

Inteligencia organizacional, control interno y participación protagónica en la construcción del ecosistema público contemporáneo

Carmen Jasmin Cardozo Peña¹

Universidad nacional experimental Rafael María Baralt

Correo: jasmincarpe@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5670-6694>

Recibido: 07/08/2025 | Aceptado: 05/09/2025

Organizational Intelligence, Internal Control, And Leading Role In The Construction Of Contemporary Public Ecosystems

Abstract. This article aims to interpret the perceptions that subjects attribute to organizational intelligence, internal control, and leading participation in the construction of the contemporary public ecosystem. This article is framed within public management, which is oriented toward the refounding of the Venezuelan State enshrined in the Constitution of the Bolivarian Republic of Venezuela (CRBV) and the establishment of a democratic and leading society, based on principles of co-responsibility and transparency. In this context, organizational intelligence is integrated into the formulation of development policies and programs, promoting transformation and active interaction with the population to build public management based on new forms of self-governance. To this end, a qualitative methodology with a hermeneutic-interpretative approach was used, which facilitated a deep understanding of the meanings constructed by officials and community members around these concepts. Fieldwork was conducted through documentary analysis, in-depth interviews, and focus groups held in the Mayor's Office of the Municipality of San Rafael de Carvajal and the Hugo Chávez Self-Government Council in Trujillo State. The results reveal that the effective integration of institutional internal control, social oversight exercised by organized communities, and organizational intelligence strengthen the comprehensive improvement of the public

Inteligência organizacional, controle interno e protagonismo cidadão na construção do ecossistema público contemporâneo

Resumo. Este artigo tem como objetivo interpretar as percepções atribuídas pelos sujeitos à inteligência organizacional, ao controle interno e ao protagonismo cidadão na construção do ecossistema público contemporâneo. Inserido no contexto da gestão pública, orientada à refundação do Estado venezuelano consagrado na Constituição da República Bolívariana da Venezuela (CRBV) e à construção de uma sociedade democrática e com protagonismo cidadão, sustentada nos princípios de corresponsabilidade e transparéncia. Nesse cenário, a inteligência organizacional integra-se à formulação de políticas e programas de desenvolvimento, promovendo transformação e interação ativa com a população, com vistas à construção de uma gestão pública baseada em novas formas de autogoverno. Com esse objetivo, adotou-se uma metodologia qualitativa com enfoque hermenêutico-interpretativo, que possibilitou a compreensão aprofundada dos significados construídos por funcionários e membros da comunidade em torno desses conceitos. O trabalho de campo incluiu análise documental, entrevistas em profundidade e grupos focais conduzidos na Prefeitura do Município de San Rafael de Carvajal e na Sala de Autogoverno Hugo Chávez, no estado de Trujillo, Venezuela. Os resultados indicam que a integração efetiva do controle interno institucional, da controladoria social exercida pelas comunidades organizadas e

¹ Abogada. Especialista en Gerencia Tributaria. Especialista en Gestión Pública. MSc. en Educación Superior, y MSc. en Gestión pública. Doctoranda en Ciencias administrativas (UNERMB); en Ecología del desarrollo Humano Universidad Fruto Vivas (UPAFV) y en Gestión Pública de UPTTMBI estado Trujillo.

ecosystem, promoting innovation, transparency, and institutional effectiveness. It is concluded that the dialectical articulation of these elements is essential to consolidate innovative, adaptive, and participatory public management oriented toward collective well-being.

Keywords. Internal Control; contemporary public ecosystem; organizational intelligence; protagonist participation.

Line of research. International geopolitics, governance, anti-imperialism, and bolivarian thought for planning.

da inteligência organizacional fortalece a melhoria integral do ecossistema público, promovendo inovação, transparência e eficácia institucional. Conclui-se que a articulação dialética desses elementos é essencial para consolidar uma gestão pública inovadora, adaptativa e participativa, voltada ao bem-estar coletivo.

Palavras-chave. Controle interno; ecossistema público contemporâneo; inteligência organizacional; protagonismo cidadão.

Linha de pesquisa. Geopolítica internacional, governança, anti-imperialismo e pensamento bolivariano aplicados ao planejamento.

Resumen. Este artículo tiene como propósito interpretar las percepciones que los sujetos atribuyen a la inteligencia organizacional, el control interno y la participación protagónica en la construcción del ecosistema público contemporáneo. Enmarcado en la gestión pública, que se orienta hacia la refundación del Estado Venezolano consagrado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) y el establecimiento de una sociedad democrática y protagónica, sustentada en principios de corresponsabilidad y transparencia. En este contexto, la inteligencia organizacional se integra en la formulación de políticas y programas de desarrollo, impulsando la transformación e interacción activa con la población para construir una gestión pública basada en nuevas formas de autogobierno. Para ello, se empleó una metodología cualitativa con un enfoque hermenéutico-interpretativo, que facilitó la comprensión profunda de los significados construidos por funcionarios y miembros de la comunidad alrededor de estos conceptos. El trabajo de campo se realizó mediante análisis documental, entrevistas a profundidad y grupos focales realizados en la Alcaldía del Municipio de San Rafael de Carvajal y la Sala de Autogobierno Hugo Chávez en el estado Trujillo. Los resultados revelan que la integración efectiva del control interno institucional, la contraloría social ejercida por las comunidades organizadas y la inteligencia organizacional fortalecen la mejora integral del ecosistema público, promoviendo la innovación, transparencia y eficacia institucional. Se concluye que la articulación dialéctica de estos elementos es esencial para consolidar una gestión pública inovadora, adaptativa y participativa orientada al bienestar colectivo.

