos de gestión, sino también como un objeto que, en sí mismo, cuenta con interés en la medida en que refleja dinámicas de poder, conflicto o colaboración dentro y fuera de las organizaciones públicas.

Metodología

Para esta investigación el enfoque epistemológico seleccionado es el paradigma Vivencialismo-Experiencialista, conocido como enfoque epistemológico interpretativista, el cual se corresponde al Modelo de Variabilidad de las Investigaciones Científicas (Modelo VIC) (Padrón Guillén, 2018). De igual forma se asumió como método la tradición fenomenológica hermenéutica (Van Manen, 2003). Este diseño cualitativo permitió explorar y comprender la esencia de la experiencia vivida por los actores gubernamentales y los ciudadanos frente al uso de las competencias digitales en la gestión pública.

Participantes y recolección de datos

Para garantizar la riqueza intersubjetiva y la triangulación de perspectivas, se seleccionó una muestra intencional de diez (10) informantes clave. Los criterios de inclusión se orientaron a captar perfiles estratégicos con poder de decisión y amplia experiencia institucional. Esta selección se justifica metodológicamente en la necesidad de analizar el fenómeno desde las experiencias vividas por sus protagonistas directos: quienes lideran y comunican la adopción tecnológica desde el Estado y quienes la experimentan como usuarios.

En consonancia con este rigor analítico, los actores claves fueron organizados en tres perfiles: a) cinco líderes-gerentes de la gestión pública con una trayectoria de entre 14 y 34 años en los niveles municipal y nacional; b) tres gerentes de comunicación de gobierno (periodistas y politólogo) con una trayectoria mayor a 14 años de experiencia en la administración pública nacional; y c) dos ciudadanos-usuarios de servicios y plataformas digitales gubernamentales.

El trabajo de campo se desarrolló en los entornos naturales de los participantes. La producción de datos se realizó mediante observación no estructurada y entrevistas fenomenológicas en profundidad. En lugar de un cuestionario rígido, las interacciones exploraron dimensiones centrales y dialógicas, tales como: la conceptualización del liderazgo gerencial, el dominio de las competencias digitales, las fortalezas y debilidades de la comunicación gubernamental actual, y las esferas de eficacia para

generar consenso entre el gobierno y la ciudadanía mediante las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Procedimiento analítico

El procesamiento de la información se desarrolló conforme a la espiral hermenéutica. Tras la transcripción íntegra de los testimonios, se aplicó la epojé (reducción fenomenológica) para suspender las preconcepciones teóricas de la investigadora y aislar la esencia de las vivencias. El análisis se desarrolló en tres etapas secuenciales: 1) una codificación abierta línea por línea, de la cual surgieron 540 códigos iniciales; 2) una codificación axial, para identificar patrones y consolidar subcategorías; y 3) una codificación selectiva, de la que emergieron finalmente las cuatro categorías centrales que estructuran el corpus teórico.

Resultados

Para asegurar el rigor científico y la validación interpretativa de los hallazgos, se aplicó la triangulación de datos entre distintos perfiles de informantes clave (líderes, comunicadores y ciudadanos), confirmando así que los constructos reflejaran genuinamente las experiencias intersubjetivas vividas frente al fenómeno. Una vez culminadas las secuencias operativas del método fenomenológico-hermenéutico, el análisis de las experiencias recolectadas permitió interpretar el rol de las competencias digitales dentro de la gestión de la comunicación del gobierno en el contexto objeto de estudio. La sistematización de estas narrativas, organizadas conforme a la arquitectura categorial (véase Tabla 1), constituyen el sustento empírico fundamental para articular el diálogo entre la teoría y la praxis que fundamenta el corpus teórico propuesto.

Categorización y Codificación

La reducción de la información en este estudio se realizó bajo la premisa de transformar el volumen de datos en esencias manejables y significativas. Este proceso de codificación y categorización permitió fragmentar los hallazgos en unidades de significado propio, asignándoles códigos que guardan una relación directa y sistemática con las categorías emergentes. En la fase inicial, las unidades de análisis orientaron la definición de las categorías finales.

Para ello, se sistematizaron los datos obtenidos en la investigación, de las tres guías de entrevista fenomenológica aplicadas a los diez (10) actores clave seleccionados. Una vez transcritas las respuestas de los actores clave -12 temas que vertebraron el Guión de Entrevistas, de los cuales ocho (8) fueron ítems abiertos y cuatro (4) bajo la escala tipo Likert)-, la información fue organizada en matrices de análisis.