Palabras clave. Control interno; ecossistema público contemporáneo; inteligencia organizacional; participación protagonista.

Línea de investigación. Geopolítica internacional, gobernanza, antiimperialismo y pensamiento bolivariano para la planificación.

1. A manera de Introducción

La administración pública constituye la columna vertebral del desarrollo estatal y social, siendo responsable de garantizar que los derechos así como las necesidades de la ciudadanía sean atendidos de manera eficiente y transparente. A lo largo de su evolución, esta disciplina ha transitado desde estructuras burocráticas rígidas hacia sistemas más participativos, adaptándose a los complejos desafíos que plantea la globalización, innovación tecnológica además de la creciente demanda de participación ciudadana. En este contexto, repensar la administración pública implica no solo optimizar procesos, sino también fortalecer la gobernanza democrática,

corresponsabilidad social, elementos esenciales para construir un Estado moderno, eficiente y justo.

No se trata únicamente de adaptar estructuras y procedimientos, sino de comprender que detrás de cada decisión, política o programa existen personas, comunidades, realidades diversas que demandan respuestas oportunas, donde adaptarse a un entorno en constante cambio implica reconocer el valor del capital humano, la importancia de la participación activa tanto de los servidores públicos como de la ciudadanía, aunada a la necesidad de construir relaciones de confianza que permitan enfrentar juntos los retos del presente.

Ahora bien, en el actual contexto venezolano, la participación encuentra todo espacio posible en el ámbito de la gestión pública, en virtud que la mayoría de las instituciones públicas se asume como un condicionante de gestión viable; gobernantes y funcionarios coinciden en la "participación protagónica y directa" sobre los asuntos públicos y aquellos que competen a los ciudadanos. Aspectos resaltados en la Exposición de Motivos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 2000. p. 4) al establecer el "derecho a la participación en los asuntos públicos de todos los ciudadanos y ciudadanas, ejercido de manera directa o indirecta", además "abarcando la participación en el proceso de formación, ejecución y control de la gestión pública".

Siguiendo esta línea argumentativa, resalta la importancia de integrar en el marco de la gestión pública contemporánea la participación activa de la ciudadanía como actor protagónico, junto con los mecanismos de control interno y los principios de la inteligencia organizacional, para construir un ecosistema público capaz de aprender, adaptarse e innovar.

Esta composición adquiere mayor relevancia al incorporar la contraloría social ejercida por el Poder popular organizado, materializada a través de las Salas de Autogobierno Comunal, que permiten a las comunidades asumir un rol directo en la planificación, ejecución, supervisión y control social de las políticas públicas, que en el marco del nuevo Estado Comunal se complementa con el control interno institucional para fortalecer la transparencia, rendición de cuentas, corresponsabilidad entre Estado y sociedad.

Así, la gestión pública se orienta no solo a la eficiencia técnica, sino que se enriquece con la reciprocidad activa de la ciudadanía, robusteciendo el modelo de democracia participativa y protagónica, por cuanto, es fundamental reconocer que la colectividad personifica los saberes y avances sociales, de acuerdo a lo planteado, exige un reajuste de los modelos organizacionales. Para lograr estos cambios, según Torrealba (2024, p.34), es necesario implementar mecanismos e instrumentos innovadores desde una visión holística de la realidad existente en las organizaciones públicas, que permitan generar cambios sustanciales en su accionar, liderazgo y trabajo en equipo.

De esta manera, surge la necesidad de adecuar las organizaciones públicas a los cambios vertiginosos que demanda la postnueva gestión pública, considerando el auge del E-Government, las herramientas técnico-administrativas innovadoras, participación ciudadana, gobernanza colaborativa, gestión adaptativa, aprendizaje organizacional y la alineación con objetivos de desarrollo sostenible (ODS), según refiere Cristian (2021), integrando aspectos sociales, económicos y ambientales para el bienestar colectivo a largo plazo. De allí, la pertinencia en la implementación de las organizaciones Inteligentes

en la gestión pública, por su capacidad de aprender, adaptarse e innovar que responde de manera efectiva a estos desafíos, acordes con las exigencias de la administración pública contemporánea (Chica & Salazar, 2020).

En efecto, las organizaciones deben aspirar a ser agentes transformadores de profunda renovación en el sector público, construyendo confianza en los ciudadanos y estimulando la participación activa en los procesos gubernamentales. Por tanto, la inteligencia organizacional, se convierte en una fuerza impulsora para el cambio social Gómez (2021), incorporando innovación, efectividad y transparencia, argumento que guarda relación con lo planteado por Bertalanffy (1989), al señalar que a partir de las necesidades humanas, aparecen los sistemas sociales y los seres humanos mueven y dinamizan su vidas siempre en busca de mejoras para su existencia.

Ahora bien, a través de este estudio se plantea realizar una disertación integral entre las diferentes percepciones de los actores sociales en cuanto a la inteligencia organizacional, control interno y participación protagónica en la construcción del ecosistema público contemporáneo, tomando como referencia la experiencia en la Sala de Autogobierno Hugo Chávez y la Alcaldía San Rafael de Carvajal, estado Trujillo.

Además, existe una motivación particular para indagar por qué en las instituciones públicas se dificulta la puesta en práctica de los mecanismos de participación, control, organización y estímulo en la inclusión de factores más allá de los tradicionales, como los ciudadanos en la toma de decisiones sobre acciones trascendentales y que pueden cambiar el ecosistema donde se desenvuelve, esto a pesar de los múltiples intentos realizados para superar las debilidades presentes en el modelo de gestión actual.

En consecuencia, surge la siguiente interrogante: ¿Cómo interpretan los sujetos involucrados la influencia de la inteligencia organizacional, el sistema de control interno y la participación ciudadana a través de la contraloría social en la mejora integral del ecosistema público contemporáneo?

Sin embargo, para comprender la complejidad y desafíos de la gestión pública contemporánea, resulta imprescindible fundamentar teóricamente los conceptos que articulan este estudio, que constituyen los ejes fundamentales en la construcción de un ecosistema público capaz de responder de manera innovadora, transparente y efectiva a las demandas sociales actuales, cuyo enfoque no sólo contextualiza la investigación, sino también identifica las relaciones dialécticas entre estos elementos, su impacto e importancia en la articulación entre saberes, prácticas en la gestión pública contemporánea.

1.1. Fundamentación teórica

1.2. Desafíos de la inteligencia organizacional frente al ecosistema público contemporáneo

Ante los constantes cambios en el entorno organizacional mundial, consecuencia de la globalización de las últimas décadas, surge la necesidad de organizaciones competitivas e integrales. En el mundo globalizado, la ventaja no reside solo en los recursos tangibles, sino en la generación de habilidades diferenciadoras con identidad propia.

Por su parte, en América Latina, las administraciones públicas enfrentan un panorama complejo y desafiante, caracterizado por la creciente demanda ciudadana, globalización, avances tecnológicos (gobierno digital, inteligencia artificial, robótica) nuevas formas de organización y gestión del conocimiento. Todo esto contribuye a configurar instituciones inteligentes que operen de manera científica e integral, según estudios realizados por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2020).

Capaces de afrontar los retos de la presente década y superar problemas estructurales como la corrupción, debilidad institucional, siendo necesario innovar para aportar soluciones inéditas a las necesidades de la sociedad, esta innovación está definida como el proceso de explorar, asimilar y transformar con éxito las esferas institucional, organizativa y social. (p.5).

Como se observa, en el contexto actual, caracterizado por la complejidad e incertidumbre, las organizaciones enfrentan retos sin precedentes que exigen un nuevo paradigma de gestión en la administración pública, razonamiento que está relacionado con los postulados de la Postnueva Gestión Pública que según comenta Chica y Salazar (2021, p. 51) viene a ser una especie de "reinvención del gobierno", el cual permite establecer parámetros relacionados con la descentralización, participación y aplicación de técnicas gerenciales que buscan resultados óptimos en materia de servicios públicos, programas y proyectos, donde estos a su vez generen competitividad, calidad; además de una mejor relación entre el gobierno y la sociedad.

Conforme con estos planteamientos, abordar la gestión pública venezolana, permite rediseñar el modo organizacional en sus instituciones, pues seguir sosteniendo estructuras organizativas extemporáneas, tradicionales, ortodoxas, desfasadas de la realidad, influye negativamente en el cumplimiento de las políticas públicas. En este sentido, se tiene que aspirar a sistemas de gestión inteligentes, no solo para ser capaces de afrontar con más garantías los desafíos de la presente década como son los objetivos de desarrollo social, ODS 2030, sino también va a contribuir de manera decisiva a superar los déficits y problemas estructurales de las instituciones públicas.

En términos generales, los desafíos de la inteligencia organizacional frente al ecosistema público contemporáneo, ofrece una connotación que va más allá de los principios administrativos por la cual se supedita la administración desde su concepción general, invita asumir el espacio administrado con visión gerencial, estimula la inclusión de factores más allá de los tradicionales, como los ciudadanos en la toma de decisiones que pueden cambiar el ecosistema actual. Además, contribuye a debatir y medir la efectividad de sus acciones en la materialización de políticas públicas incluyentes de carácter progresivo cuya capacidad para el encuentro en la búsqueda constante de intermediación, permite visualizar la gestión pública de manera mancomunada y sistemática.

2. Control interno y contraloría social como pilares de la transparencia

El control interno, entendido como un sistema de políticas y procedimientos orientados a garantizar la legalidad, eficiencia y transparencia en la gestión pública, es fundamental para prevenir irregularidades y promover la mejora continua de acuerdo a los lineamientos emanados por la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control

Fiscal (Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, 2010).

En este sentido, el control interno en las instituciones públicas, debe estar alineado con los principios de la inteligencia organizacional, permitiendo a las organizaciones según plantea Senge (2010), adaptarse a los cambios, aprender en forma colectiva, mantener un pensamiento sistémico con una visión compartida, integrando nuevos modelos mentales, esto permite a las organizaciones anticipar riesgos, corregir desviaciones y fortalecer la rendición de cuentas, conforme a lo señalado por el modelo del *Comité de Organización Patrocinadora de la Comisión Treadway III COSO* (2013), cuya responsabilidad se ejecuta desde la alta dirección hasta cada servido para asegurar la correcta administración de los recursos públicos.

Asimismo, la contraloría social, ejercida por las comunidades organizadas a través de las Salas de Autogobierno Comunal, complementa el control interno institucional y fortalece la transparencia, corresponsabilidad y legitimidad de las instituciones públicas, Criollo (2023). Esta participación activa de la ciudadanía en la supervisión, evaluación y control de la gestión pública es clave para consolidar un modelo de democracia participativa y protagónica, donde el Estado junto con la sociedad trabaje mancomunadamente para alcanzar los objetivos comunes.