Este procedimiento facilitó el manejo de un volumen inicial de quinientos cuarenta (540) códigos o etiquetas identificadas en los relatos línea a línea, de los cuales, tras un riguroso proceso de reducción y síntesis de estos datos, emergieron cuatro (4) categorías centrales y siete subcategorías. Dicha estructuración hizo posible

procesar las descripciones densas de los informantes para identificar las unidades de análisis fundamentales que, en última instancia, definen el corpus teórico de la investigación. A continuación, se presentan los hallazgos, los cuales se detallan en Tabla 1:

Tabla 1. Categorías, subcategorías e implicaciones.

N°	Categoría Central	Subcategorías Emergentes	Implicación para la Gestión de Comunicación de Gobierno (GCG)
1	Ser Líder-Gerente en Gestión Pública	• Stakeholders (públicos de interés).	• Se interpreta que la gestión debe centrarse en el factor humano, reconociendo al ciudadano como actor activo y no solo como receptor.
2	Competencias Digitales Líder-Gerente en Gestión Pública	• Capacidad transformadora. • Cultura Digital.	• Los hallazgos sugieren que las TIC deben normalizarse como valores institucionales para transformar la administración en un ente abierto y transparente.
3	Competencias en Comunicación de Gobierno	• Conexión con el contexto.	• La evidencia indica que el liderazgo debe desarrollar una escucha activa-asertiva que ancle el discurso oficial a las necesidades reales del ciudadano.
4	Esferas Competencias Digitales en CG	• Consenso Gobierno-Ciudadano • Gestión Eficiente, Participación ciudadana • Reconectar al ciudadano con la política.	• El sistema sugiere que la eficacia digital reduce la incertidumbre y legitima la política al transformar la tensión dialéctica en acuerdos operativos.

Fuente: Elaboración propia, 2026.

Para dotar de verificabilidad y transparencia a los resultados obtenidos, se presentan a continuación las evidencias empíricas que sustentan el sistema categorial de la investigación. Estos extractos, procesados bajo rigor de reducción fenomenológica (epojé) constituyen unidades de significado extraídas genuinamente de las narrativas de los diez actores clave (ocho líderes de gestión pública y dos ciudadanos-usuarios), cuyas trayectorias aportan la densidad necesaria para comprender el fenómeno desde su intersubjetividad.

De acuerdo con la arquitectura definida en la Tabla 1, cada testimonio se organiza en función de las cuatro categorías centrales y sus subcategorías,

permitiendo que la voz de los entrevistados valide las interpretaciones académicas y sirva de pilar fundamental para el posterior diálogo teórico-empírico.

Análisis empírico de las experiencias vividas

A partir del sistema categorial emergente, se despliega el análisis de los testimonios de los actores clave, lo cual permite evidenciar la profundidad de sus experiencias en la gestión pública. A continuación, se presentan las evidencias empíricas por categoría y actor clave, a saber:

El perfil del Líder-Gerente en la Gestión Pública

Los hallazgos revelan que el liderazgo contemporáneo es concebido desde una perspectiva horizontal y de servicio comunitario. Al respecto, uno de los líderes de gestión pública (Actor Clave 1) enfatiza que "un líder orienta el trabajo del grupo... propone no impone, sugiere no manda y sirve a la voluntad del colectivo". Esta visión institucional encuentra eco en la perspectiva ciudadana (Actor Clave 3), quien valora como fundamental la necesidad de "gerenciar de manera horizontal... tener sentido de pertenencia y creer en lo que haces". En conjunto, estas experiencias indican que el gerente público no se mide únicamente por ser "eficiente, efectivo y eficaz bajo el contexto de la nueva gerencia pública" (Actor Clave 2), sino por su capacidad para integrar la eficiencia técnica con un trato colaborativo hacia sus públicos de interés.