Por consiguiente, la composición entre control interno y contraloría social se traduce en un sistema de control integrado, donde se coordinan esfuerzos para capacitar, monitorear, evaluar la gestión pública en tiempo real, garantizando la transparencia y eficiencia operativa en la administración pública contemporánea.

2.1. Participación protagónica en el nuevo ecosistema de gestión pública fundamentados en la inteligencia organizacional

En el contexto de la gestión pública contemporánea, la participación protagónica de la ciudadanía ha dejado de ser un elemento accesorio para convertirse en un pilar fundamental de la gobernanza democrática y la transformación institucional. Este enfoque responde a la necesidad de construir un ecosistema público donde los ciudadanos no solo sean beneficiarios de las políticas, sino actores activos en la planificación, ejecución, supervisión y control de la gestión pública.

Es así, que la participación protagónica activa, entendida como la intervención consciente, deliberada y corresponsable de la ciudadanía en los asuntos públicos, se potencia al articularse con los principios de la inteligencia organizacional. En este sentido, la inteligencia organizacional, concebida de acuerdo a Senge (2010), como la capacidad colectiva de aprender, adaptarse e innovar a partir de la gestión del conocimiento y la reflexión crítica, ofrecen el marco ideal para que la participación ciudadana trascienda la consulta formal y se convierta en un proceso de cocreación y corresponsabilidad social.

En Venezuela la emergencia de espacios como las Salas de Autogobierno Comunal y otras instancias de contraloría social ha permitido materializar este paradigma. Estas estructuras facilitan la integración de saberes, deliberación colectiva y fiscalización ciudadana, promoviendo una gestión pública más transparente, inclusiva y adaptativa,

aspectos que se abordaron en la Sala de Autogobierno Hugo Chávez y la Alcaldía San Rafael de Carvajal, estado Trujillo.

Además, la inteligencia organizacional, al fomentar el aprendizaje, apertura al cambio, de acuerdo con Gómez, (2021) contribuye alinear la cultura y las personas de la organización, creando ecosistemas de trabajo atractivos y de alto rendimiento. Estos procesos de diálogo, intercambio de experiencias, construcción colectiva de soluciones permiten que las comunidades no solo vigilen la gestión, sino que aporten ideas, identifiquen problemas emergentes y propongan alternativas innovadoras.

Así, se supera la visión tradicional y jerárquica de la administración pública, avanzando hacia un modelo de gobernanza colaborativa donde el conocimiento, la experiencia de la ciudadanía sean recursos estratégicos para la toma de decisiones; legitimando la institucionalidad y confianza social, que se evidencia cuando las comunidades perciben que sus aportes son valorados, sus propuestas inciden en la gestión que genera un círculo de corresponsabilidad, este proceso contribuye a la consolidación de una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo, innovación y mejora integral del ecosistema público, estos enfoques no solo es posible, sino necesaria para avanzar hacia una gestión pública más democrática, eficiente y orientada al bienestar colectivo.

2.2. Hacia un ecosistema público contemporáneo integración de saberes y prácticas

La construcción de un ecosistema público contemporáneo requiere la integración de la inteligencia organizacional, control interno y la participación protagónica de la ciudadanía. Esta sinergia permite a las instituciones adaptarse a los cambios del entorno, innovar en la gestión y responder de manera efectiva a las demandas sociales.

De allí que el enfoque sistémico propuesto por Bertalanffy (2015) resalta la importancia de ver a las organizaciones públicas como sistemas sociales dinámicos, donde la satisfacción de las necesidades humanas es el motor de la transformación institucional. Por tanto, la integración de la inteligencia organizacional, control interno y participación protagónica constituye un modelo innovador y efectivo para la administración pública contemporánea, este enfoque permite a las instituciones públicas aprender, adaptarse e innovar, fortaleciendo la transparencia y eficiencia operativa.

En este sentido, a través de la inteligencia organizacional se fomenta el aprendizaje continuo, gestión del conocimiento que se convierte en un factor clave para la mejora integral del ecosistema público, por su parte, la participación ciudadana a través de la contraloría social fortalece la transparencia en la gestión pública, promoviendo la corresponsabilidad, confianza entre el Estado/sociedad que según el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2020) la innovación en los sistemas de control interno, apoyada en herramientas tecnológicas y mecanismos participativos, es esencial para enfrentar los desafíos de la administración pública del siglo XXI.

3. Perspectiva metodológica

La investigación se condujo desde un enfoque cualitativo que apela a una observación próxima y detallada del sujeto en su propio contexto, los estudios cualitativos descubren

expresiones culturales y sociales a través de un proceso interpretativo entre observador y observado, según refiere Díaz (2018), para lograr aproximarse lo más posible a la significación de los fenómenos, siendo congruente con el paradigma hermenéutico, centrado en la interpretación profunda de los significados que los sujetos participantes plantean desde sus experiencias y contextos. El paradigma hermenéutico, enmarcado dentro de lo interpretativo, Heidegger (1986) sostiene que la realidad es una construcción social donde el conocimiento se genera a partir de la interpretación de los significados que las personas atribuyen a sus experiencias y acciones, enriqueciendo así el análisis.

Este enfoque, rechaza la objetividad absoluta, promueve la comprensión contextualizada y profunda de los fenómenos sociales, como los vividos en la Sala de Autogobierno Hugo Chávez y la Alcaldía San Rafael de Carvajal, estado Trujillo, que permitió analizar la dinámica interna desde la perspectiva de sus protagonistas, privilegiando el diálogo entre la investigadora y los sujetos para revelar las múltiples capas de sentido que configuran la experiencia institucional y comunitaria. La perspectiva hermenéutico-interpretativa, de acuerdo con Gadamer (1988), busca comprender y explicar el sentido de las acciones, discursos y prácticas de los sujetos involucrados, entendiendo que toda realidad social está cargada de significados que deben ser interpretados.

El diseño de investigación hermenéutico es emergente, flexible e interactivo, donde la exploración, recolección, análisis e interpretación de datos se entrelazan continuamente integra las etapas de precomprensión, comprensión e interpretación. Inicialmente, se reconocieron los conocimientos previos como posibles sesgos de la investigadora, para luego adentrarse en el análisis de los discursos y prácticas de los sujetos, identificando significados relevantes. Al respecto se consideró los planteamientos de Martínez (2014), quien señala que a través de este proceso se construyen interpretaciones profundas y contextualizadas, enriquecidas por la confrontación constante entre la teoría y los hallazgos empíricos.

En cuanto a la recolección de datos, se emplearon diversas técnicas cualitativas orientadas a captar la riqueza y complejidad de las percepciones de los participantes, se realizaron entrevistas a funcionarios públicos de la Alcaldía del Municipio San Rafael de Carvajal e integrantes de la comunidad organizada en la Sala de Autogobierno Hugo Chávez. Estas entrevistas permitieron explorar narrativas personales, experiencias y valoraciones sobre los temas de estudio. De acuerdo al análisis documental, se revisaron documentos institucionales, informes, normativas y textos relevantes al contexto de la gestión pública local, facilitando la triangulación de la información, el contraste entre los discursos y la práctica institucional.

Asimismo, a través de la observación participante, la investigadora se integró en actividades, reuniones institucionales y comunitarias, observó de manera directa las dinámicas, relaciones, procesos de toma de decisiones, lo que enriqueció la comprensión de los contextos, así como las prácticas cotidianas. Además, se organizaron espacios de discusión colectiva con sujetos clave, grupos focales, promoviendo el intercambio de perspectivas, construcción conjunta de significados respecto a la inteligencia organizacional, control interno y participación protagónica.

El análisis de la información se realizó siguiendo el círculo hermenéutico, partiendo de una precomprensión inicial, se profundizó en la interpretación de los datos, identificando categorías emergentes y patrones de sentido. Este proceso fue interactivo, reflexivo, logró contrastar la comprensión, enriquecer las interpretaciones conforme se avanzaba en el estudio. Se buscó siempre mantener una postura crítica y abierta, evitando prejuicios, favoreciendo la construcción de conocimientos contextualizados pertinentes con la realidad.

4. Resultados

Diversas reflexiones existen desde la opinión, lo teórico y la praxis, de referentes acuciosos identificados mediante codificaciones, Funcionarios públicos (Fp) y participantes de la sala de autogobierno (Vc), obtenidos a través de entrevistas en profundidad, análisis documental, observación participante, grupos focales que revelan una visión compleja y matizada sobre la integración de la inteligencia organizacional, control interno, participación protagónica enfocando el análisis para la construcción del ecosistema público contemporáneo, sin obviar que desde la colectividad se personifican saberes y avances sociales, que soporta un reajuste de los modelos o esquemas organizacionales actuales, cuyos cambios requieren implementar mecanismos e instrumentos innovadores desde una visión holística de la realidad existente.



Figura 1. Actores sociales alcaldía del Municipio San Rafael de Carvajal y Sala de Autogobierno Hugo Chávez.

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, los sujetos atribuyen a la inteligencia organizacional el papel de motor para la adaptación e innovación; al control interno, la función de garante de la legalidad y eficiencia; a la participación protagónica, el rol de legitimadora como supervisora de la gestión. La interacción dialéctica de estos factores es percibida como la clave para la mejora integral del ecosistema público, en línea con los postulados teóricos revisados y las demandas de la administración pública contemporánea.

4.1. Inteligencia organizacional motor de adaptación y aprendizaje

Los funcionarios y líderes comunitarios reconocen que la inteligencia organizacional es un elemento clave para la adaptación e innovación institucional. Se percibe como la capacidad colectiva de la organización para aprender de sus experiencias, compartir conocimientos y anticipar cambios en el entorno. En palabras del funcionario (Fp2): "la inteligencia organizacional se manifiesta en la disposición al aprendizaje continuo, la apertura a nuevas ideas y la colaboración interdepartamental".

Además, los actores sociales coinciden en que la inteligencia organizacional representa "la capacidad de aprender de los errores y de las buenas prácticas, para no quedarnos estancados en lo mismo", (Vc4). Expresaron que la apertura al aprendizaje y la gestión del conocimiento han permitido adaptar la institución a los cambios normativos y tecnológicos, aunque reconocen que persisten desafíos como la resistencia al cambio. Un ejemplo ilustrativo fue aportado por el líder comunitario (Vc7), quien señaló: "Aquí hemos aprendido que si no compartimos lo que sabemos, no avanzamos; las reuniones interdepartamentales nos han ayudado a ver los problemas desde otros puntos de vista".

No obstante, algunos sujetos identifican limitaciones importantes, tales como la falta de incentivos para la innovación, la resistencia cultural al cambio y la escasez de recursos tecnológicos. A pesar de estas dificultades, existe consenso generalizado en que "fortalecer la inteligencia organizacional en las instituciones públicas y las salas de autogobierno es fundamental para responder efectivamente a las demandas ciudadanas, mejorando así la calidad de vida y el bienestar social en nuestras comunidades", (Fp7).