Las competencias digitales y la cultura digital: factor de transformación

En cuanto a la incorporación de herramientas tecnológicas, se percibe desde la gerencia comunicacional que "las competencias digitales representan un (nivel alto) de aporte" (Actor Clave 2). Este pragmatismo es validado por la ciudadanía (Actor Clave 3), para quien "estos medios de comunicación digital son imprescindibles porque ayudan a mejorar la gestión y dar respuesta oportuna". Sin embargo, emerge una reflexión crítica desde el liderazgo público (Actor Clave 1), quien advierte que, si bien el aporte es alto, estas plataformas "pueden convertirse en herramientas de dominación". Los hallazgos evidencian empíricamente que la adopción tecnológica debe acompañarse de una cultura digital ética para evitar la manipulación.

Competencias en Comunicación de Gobierno

La evidencia señala que la comunicación gubernamental actual enfrenta desafíos severos de planificación. Desde la autocrítica del liderazgo (Actor Clave 1), se reconoce que "es un campo en el que aún no se ha podido atinar con una estrategia..., la defino como deficiente". Para subsanar esto, los gestores (Actor Clave 2) sugieren una "gestión que permita dar a conocer la actividad comunicacional... en sintonía con los objetivos trazados". En contraste, la exigencia ciudadana (Actor Clave 3) trasciende lo operativo y demanda un anclaje ético: "se deben proyectar valores de pluralidad, tolerancia, respeto y honestidad... para la construcción de un mensaje de inclusión, paz y prosperidad", lo que permitiría que la población se identifique genuinamente con la gestión.

Esferas de Eficacia para el Consenso

En primera instancia, los datos indican que las competencias digitales son mecanismos vitales para la legitimación institucional. Desde la perspectiva institucional (Actor Clave 1), el esfuerzo se centra en "el gobierno en línea y el uso de las TIC... se busca la igualdad y transparencia en los servicios, la eficacia en la administración y la disminución de tiempo". Esta eficacia operativa tiene un impacto político directo, pues como señala el Actor Clave 2, la comunicación "debe reducir ese 'peldaño' entre gobernante y gobernado... eso eleva la credibilidad". En última instancia, la validación definitiva proviene del ciudadano (Actor Clave 3): "si la gente siente que su gobierno es eficiente, su gestión es transparente y sus demandas son escuchadas... lo apoyarán".

Discusión

En un contexto global marcado por la incertidumbre y la complejidad, los líderes-gerentes de la gestión pública enfrentan desafíos sin precedentes. Se observa la exacerbación de problemas socioeconómicos, políticos, ambientales, geopolíticos, entre otros, a los cuales se suma la desconfianza en los sistemas políticos actuales. Lo anterior exige a los gestores institucionales, a los ciudadanos y a la sociedad en general una gestión pública adaptativa y resiliente.

En Venezuela, estos desafíos se manifiestan y asumen con particular intensidad y resiliencia, considerando que el país ha venido avanzando en medio de complejos bloqueos y sanciones financieras y económicas impuestas por potencias foráneas. Ante estos escenarios, los gestores públicos deben reinventarse desde un enfoque innovador que integre competencias digitales y una comunicación gubernamental efectiva. En esta línea, Fernando Duque (2006) concibe al líder-gerente como un profesional altamente calificado, capaz de articular la cooperación y la dedicación de su personal para consolidar elevados estándares de eficiencia y productividad.

Con base en lo expuesto en el Constructo N° 1: "Líder-Gerente de Gestión Pública conectado con el contexto", las dinámicas contemporáneas exigen comprender la complejidad sistémica de la administración pública nacional (Weber, 1919; Bertalanffy, 1987). Por tanto, los líderes-gerentes están llamados a interpretar los principios sistémicos y las dinámicas de poder para resolver problemas y operar con eficiencia, eficacia y transparencia. Al respecto, Bennis y Nanus (1996) enfatizan la importancia de gestionar la complejidad en un entorno de cambios acelerados y continuos. En este marco, este desafío requiere que los directivos públicos desarrollen competencias digitales específicas para liderar la transformación del Estado y generar valor público alineado con las necesidades ciudadanas (Villaverde Aguilar, 2024).

Dicha fundamentación teórica se alinea directamente con las experiencias de los actores clave, quienes conciben la praxis gerencial desde una lógica horizontal caracterizada por un liderazgo facilitador y con vocación de servicio colectivo, que se distancia de los esquemas impositivos tradicionales. Esta lectura del contexto resulta

fundamental, por cuanto la desconexión entre los gobernantes y sus públicos de interés constituye un desafío crucial, intrínsecamente ligado a la complejidad sistémica del entorno.

Por tanto, la comunicación gubernamental, según Elizalde et al. (2006), debe enfocarse en construir consensos y reducir las tensiones entre las demandas ciudadanas y las prioridades gubernamentales. En la era digital, la comunicación líquida (Bauman, 2015) exige una gestión ágil y adaptativa, capaz de contrarrestar la desinformación y construir confianza. Ante este escenario de incertidumbre, un modelo de gobierno abierto comunicacional resulta vital para articular la eficiencia operativa con la participación social (Campoverde Ortiz y Luján, 2025).

En esencia, la conexión se establece al mostrar que la comprensión de la complejidad sistémica (Constructo N° 1) es un requisito previo para abordar eficazmente la desconexión entre gobernantes y ciudadanos, que es un problema central en la gestión de la comunicación gubernamental.

El Constructo N° 2, conformado por las "Competencias digitales del Líder-Gerente en la Gestión Pública, la Capacidad transformadora y la Cultura Digital", pone de relieve la importancia de la sincronía con las expectativas de los stakeholders (Freeman, 1984). La incorporación de las TIC (Criado et al., 2002) y la construcción de una cultura digital son fundamentales para mejorar la interacción entre el gobierno y la ciudadanía. Estudios recientes confirman que poseer competencias digitales supone nuevas formas de desenvolvimiento que influyen positivamente tanto en las relaciones sociales como en la modernización y rendimiento de la organización (Sandoval y Sarell Galarraga, 2025).

Esta visión teórica encuentra respaldo empírico en la experiencia de la gerencia comunicacional, la cual reconoce el alto valor de las competencias digitales para la gestión institucional. De este modo, estas habilidades permiten aprovechar los canales de comunicación digital para responder a las necesidades de los públicos de interés y ampliar la participación ciudadana, demostrando una alta correlación positiva entre la transformación digital y la eficacia de la gestión comunicacional gubernamental (Quintana Ruidias, 2025).

Asimismo, el Constructo N° 3 abarca las "Competencias en Comunicación de Gobierno que debe tener un Líder-Gerente", las cuales coadyuvan a la reconexión del contexto político con las necesidades ciudadanas. Destaca además la necesidad de que los líderes-gerentes sean comunicadores, gerentes, educadores e investigadores asertivos. Por ende, capaces de dominar las fuerzas de su entorno (Berlo, 1960) y de emplear la comunicación como un mecanismo estratégico.

Esta exigencia teórica dialoga directamente con la visión de ciudadanos y gerentes, quienes enfatizan la necesidad de trascender las limitaciones estratégicas actuales a través de un anclaje ético, proyectando valores de pluralidad, respeto y honestidad como bases fundamentales para consolidar la inclusión sociopolítica. Desde la literatura académica contemporánea se evidencia que una mejora sustancial en la comunicación gubernamental digital incide directamente en la percepción

favorable del ciudadano sobre el valor público y la efectividad de las gestiones (Bendezú Huaroto et al., 2025).

La comunicación gubernamental, según Elizalde et al. (2006), debe equilibrar la persuasión y el derecho a la información. En un entorno digital, la comunicación política se ha transformado en un "reality show" (Sorj, 2010), lo que exige autenticidad y demanda en los líderes una alta competencia mediática para interactuar eficazmente en redes sociales y gestionar la información en escenarios de crisis (Conde et al., 2021).

El Constructo N° 4 corresponde a las "Esferas de Competencias Digitales en Comunicación de Gobierno", en las cuales destaca la necesidad de generar consenso y reducir la incertidumbre (Berger y Calabrese, 1975). En este escenario, la confianza es un factor clave para la cohesión social y el crecimiento (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2022). En la misma línea analítica, nuevos aportes teóricos corroboran que dicha confianza no emerge únicamente de la tecnología, sino de procesos interactivos que involucran la justicia percibida, la coproducción digital y los valores públicos (Flores-Cano et al., 2026). Asimismo, enfrentar los retos de la comunicación líquida (Bauman, 2015) exige profesionalismo, especialización y capacidad adaptativa para generar legitimidad y credibilidad institucional.

En consecuencia, los líderes-gerentes de la gestión pública en Venezuela deben comprometerse con la construcción de confianza y la legitimación institucional, mediante la visibilización de una administración basada en la escucha activa y la acción política eficiente, empleando las competencias digitales como herramientas de soporte. Esta perspectiva teórica coincide con las valoraciones recogidas en el trabajo de campo, donde se demuestra cómo la eficiencia en el uso de las TIC reduce la distancia entre el Estado y el ciudadano en favor de la transparencia, la reputación y la consolidación del apoyo institucional.