4.2. Control interno más allá de la vigilancia hacia la corresponsabilidad

Los sujetos participantes coinciden en que el control interno es un pilar fundamental para garantizar la transparencia y la eficiencia administrativa. Se valora principalmente su función preventiva, orientada a asegurar el cumplimiento de normas y procedimientos, así como su rol en la detección oportuna de irregularidades. Un funcionario identificado como (Fp3) reconoció avances en la implementación de sistemas de control interno, aunque señaló obstáculos persistentes como "burocracia excesiva, falta de formación especializada y necesidad de mayor articulación con la contraloría social".

Los participantes perciben el control interno no solo como un mecanismo de fiscalización, sino que enfatizan que debe trascender esa función: "No se trata solo de buscar errores para sancionar, sino de prevenir y orientar para que las cosas salgan bien desde el principio", (Vc6). Un ejemplo concreto fue aportado por el líder comunitario (Vc5), quien destacó que en la ejecución de proyectos de consultas populares, "la revisión conjunta de los procesos de adquisición de insumos ha reducido retrasos y mejorado la rendición de cuentas ante la comunidad".

Además, varios actores resaltaron que al integrar el control interno con la inteligencia organizacional, es posible alcanzar "una gestión más proactiva y menos reactiva, facilitando la toma de decisiones informada, así como la mejora continua de los procesos institucionales", (Fp4).

4.3. Participación protagónica legitimidad y control social desde la comunidad

En cuanto a la participación protagónica es valorada por los actores comunitarios y servidores públicos como un componente esencial para la legitimidad y la corresponsabilidad en la gestión pública. Como expresó una integrante de la Sala de Autogobierno (Vc1), "las Salas de Autogobierno Comunal han fortalecido la voz de la ciudadanía en la planificación, ejecución, supervisión y control de las políticas públicas". Además, se reconoció ampliamente que la contraloría social ejercida por las comunidades "permitiría una mayor transparencia, sumada a la supervisión cercana de la gestión pública local", (Fp2).

Además, subrayar los valores cívicos y sociales que sustentan una participación efectiva, un funcionario de la Alcaldía de San Rafael de Carvajal (Fp3) destacó: "Para el buen ejercicio de la participación es importante afianzar valores esenciales de la ciudadanía en la vida social, vinculados con su pertenencia a la comunidad, autoayuda y solidaridad" Por consiguiente, es fundamental el respeto por la pluralidad y la deliberación de los objetivos colectivos o públicos.

Un caso concreto que ejemplifica la participación comunitaria activa fue la supervisión de la rehabilitación de las tuberías de agua potable, afectada por las lluvias. En este proyecto, aprobado en consulta popular, la comunidad participó activamente en la planificación y monitoreo de la obra. Una voz comunitaria (Vc4) señaló con satisfacción: "Antes solo nos enterábamos cuando algo no funcionaba. Ahora somos parte del proceso y eso nos da confianza en la gestión".

No obstante, los participantes identificaron desafíos como la necesidad de fortalecer la formación ciudadana y consolidar espacios efectivos de diálogo entre la administración pública y las comunidades. "La participación protagónica activa, articulada con el control interno y los principios de la inteligencia organizacional, contribuye a la construcción de un ecosistema público más democrático, inclusivo y eficiente", (Fp8).

Durante los grupos focales, funcionarios y miembros activos de la Sala de Autogobierno reflexionaron sobre la importancia de involucrar a la comunidad en la toma de decisiones, considerando que esto fortalece la gobernanza política local. Al respecto un miembro de la sala de autogobierno (Vc3) destaco "permitir que vecinos y sectores organizados formen parte integral del diseño y ejecución de las políticas públicas es fundamental". Asimismo, enfatizo que el principio de alternabilidad debe prevalecer en los cuadros de la sociedad local, pues sin este principio se limita la renovación generacional y la posibilidad de incorporar nuevas perspectivas y liderazgos. Además, señalaron la necesidad que la sociedad política vaya más allá de enfoques simplistas, impulsando soluciones innovadoras, con una visión proyectiva fundamentada en datos concretos y resultados factibles que garanticen el progreso sostenible y legítimo en la localidad.

4.4. Articulación dialéctica hacia un ecosistema público integral

La integración de estos tres elementos es vista como esencial para la transformación institucional, los actores sociales coinciden en que la inteligencia organizacional, control interno y participación protagónica no pueden funcionar de manera aislada. Los actores sociales participantes, aportaron valiosas percepciones. Por su parte, el funcionario (Fp1) expresó: "Si no hay participación de la gente, el control interno se queda corto y si no aprendemos de lo que hacemos, volvemos a cometer los mismos errores".

Además, un líder comunitario identificado como (Vc1) comentó: "La articulación de estos elementos potencia la capacidad de la organización para aprender, innovar y adaptarse, al tiempo que se refuerza la transparencia y confianza con los ciudadanos". Asimismo, el participante (Vc6) enfatizó que "Para construir un ecosistema público efectivo es fundamental superar las barreras culturales y estructurales, promoviendo el aprendizaje colectivo, corresponsabilidad y apertura al cambio."

En cuanto a los retos y oportunidades para la gestión pública local, un servidor público (Fp5) detalló: "Aunque hemos avanzado en la inclusión ciudadana, es necesario intensificar la formación, mejorar la comunicación interna y profundizar la participación para responder a los nuevos desafíos que se están desarrollando a través de las salas de autogobierno comunal".

Esta visión compartida se traduce en la importancia de consolidar estos espacios comunes para la formación y el diálogo entre funcionarios y ciudadanos para intercambiar experiencias en la construcción de una gestión pública, que abarque aspectos económicos, culturales, políticos y sociales tal como manifestó el líder comunitario (Vc2), "Estos espacios son necesarios y debemos trabajar juntos en la solución de los problemas que nos afectan a todos."

5. Recomendaciones prácticas derivadas de la interpretación

A partir del análisis interpretativo de las percepciones de los sujetos y considerando los hallazgos obtenidos en torno a la inteligencia organizacional, control interno, participación protagónica en la construcción del ecosistema público contemporáneo, se consideró plantear una serie de recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión pública, que buscan responder a los desafíos identificados durante la investigación, contribuir a la consolidación de instituciones más innovadoras, transparentes y participativas, fundamentadas en la experiencia de la Alcaldía del Municipio San Rafael de Carvajal y la Sala de Autogobierno Hugo Chávez, como en la revisión de teorías y normativas pertinentes. Entre las que se consideró necesario fortalecer la formación y actualización de los servidores públicos y líderes comunitarios, es fundamental implementar programas de capacitación continua en inteligencia organizacional, gestión del conocimiento y control interno, adaptados a las realidades locales. Se recomienda que estos programas incluyan metodologías participativas, casos prácticos locales, promoviendo el aprendizaje colaborativo, reflexión crítica sobre los retos específicos del sector público nacional, regional y local.

Además, impulsar la digitalización y el gobierno electrónico, dada la creciente necesidad de transparencia y eficiencia, es prioritario avanzar en la digitalización de los procesos administrativos de control interno. Esto incluye la adopción de sistemas de gestión documental, plataformas de rendición de cuentas, canales digitales para la participación ciudadana, incluso en contextos de limitaciones tecnológicas, donde el uso de herramientas digitales pueda reducir la discrecionalidad, agilizar trámites y facilitar la auditoría social. Asimismo, institucionalizar y fortalecer los espacios de participación protagónica, se recomienda consolidar las Salas de Autogobierno Comunal, aplicar mecanismos idóneos de contraloría social, es clave garantizar que la participación ciudadana sea inclusiva, plural y efectiva, promoviendo la formación ciudadana en control social y gestión pública. De igual manera, articular la inteligencia organizacional con la gestión de riesgos y la innovación, donde las instituciones públicas desarrollen sistemas de alerta temprana y análisis de riesgos, integrando la inteligencia organizacional con la gestión preventiva. Fomentar la cultura de la innovación requiere reconocer y premiar las buenas prácticas, así como facilitar espacios para el intercambio de experiencias exitosas entre municipios y comunas.

A este tenor, promover la transparencia y rendición de cuentas, es imprescindible para reforzar los valores éticos en la administración pública, estableciendo códigos de conducta, mecanismos claros de denuncia y protección al denunciante con auditorías abiertas a la ciudadanía. La transparencia debe ser un principio transversal, no solo en la gestión de recursos, sino también en la toma de decisiones y la comunicación institucional.

También, fomentar alianzas, redes interinstitucionales con la sociedad organizada, por cuanto la complejidad de los desafíos actuales exige la cooperación entre diferentes niveles de gobierno, instituciones, universidades y organizaciones sociales, es necesario promover mesas de trabajo, redes de colaboración para abordar problemas comunes, compartir recursos y generar soluciones integrales.

Al mismo tiempo, adecuar el marco normativo y los procedimientos internos, que permita revisar, actualizar la normativa relacionada con el control interno, contraloría social y participación ciudadana, eliminando obstáculos burocráticos, simplificando los procedimientos y trámites administrativos. Esto permitirá mayor agilidad como pertinencia en la respuesta institucional ante las demandas sociales.

Del mismo modo, incentivar la autoevaluación y aprendizaje organizacional, para establecer rutinas periódicas de autoevaluación institucional, donde se analicen logros, errores y oportunidades de mejora, que fomente una cultura organizacional donde el error sea visto como una oportunidad de aprendizaje y no solo como motivo de sanción, promoviendo la mejora continua.

Estas recomendaciones, consideradas por los sujetos participantes, apuestan por potenciar a través de la inteligencia organizacional, control interno y participación protagónica la construcción de un nuevo ecosistema público a través de las instituciones, comunas, circuitos comunales y salas de autogobierno, los planteamientos demuestran que, aún en escenarios adversos, la articulación de estos factores puede generar dinámicas probas de innovación, transparencia y corresponsabilidad, sentando las bases para un ecosistema público más resiliente, eficiente y democrático.

6. Reflexiones finales

El estudio revela que la construcción de un ecosistema público contemporáneo no es solo un ideal teórico, sino una posibilidad tangible cuando se articulan de manera consciente la inteligencia organizacional, control interno y participación protagónica, esta integración, lejos de ser un proceso lineal, se vive como una dinámica compleja, llena de tensiones, aprendizajes y transformaciones cotidianas (Figura 1).

En este contexto, los actores públicos y comunitarios reconocen que la inteligencia organizacional se convierte en el motor que impulsa la adaptación y la innovación institucional. Como señaló un funcionario: "Aquí hemos aprendido que si no compartimos lo que sabemos, no avanzamos". Esta disposición al aprendizaje colectivo y a la gestión del conocimiento ha permitido a la institución enfrentar los retos de la modernidad, aunque persisten desafíos como la resistencia al cambio y las limitaciones de recursos.