Esta necesidad de acortar distancias encuentra sustento en evidencia empírica actualizada, la cual demuestra que una gobernanza digital efectiva debe articular armónicamente los canales digitales con los presenciales para consolidar una gestión más inclusiva y transparente (Huamanchaqui Hinostroza et al., 2026).

Al hacerlo, la eficacia digital permite transformar las tensiones dialécticas naturales que surgen entre los actores políticos y sus *stakeholders* en acuerdos políticamente operantes y productivos, bajo la premisa de que no toda comunicación es política, pero toda política se refleja en la comunicación de gobierno.

Conclusiones

Esta investigación consolida un corpus teórico con sustentación empírica que articula las competencias digitales con la comunicación gubernamental en Venezuela. Desde la aproximación fenomenológica, se constató que la adopción tecnológica trasciende la dimensión puramente instrumental, pues exige un liderazgo horizontal, ético y conectado con la realidad social para mitigar la incertidumbre y afianzar la confianza institucional.

Los hallazgos sugieren que las competencias digitales actúan como un factor de apoyo únicamente cuando se integran en una cultura digital institucional que prioriza la transparencia, la escucha activa y la reducción de tensiones dialécticas entre gobernantes y ciudadanos.

A partir de estas evidencias, se plantea como implicación práctica la necesidad de reflexionar sobre los actuales esquemas de formación del servidor público. En consecuencia, los resultados de este estudio constituyen un insumo analítico valioso para futuras investigaciones enfocadas en la viabilidad de programas de capacitación continua en competencias digitales.

Asimismo, como línea de proyección futura, resulta de interés explorar empíricamente cómo la eventual institucionalización de estos procesos formativos -a través de centros o programas especializados- podría contribuir a la construcción de un ecosistema informativo inclusivo. Esto permitiría trazar nuevas rutas académicas sostenibles orientadas al empoderamiento simétrico entre gestores de gobierno y ciudadanos, para la consolidación de una gobernanza digital legítima, adaptada a las exigencias de la sociedad contemporánea.

Conflicto de intereses:

No aplica.

Financiación:

No aplica.

Consideraciones éticas:

No aplica.

Disponibilidad de los datos/materiales:

No aplica.

Autoría CrediT:

No aplica (artículo de autoría única). La autora asumió la totalidad de los roles de investigación: conceptualización, metodología, análisis formal, investigación, redacción del borrador original, así como la revisión y edición final.

Declaración de originalidad:

La autora declara que este manuscrito es original no ha sido publicado previamente y no se encuentra en evaluación simultánea en otra revista.

Autora de correspondencia:

Dra. Daysi Josefina Darias Esparragoza, Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez", República Bolivariana de Venezuela, daysidarias.2017@gmail.com

Referencias

Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Confianza: La clave de la cohesión social y el crecimiento en América Latina y el Caribe* [Comunicado de prensa].

Bauman, Z. (2008). *Los retos de la educación en la modernidad líquida*. Gedisa.

Bauman, Z. (2015). *Esto no es un diario*. Paidós.

Bendezú Huaroto, J. J., Ortiz Rojas, J., & Valencia Tola, C. (2025). Comunicación gubernamental digital en la percepción ciudadana del valor público de las gestiones gubernamentales iqueñas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(6), 7460–7480. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15435

Bennis, W., & Nanus, B. (1996). *Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Grupo Editorial Norma.

Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research, 1*(2), 99–112. https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1975.tb00258.x

Berlo, D. K. (1960). *El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y la práctica*. El Ateneo.

Bertalanffy, L. von. (1987). *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Herder.

Campoverde Ortíz, F. J., & Luján Johnson, G. L. (2025). Gobierno abierto comunicacional en contextos de crisis: Un modelo teórico integrador para gobiernos locales. *Maestro y Sociedad, 22*(2), 1537–1551.

Canel, M. J. (1999). *Comunicación política: Una guía para su estudio y práctica*. Tecnos.

Conde, M. A., Prada-Espinel, O. A., & Pullaguari-Zaruma, K. P. (2021). Comunicación gubernamental pre-COVID de los presidentes hispanohablantes en Twitter. *Universitas: Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, (34), 63–84. https://doi.org/10.17163/uni.n34.2021.03

Cortés Abad, O. (2026). Gobernar la inteligencia artificial: Desafíos en la formación de gestores públicos. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (40), 22–56. https://doi.org/10.24965/gapp.11598

Criado, J. I., Ramilo Araujo, M. C., & Salvador Serna, M. (2002). *La necesidad de teoría(s) sobre gobierno electrónico: Una propuesta integradora*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

Duque, F. (2006). El gerente público: Un profesional indispensable para el desarrollo. *Cuadernos EBAPE.BR, 4*(4), 1–21. https://doi.org/10.1590/S1679-39512006000400003

Elizalde, L. (2006). Factores sociales y problemas de comunicación: La espiral del consenso-disenso en el escenario público de la sociedad de la información. En L. Elizalde, D. Fernández Pedemonte, & M. Riorda (Eds.), *La construcción del consenso: Gestión de la comunicación gubernamental* (pp. 133–158). La Crujía Ediciones.

Flores-Cano, Y. P. Y., Neira Ortega, I. M., Cairo Méndez, S. Y., & Garay Mercado, M. C. (2026). Gobierno digital y confianza ciudadana: Una revisión sistemática orientada a la construcción de una agenda metodológica basada en evidencia. *Aula Virtual, 7*(14), 18. https://doi.org/10.5281/zenodo.18937506

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Huamanchaqui Hinostroza, S. A., Canchanya Paucar, S. L., Reymundo Soto, M. C., Ortiz Colca, G. C., & Larico Durand, K. J. (2026). Percepción ciudadana de la gobernanza digital en Huancayo. *Cuestiones Políticas, 44*(84), 35–56.

López, Á., & De Santiago, J. (2000). *Retórica y comunicación política*. Cátedra.

Padrón Guillén, J. (2018). *Teoría de la investigación: El modelo de variabilidad de las investigaciones científicas (Modelo VIC)*. Universidad del Zulia.

Quintana Ruidias, H. D. (2025). Transformación digital en la administración pública y la gestión de gobierno de una municipalidad distrital en Piura. *Revista InveCom, 5*(2), 1–10. https://doi.org/10.5281/zenodo.132565

Riorda, M. (2006). Hacia un modelo de comunicación gubernamental para el consenso. En L. Elizalde, D. Fernández Pedemonte, & M. Riorda (Eds.), *La construcción del consenso: Gestión de la comunicación gubernamental* (pp. 15–131). La Crujía Ediciones.

Rodríguez Garraza, T. (2012). *La calidad y la mejora en la administración pública*. AENOR Ediciones.

Rospi, J. I. (1992). *Comunicación política y procesos electorales*. Eudema.

Sandoval, F., & Sarell Galarraga, J. J. (2025). Competencias digitales y relaciones sociales: Claves para la modernización de las organizaciones públicas en el siglo XXI. *Revista Innovación y Gerencia, 11*(1), 1–15.

Sorj, B. (2010). *Poder político y medios de comunicación: De la representación política al reality show*. Siglo XXI Editores.

Van Manen, M. (2003). *Investigación educativa y experiencia vivida: Ciencia humana para una pedagogía de la acción y de la sensibilidad*. Idea Books.

Villaverde A., M. (2024). Competencias digitales en el segmento directivo del servicio civil para el gobierno y la transformación digital. *Saber Servir*, (12), 48–69.

Weber, M. (1919). *La política como vocación*. Alianza Editorial.

Wolton, D. (2007). El triángulo infernal: Periodistas, políticos, opinión pública. En *Pensar la comunicación* (pp. 155–171). Prometeo Libros.

PRIUS – Revista de Derecho y Ciencia Política no se hace responsable por las opiniones, enfoques, interpretaciones o conclusiones expresadas en los artículos publicados. El contenido de cada trabajo es de exclusiva responsabilidad de sus autores y autoras y no refleja necesariamente la posición institucional de la revista ni de la entidad editora.

Cómo citar: Darias Esparragoza, D.J. (2026). Corpus Teórico sobre Competencias Digitales para la Gestión de Gobierno: Una Perspectiva Fenomenológica. *PRIUS: Revista de Derecho y Ciencia Política*, *4*(1), e02-26.