Figura 2. AConstrucción del ecosistema público contemporáneo.

Fuente: *Elaboración propia*.

Asimismo, el control interno, tradicionalmente visto como un mecanismo de vigilancia, adquiere una nueva dimensión cuando se orienta hacia la corresponsabilidad y prevención. La articulación con la contraloría social fortalece la transparencia, así como la confianza ciudadana, un participante expresó: "No se trata solo de buscar errores para sancionar, sino de prevenir y orientar para que las cosas salgan bien desde el principio". Este enfoque preventivo y formativo del control interno es clave para superar la cultura de la sanción y avanzar hacia una gestión más ética y eficiente.

Además, la participación protagónica, materializada en las Salas de Autogobierno Comunal, legítima la gestión pública y la acerca a satisfacer las necesidades de la ciudadanía. Los testimonios recogidos muestran que la comunidad ya no es un actor pasivo, sino un protagonista activo en la planificación, ejecución y supervisión de las políticas públicas, "Ahora los consejos comunales no solo proponen, sino que supervisan y exigen cuentas. Eso nos obliga a ser más transparentes", afirmó un integrante de la Sala de Autogobierno Comunal Hugo Chávez. Este cambio de paradigma fortalece la democracia participativa y promueve una cultura de corresponsabilidad social.

Cabe destacar, que la articulación dialéctica de estos temas; inteligencia organizacional, control interno y participación protagónica, es interpretada por los sujetos como la clave para la transformación institucional y la mejora integral del ecosistema público. No se trata de sumar esfuerzos aislados, sino de construir sinergias que potencien la capacidad de la administración pública de aprender, adaptarse, innovar y rendir cuentas de manera efectiva. Como afirmó una vocera comunal, "Cuando todos somos parte de la solución, la gestión pública mejora para todos".

En suma, la práctica observada en la Alcaldía del Municipio San Rafael de Carvajal y la Sala de Autogobierno Comunal Hugo Chávez, evidencian que la colaboración entre el control interno institucional, contraloría social ejercida por las comunidades organizadas, incorporando los principios de la inteligencia organizacional, fomentan el aprendizaje organizacional, así como la gestión del conocimiento, claves para impulsar la transformación, modernización de las instituciones y así avanzar hacia un ecosistema público inteligente, participativo y transparente, el cual constituye un desafío ineludible para la administración pública.

En contraste, con estos planteamientos, la construcción de un ecosistema público contemporáneo en Venezuela, demanda una visión sistémica de la gestión pública. Solo así será posible avanzar hacia instituciones más sólidas, transparentes, inclusivas, orientadas al bienestar colectivo, este cambio es posible cuando se apuesta por la corresponsabilidad, aprendizaje y confianza mutua. Este enfoque, si bien perfectible, ofrece valiosas lecciones para el resto de la región, invitando a repensar la gestión pública desde la innovación, ética y participación ciudadana como pilares fundamentales para el desarrollo sostenible de la democracia protagónica y participativa.

Referencias

- Bertalanffy, L. Von. (1989). *Teoría general de sistemas: aplicaciones de desarrollo de fundamentos*. https://www.academia.edu/19305843/Teoria_general_de_los_sistemas_fundamentos_desarrollo_aplicacionesludwig_von_bertalanffy
- CLAD. (2020). *Carta Iberoamericana de innovación en la gestión pública. XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros*. Centro Latinoamericano para el Desarrollo. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-delInnovacion-2024.pdf>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). Gaceta Oficial Nº 5.453 extraordinario, Caracas, 24 de marzo de 2000.
- COSO III. (2013). *Control interno. Marco integrado. Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway*. http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf
- Criollo, V., y Morante, M. (2023). *Control interno en la gestión pública*. Revista Visión Gerencial, 22(1), 114-129. <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencia>
- Cristian, S. (2021). *Post nueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público*. Ópera, 28, 17-51. https://www.researchgate.net/publication/26575766_Reformas_post_nueva_gestion_publica_Tendencias_empiricas_y_retos_academicos
- Chica, V., & Salazar, O. (2021). *Post nueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público*. Ópera, 28, 17-51. <https://doi.org/10.18601/16578651.n28.02>
- Díaz Herrera, C. (2018) Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum, en Revista General de Información y Documentación 28 (1), 119-142
- Gadamer, H. (1988). *Verdad y método. Fundamentos de una hermenéutica filosófica*. Salamanca, España.
- Gómez Foronda, S. (2021). *Organizaciones inteligentes. Empresas, equipos y líderes de alto rendimiento sostenible para un mundo en transformación*. Ediciones B de Bolsillo. ISBN 978-84-1314-246-3. 208 p.
- Heidegger, M. (1986). *Ontología, hermenéutica de la facticidad*. Alianza Editorial.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. (2010). Gaceta Oficial Nº 37.169, de fecha 29 de marzo 2010.
- Martínez, M. (2014). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. (2^a ed.). México: Trillas.
- Senge, Peter. (2010). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2^a ed.) 10º Reimpresión. ISBN 978-950-641-430-6. Buenos Aires. Ediciones Granica. 496 p.
- Torrealba, Víctor (2024) *Gerencia pública como elemento de integración para la participación ciudadana*. Gerentia 2024 N° 3. DLNº PP200002LA3958. ISSN N° 2244-8004. ISSN-L 1690-3153. <https://orcid.org/0009-0003-9209-949X>
- Valdés, J. (2018). *Investigación cualitativa. Claves teóricas y prácticas*. Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez"