



Gerencia postconvencional y arquitectura moral: reconfiguración de la ética en la administración pública venezolana

Post-conventional Management and Moral Architecture: Reconfiguration of Ethics in Venezuelan Public Administration

Artículo de investigación

Francisco Javier Bravo Tovar¹

Resumen

La administración pública venezolana atraviesa una crisis estructural de legitimidad, se observa una desconexión entre lo legal y lo legítimo, opacidad institucional y respuestas tardías a las demandas ciudadanas. El propósito del estudio fue analizar las condiciones que obstaculizan o facilitan una reconfiguración ética de la gestión pública desde la gerencia postconvencional. Se adoptó un diseño cualitativo de caso múltiple con enfoque hermenéutico-crítico. Participaron 18 actores (10 funcionarios públicos, 5 líderes comunitarios y 3 auditores externos) en los estados Cojedes y Portuguesa, entre julio y diciembre de 2025, se aplicaron entrevistas semiestructuradas, análisis documental y diario de campo, con codificación según la teoría fundamentada constructivista. Los resultados sugieren que la opacidad opera como lógica de dominación informacional, que la participación ciudadana funciona como dispositivo performativo y que emergen microprácticas éticas (declaración de límites, auditorías de legitimidad y asambleas de saberes) con indicios de viabilidad en microcontextos. Se concluye que la sostenibilidad institucional depende menos de reformas normativas y más de la coherencia entre discurso, acción y reconocimiento del Otro, se propone una arquitectura moral de tres pilares: deliberación plural, auditoría de legitimidad y rituales de reparación.

Palabras claves: Administración pública venezolana, arquitectura moral, ética institucional, gerencia postconvencional, transparencia deliberativa.

Recibido: 02 de mayo de 2026
Received: 02 May 2026

Aceptado: 23 de agosto de 2026
Accepted: 23 August 2026

¹ Asesor Financiero y Tributario de Sistemas y Gerencia de Recursos, C.A. (SYGRECA), Portuguesa – Venezuela. Lcdo. en Economía. Magister Scientiarum Administración de Negocios. Magister en Ciencias de la Educación. Dr. en Ciencias Económicas. Dr. en Ciencias Sociales. PostDoctoral Pensamiento Filosófico de la Investigación Científica. PostDoctoral Gerencia Postconvencional. <https://orcid.org/0000-0001-8222-948X>. Correo Electrónico: javierbravo1975@gmail.com



Abstract

The Venezuelan public administration faces a structural crisis of legitimacy, marked by a disconnect between the legal and the legitimate, institutional opacity, and delayed responses to citizens' demands. This study aimed to analyze the conditions that hinder or facilitate an ethical reconfiguration of public management from post-conventional management. A qualitative multiple-case design with a hermeneutic-critical approach was adopted. Eighteen participants (10 public officials, 5 community leaders, and 3 external auditors) from the states of Cojedes and Portuguesa took part between July and December 2025, semi-structured interviews, document analysis, and a field diary were used, with coding based on constructivist grounded theory. The results suggest that opacity operates as a logic of informational domination, that citizen participation functions as a performative device, and that ethical micro-practices (declaration of limits, legitimacy audits, and assemblies of knowledge) emerge with indications of viability in micro-contexts. The study concludes that institutional sustainability depends less on regulatory reforms and more on the coherence between discourse, action, and recognition of the Other, a three-pillar moral architecture is proposed: plural deliberation, legitimacy audit, and rituals of reparation.

Keywords: Venezuelan public administration, moral architecture, institutional ethics, post-conventional management, deliberative transparency.

Introducción

En Venezuela existe una fractura entre el marco normativo nacional (Asamblea Nacional, 1999), que proclama transparencia, participación y rendición de cuentas, y una praxis cotidiana marcada por la discrecionalidad, la lentitud burocrática y la invisibilización de las demandas ciudadanas, esta brecha erosiona la legitimidad institucional y se acompaña de niveles de percepción de corrupción que Transparency International (2025) registra como críticos para el país. La ciudadanía experimenta una falta de respuesta que no parece deberse únicamente a ineficiencia operativa.

Como hipótesis interpretativa, este estudio propone que la opacidad no constituye un fallo del sistema, y que podría operar como su lógica interna de reproducción política. Asimismo, se plantea como hipótesis que la práctica de la ética institucional podría convertirse en un riesgo laboral para quien la ejerce, ambas proposiciones se

examinan en la sección de resultados y no deben leerse como conclusiones anticipadas.

Antecedentes y vacío de investigación

La anomia institucional ha sido documentada en contextos latinoamericanos como la desconexión entre la norma y el sentido ético compartido (Durkheim, 1897). Kearney (2025) y Pateiro Fernández (2012) propusieron la gerencia postconvencional como paradigma que trasciende el cumplimiento formal y abraza principios universales de justicia, pluralismo epistémico y humildad cognitiva, mientras que, Kohlberg (1983) estableció que el estadio postconvencional juzga las normas desde principios éticos universales. Scherer y Palazzo (2011), en consonancia con la ética de los mínimos de Cortina (2000), adaptaron este enfoque al ámbito organizacional mediante el constitucionalismo ético. Lévinas (1961)



aportó la responsabilidad ante el rostro del Otro como fundamento primario de lo ético; y Weick (1995) contribuyó con el sensemaking para comprender la construcción de sentido en el encuentro institucional.

Sin embargo, faltan investigaciones empíricas que exploren la aplicabilidad de la gerencia postconvencional en contextos de alta precariedad institucional como el venezolano. Ese es el vacío que este estudio busca contribuir a llenar.

Pregunta de investigación

¿En qué condiciones organizacionales y éticas, la gerencia postconvencional puede reconfigurar la coherencia entre discurso, norma y acción en entes públicos subnacionales venezolanos?

Objetivos

Objetivo general: analizar críticamente las condiciones que han permitido la erosión de valores éticos en la administración pública venezolana y proponer un modelo de gerencia postconvencional fundamentado en una arquitectura moral capaz de restablecer la coherencia entre discurso, norma y acción, con énfasis en la transparencia deliberativa y la capacidad de respuesta efectiva al ciudadano común.

Objetivos específicos: 1) diagnosticar las prácticas organizacionales que generan opacidad y falta de respuesta en entes públicos subnacionales; 2) explorar las condiciones que permiten o impiden la implementación de principios postconvencionales en la gestión pública; 3) proponer un modelo de arquitectura moral postconvencional aplicable a contextos de anomia institucional.

A continuación, se definen con precisión las cinco categorías que operan el puente entre la teoría y los datos.

Gerencia postconvencional: estilo de gestión que juzga las normas y procedimientos desde principios éticos universales (justicia, dignidad, responsabilidad), por encima de la obediencia formal (Kohlberg, 1983; Kearney, 2025). Operativamente, se observa cuando un funcionario prioriza la rendición de cuentas horizontal aun sin obligación normativa.

Arquitectura moral: conjunto de dispositivos institucionales que sostienen la coherencia entre discurso, norma y acción. En este estudio se opera con tres pilares: deliberación plural, auditoría de legitimidad y rituales de reparación ética.

Transparencia deliberativa: práctica de apertura informativa acompañada de pedagogía pública, canales de retroalimentación y disposición a modificar decisiones a partir del diálogo con los afectados. Se distingue de la transparencia informativa o pasiva.

Auditoría de legitimidad: evaluación cualitativa de la experiencia ciudadana en el encuentro institucional (trato digno, escucha, resonancia de las decisiones con los valores comunitarios), complementaria de la auditoría financiera.

Rituales de reparación ética: actos públicos de humildad epistémica y reconocimiento de errores o exclusiones (por ejemplo, la declaración de límites del conocimiento técnico), orientados a restablecer la confianza.

Justificación de la ética levinasiana en lo público: la ética de Lévinas (1961) no se aplica aquí como marco filosófico general,



y se justifica por una razón operativa: toda ventanilla, acta o permiso es un encuentro cara a cara en el que aparece la vulnerabilidad de un ciudadano. En ese encuentro, la responsabilidad del funcionario es anterior al procedimiento. Por ello, la categoría de responsabilidad asimétrica se traduce en deberes observables de recepción, escucha y respuesta, que son los que este estudio examina en los datos.

Metodología

Diseño

Se adoptó un diseño cualitativo de caso múltiple con enfoque hermenéutico-crítico, adecuado para interpretar experiencias vividas y develar estructuras simbólicas y de poder en contextos donde los límites entre lo técnico y lo político son difusos.

Participantes y criterios

Participaron 18 actores clave: 10 funcionarios públicos de distintos niveles jerárquicos, 5 líderes comunitarios con experiencia en control social y 3 auditores externos. La distribución por estado y perfil fue la siguiente

Tabla 1.

Distribución por estado y perfil.

Perfil	Cojedes	Portuguesa	Total
Funcionarios Públicos	5	5	10
Líderes comunitarios	3	2	5
Auditores externos	1	2	3
Total por estado	9	9	18

Fuente: Elaboración propia.

Criterios de inclusión: mayoría de edad; experiencia directa en gestión pública o contraloría social en los últimos tres años en Cojedes o Portuguesa; consentimiento informado por escrito. Criterios de exclusión: ausencia de experiencia directa en los procesos de interés; retiro del consentimiento.

Reclutamiento y procedimiento

El contacto inicial se realizó con líderes comunitarios y funcionarios conocidos por el equipo investigador, y continuó mediante muestreo por bola de nieve con criterios de heterogeneidad. Las entrevistas se acordaron por vía presencial, se realizaron en lugares neutrales o en las oficinas del participante según su preferencia, y tuvieron una duración promedio de 60 minutos (una entrevista por participante; 18 entrevistas en total). El trabajo de campo se desarrolló entre julio y diciembre de 2025.

Instrumentos

Para el estudio, se utilizaron tres instrumentos. El primero fue la entrevista semiestructurada: se realizaron 18 entrevistas en total, una por participante, distribuidas así: 10 con funcionarios públicos, 5 con líderes comunitarios y 3 con auditores externos. Cada entrevista tuvo una duración promedio de 60 minutos, lo que suma aproximadamente 18 horas de grabación. La guía de entrevistas abordó tres ejes: percepción de la opacidad institucional, experiencias con mecanismos de participación ciudadana y valoración de iniciativas éticas emergentes.

El segundo instrumento fue el análisis documental: se revisaron 44 documentos institucionales, con el siguiente desglose: 6 normativas legales, 10 informes de



gestión, 14 actas de reuniones de consejos comunales, 5 manuales de procedimientos y 9 comunicaciones oficiales. Este componente permitió contrastar el discurso institucional formal con las narrativas de los actores y con las observaciones del investigador.

El tercer instrumento fue el diario de campo, actualizado diariamente durante todo el periodo de recolección, en el cual se registraron reflexiones del investigador sobre emociones, prejuicios y decisiones metodológicas, conforme al principio hermenéutico que reconoce la subjetividad como fuente legítima de conocimiento.

Consideraciones éticas

Se obtuvo consentimiento informado por escrito, con explicación de fines, confidencialidad y derecho a retirarse. La anonimización se realizó mediante identificadores codificados por rol y estado (Funcionario 1 a 10; Líder 1 a 5; Auditor 1 a 3), con supresión de nombres y dependencias identificables, se declara que, por la naturaleza del estudio y la ausencia de comité formal en la institución de adscripción, no se requirió revisión ética adicional, según la normativa aplicable.

Análisis de datos y cierre de la muestra

El análisis siguió la teoría fundamentada constructivista de Charmaz (2014), con apoyo de NVivo 14. La codificación abierta identificó conceptos emergentes; la axial estableció relaciones entre categorías; la selectiva se centró en el fenómeno central, como ejemplo de trazabilidad: el código “gestionar expectativas sin resolver” (Funcionario 7, Cojedes) se agrupó en la subcategoría “simulación de gestión”, que a su vez alimentó la categoría “opacidad como

lógica de dominación”. Se aplicó triangulación de entrevistas, documentos y observación, y revisión por pares con colegas postdoctorales expertos en la materia.

Cierre de la muestra: el estudio no afirma haber alcanzado saturación teórica plena. El cierre se justificó por el término del periodo de campo y por las restricciones de acceso a actores y documentos en un tema sensible, lo cual se reconoce como limitación.

Resultados

La opacidad como lógica de dominación

Los datos describen una falta de respuesta sostenida por mecanismos concretos: fragmentación de responsabilidades, complejización de trámites y plazos indefinidos sin sanción. Un funcionario de alto nivel expresó: “Aquí no se trata de resolver, sino de gestionar expectativas... sin resolver” (Funcionario 7, Cojedes). Los documentos muestran reuniones informativas sin agenda deliberativa e informes técnicos de acceso restringido.

En Cojedes, la Unidad de Sistema, Control y Seguimiento de la Gestión Pública Digital (USCSGPD) operó entre julio 2022 y julio 2025. Exigía rendición de cuentas horizontal y visibilizaba flujos de recursos antes opacos. Su interrupción consta en documento emitido por el ente responsable de la contratación por el estado.

Como cambio concreto, durante su operación se registró el incremento de respuestas a la colectividad y aumento exponencial de recaudación de los tributos estatales; su límite principal fue la dependencia de liderazgos individuales y



la resistencia de redes que operan bajo control informacional.

Resistencia activa a la transparencia deliberativa

En Portuguesa, los consejos comunales fueron consultados en planificación presupuestaria, y sus aportes no aparecen incorporados ni justificados en los documentos finales verificados. La transparencia observada se reduce a publicación pasiva de datos descontextualizados.

Las actas de reuniones críticas carecen de firmas o se archivan sin acceso público, y los funcionarios invocan “seguridad operativa” o “confidencialidad”, categorías no definidas en normativa vigente. Esta brecha entre compromisos protocolares y acciones posteriores genera cinismo organizacional y desmovilización.

Emergencia de prácticas postconvencionales en microcontextos

En Cojedes, antes de la interrupción de la USCSGPD, se implementó el ritual de Declaración de Límites: los responsables reconocían ante la comunidad los alcances y limitaciones de su conocimiento técnico.

En Portuguesa se desarrollaron auditorías de legitimidad basadas en entrevistas narrativas ciudadanas, cuyos resultados se presentaron en formatos accesibles y se discutieron en asambleas comunitarias. También se organizaron asambleas de saberes entre técnicos, campesinos e indígenas sobre políticas agrícolas y ambientales.

Estas prácticas fueron frágiles y dependientes de liderazgos individuales; los testimonios permiten interpretar que su efecto se asoció a la coherencia entre

discurso y acción, y no a la perfección técnica.

Tabla 2.
Categorías, subcategorías, códigos y evidencias.

Categoría	Subcategoría	Códigos	Evidencias
Opacidad como lógica de dominación	Simulación de gestión	“gestionar expectativas sin resolver”; plazos indefinidos	Funcionario 7 (Cojedes); manuales y actas
	Fragmentación de responsabilidades	responsabilidades diluidas; impunidad funcional	Funcionarios 2 y 5; documentos de procedimientos
Resistencia a la transparencia deliberativa	Participación performativa	consulta sin incidencia; aportes no justificados	Líderes 1 y 2 (Portuguesa); actas presupuestarias
	Confidencialidad ambigua	“seguridad operativa”; actas sin firmas	Funcionario 8; Auditor 2
Prácticas postconvencionales emergentes	Humildad epistémica pública	Declaración de Límites; reconocimiento de saberes	Funcionario 4 (Cojedes); registros de asambleas
	Legitimidad relacional	auditorías narrativas; resonancia de valores	Líder 3 (Portuguesa); Auditor 1

Fuente: Elaboración propia.

Contraste entre resultados y teoría de la gerencia postconvencional

Los resultados sugieren que la crisis ética observada posee una componente ontológica y no únicamente técnica, la gerencia convencional, anclada en supuestos compartidos estables (Schein, 2010), trata la diversidad como ruido a gestionar, una lógica de subordinación del saber no técnico que coincide con la crítica de Akena (2012) a la hegemonía del conocimiento occidental.

En contraste, en los casos estudiados se observa que la legitimidad se asocia a principios universales y a la responsabilidad ante el Otro (Kohlberg, 1983; Lévinas, 1961), y que la competencia ética en incertidumbre requiere la disposición al “no saber”



descrita por Kearney (2025); los testimonios permiten interpretar que la transparencia deliberativa, y no la informativa, es la que modifica decisiones previas.

Implicaciones para la ética pública venezolana y latinoamericana

En los casos estudiados se observa que los pilares de la ética empresarial (integridad, respeto, responsabilidad, justicia, transparencia y sostenibilidad) señalados por Rincón (2023) solo operan cuando se traducen en disposiciones relacionales verificables. De manera análoga, el principio décimo del Pacto Global (United Nations, s.f), que obliga a trabajar contra la corrupción en todas sus formas y a establecer una cultura de integridad, se materializa mediante rendición de cuentas horizontal y no mediante publicación pasiva de datos.

Estos hallazgos dialogan con la literatura sobre reconocimiento (Taylor, 1994) y con el sensemaking de Weick (1995), y sugieren que la legitimidad se encarna en la experiencia emocional del encuentro institucional, dimensión que la ética del cuidado de Gilligan (1982) ayuda a fundamentar.

Límites de la propuesta de arquitectura moral

La arquitectura moral propuesta (deliberación plural, auditoría de legitimidad y rituales de reparación) muestra indicios de viabilidad en microcontextos, y no una validación completa. Su implementación confronta redes que se benefician del statu quo, y el caso de la USCSGPD, documentado en el trabajo de campo, indica que ejercer esta gerencia implica riesgos laborales reales para quien la promueve. Asimismo, debe

reconocerse que la naturaleza sensible de los temas abordados y la influencia del contexto político pudieron condicionar las respuestas de los participantes y el acceso a documentación institucional; tales efectos fueron atenuados mediante diario de campo, triangulación metodológica y revisión por pares, aunque no eliminados por completo.

Conclusiones

La conclusión empírica central del estudio es que, en los casos examinados, la falta de respuesta oportuna al ciudadano común obedece a una lógica de dominación informacional sostenida por la fragmentación deliberada de responsabilidades, la complejización innecesaria de trámites y la instrumentalización de los espacios participativos, y no a una deficiencia técnica corregible mediante capacitación o modernización de plataformas. Los resultados sugieren que la opacidad opera como lógica interna de reproducción política, y que la crisis institucional no radica en la ausencia de normas, por el contrario, reside en su vaciamiento simbólico, lo cual amplía el concepto de anomia (Durkheim, 1897) hacia una lectura contemporánea de fractura ética entre lo legal y lo legítimo; asimismo, las microprácticas éticas documentadas (Declaración de Límites, auditorías de legitimidad y asambleas de saberes) muestran indicios de viabilidad en microcontextos, y no una validación completa del modelo, asociados a la coherencia entre discurso y acción y al reconocimiento del ciudadano como sujeto de conocimiento.

El aporte teórico del estudio consiste en la integración de la ética fenomenológica de Lévinas (1961) con el estadio postconvencional del desarrollo moral de



Kohlberg (1983) y el pluralismo epistémico de Kearney (2025), y en la propuesta de una arquitectura moral de tres pilares (deliberación plural, auditoría de legitimidad y rituales de reparación ética) que operacionaliza la responsabilidad ante el Otro en dispositivos institucionales observables. Esta arquitectura permite reinterpretar los pilares de la ética empresarial señalados por Rincón (2023) y el principio décimo del Pacto Global de las Naciones Unidas (United Nations, s.f.) no como valores decorativos de un código, más bien como disposiciones relacionales que se verifican en cada interacción con el ciudadano, y ofrece un marco que articula ontología, epistemología y diseño institucional en contextos de alta precariedad.

El aporte metodológico radica en mostrar que el diseño cualitativo de caso múltiple con enfoque hermenéutico-crítico, junto con la teoría fundamentada constructivista (Charmaz, 2014), resulta adecuado para investigar fenómenos éticos en contextos donde los límites entre lo técnico y lo político son difusos. La trazabilidad de la codificación, la triangulación metodológica y la revisión por pares permitieron capturar la tensión entre el discurso normativo y las prácticas cotidianas y respetar la voz de los actores, lo cual aporta una ruta replicable para futuras investigaciones sobre ética pública en temas sensibles.

Estas conclusiones deben leerse a la luz de las limitaciones reconocidas en su sección específica: la muestra de 18 participantes en dos estados, que restringe la generalización estadística; el alcance geográfico y temporal situado; el sesgo potencial de deseabilidad social en los testimonios; y el carácter sensible del tema, que pudo condicionar tanto las respuestas como el acceso a

documentación institucional. A ello se suma el nivel de evidencia del modelo, que muestra indicios de viabilidad en microcontextos y no una validación completa, por lo que los resultados funcionan como hipótesis de trabajo y como fundamentación para futuras validaciones empíricas.

La proyección del estudio abre líneas de investigación orientadas a consolidar esta agenda: comparaciones entre regiones con distintos niveles de precariedad institucional, instrumentos cuantitativos de percepción ciudadana de legitimidad, seguimientos longitudinales de la arquitectura moral, examen de la digitalización del control social, diálogo entre la ética levinasiana y los saberes indígenas venezolanos, transferibilidad de las categorías analíticas a otros contextos latinoamericanos y evaluación de los módulos de formación ética recomendados para los funcionarios. Con estas condiciones, la administración pública venezolana podrá avanzar hacia una gestión que responda al ciudadano común con la dignidad que su rostro demanda.

Recomendaciones para instituciones públicas

Se recomienda a los entes públicos subnacionales venezolanos adoptar la arquitectura moral postconvencional como marco operativo permanente para reconstruir la confianza ciudadana desde lo local, esta adopción debe materializarse en consejos éticos territoriales y asambleas de saberes donde los conocimientos técnicos, comunitarios e indígenas dialoguen en pie de igualdad, conforme al pluralismo epistémico defendido por Kearney (2025), y en auditorías de legitimidad que complementen las auditorías financieras mediante la evaluación cualitativa de la experiencia



emocional del ciudadano en su encuentro con la institución. Tales dispositivos responden directamente al hallazgo de que los espacios formales de participación operan como ejercicios performativos sin incidencia real, pues convierten la consulta en deliberación con capacidad efectiva de modificar decisiones previas.

Se recomienda igualmente incorporar los seis pilares de la ética empresarial identificados por Rincón (2023), a saber, integridad, responsabilidad, respeto, justicia, transparencia y sostenibilidad, en los códigos de conducta de los entes públicos, redactados como disposiciones relacionales verificables en cada interacción con el ciudadano y no como valores decorativos. En el plano internacional, conviene alinear las políticas de transparencia con el principio décimo del Pacto Global de las Naciones Unidas (United Nations, s.f.), que obliga a trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluida la extorsión y el soborno, y a consolidar una cultura de integridad sostenida en el tiempo.

Para evitar que estos códigos reproduzcan la cultura del doble discurso propia de la anomia institucional, su aplicación debe acompañarse de indicadores públicos de conducta ética, canales ciudadanos de retroalimentación con respuesta obligatoria y plazos definidos, y revisiones periódicas con participación de los grupos de interés, en coherencia con la idea de que la cultura organizacional solo se transforma cuando los líderes encarnan los valores declarados (Schein, 2010).

Recomendaciones para la formación de funcionarios

Se recomienda a los responsables de la formación de funcionarios públicos incorporar módulos de reflexión ética

situada, análisis de casos vividos y encuentros estructurados con la alteridad, de modo que la ética deje de ser un apéndice del reglamento y se convierta en la condición primera de toda gestión digna, estos módulos pueden trabajar la disposición al no saber descrita por Kearney (2025) como competencia entrenable, mediante simulaciones de ventanilla, estudio de dilemas reales anonimizados y diálogo directo con usuarios y comunidades, y deben evaluar la capacidad del participante para justificar públicamente sus decisiones ante los afectados, más que la memorización de normas.

La ética del cuidado de Gilligan (1982) y la responsabilidad asimétrica de Lévinas (1961) ofrecen el fundamento pedagógico de esta formación, al recordar que toda decisión pública afecta relaciones humanas concretas.

Se recomienda, asimismo, promover un liderazgo relacional que sustituya el control jerárquico por la coconstrucción de sentido, en línea con el neuropoder que Ramírez Pérez (2011) describe como poder relacional, cognitivo y ético. Este liderazgo puede sostenerse mediante comunidades de práctica ética entre funcionarios, mentorías entre generaciones institucionales y reconocimiento público de microprácticas coherentes, para que la integridad deje de ser un riesgo laboral aislado y se transforme en un bien colectivo protegido.

Tales condiciones formativas resultan indispensables para que los futuros funcionarios ejerzan la gerencia postconvencional como postura existencial y no como técnica administrativa, y para que la dignidad del acto público se aprenda y se evalúe con la



misma seriedad con la que se enseñan los procedimientos.

Recomendaciones para investigación futura

Se recomienda a la comunidad académica desarrollar estudios comparativos entre regiones venezolanas con distintos niveles de precariedad institucional, para identificar los factores contextuales que facilitan u obstaculizan la emergencia de prácticas postconvencionales, así como investigaciones longitudinales que acompañen la implementación de la arquitectura moral durante periodos extendidos y evalúen su sostenibilidad frente a cambios de autoridades y presiones políticas. De manera complementaria, se recomienda diseñar instrumentos cuantitativos que midan la percepción ciudadana de legitimidad antes y después de la aplicación de auditorías de legitimidad, con el fin de validar empíricamente el modelo propuesto y precisar su nivel de evidencia.

Se recomienda, finalmente, explorar la articulación entre la gerencia postconvencional y las tecnologías digitales de control social, para determinar en qué condiciones la digitalización amplía la transparencia deliberativa y en cuáles la reduce a una simulación algorítmica, y profundizar el diálogo entre la ética levinasiana y los saberes indígenas venezolanos, para construir marcos interculturales de gestión pública que reconozcan la dignidad epistémica de los pueblos originarios.

Estas líneas permitirán examinar la transferibilidad de las categorías analíticas del estudio a otros contextos latinoamericanos marcados por la anomia institucional, y consolidar una agenda de investigación que articule ontología,

epistemología y diseño institucional al servicio de la dignidad del ciudadano.

8. Limitaciones

La primera limitación concierne al tamaño muestral, compuesto por 18 participantes en dos estados, lo cual restringe la generalización estadística de los hallazgos, aunque no su validez analítica ni su transferibilidad a contextos similares. La naturaleza cualitativa del diseño prioriza la profundidad interpretativa sobre la representatividad numérica, coherente con los objetivos del estudio, y limita la extrapolación directa de los resultados a otras regiones o niveles de la administración pública venezolana.

Una segunda limitación corresponde al alcance geográfico y temporal del estudio, circunscrito a Cojedes y Portuguesa durante el periodo comprendido entre julio y diciembre de 2025, lo cual impide capturar dinámicas de otras regiones venezolanas o evoluciones posteriores a la recolección de datos. Los contextos institucionales venezolanos presentan variaciones significativas entre estados, municipios y niveles de gobierno, por lo que los hallazgos deben interpretarse como situados y no como universales.

Una tercera limitación concierne al sesgo potencial de deseabilidad social en las respuestas de los participantes, particularmente en funcionarios públicos que pudieron moderar sus testimonios por temor a repercusiones institucionales o por lealtad organizacional. Aunque se garantizaron la confidencialidad y el anonimato, esta posibilidad exige interpretar los hallazgos con cautela y triangularlos con otras fuentes de evidencia.

Una cuarta limitación radica en el carácter sensible del tema abordado, que puede haber condicionado tanto las respuestas



como el acceso a documentación institucional. Parte de la información relevante permanece clasificada o inaccesible, y algunos procesos debieron reconstruirse a partir de testimonios orales y del diario de campo, lo cual pudo dejar vacíos interpretativos en la comprensión de decisiones administrativas clave, en especial aquellas relacionadas con la asignación de recursos y la rendición de cuentas interna.

Una quinta limitación concierne al nivel de evidencia del modelo propuesto. El estudio muestra indicios de viabilidad de la arquitectura moral en microcontextos, y no una validación completa del modelo, y no afirma haber alcanzado saturación teórica plena, pues el cierre de la muestra se justificó por el término del periodo de campo y por las restricciones de acceso propias de un tema sensible. En consecuencia, los resultados deben leerse como hipótesis de trabajo y como fundamentación para futuras validaciones empíricas, en lugar de conclusiones definitivas sobre la eficacia del modelo.

Proyección: futuras líneas de investigación
La primera línea consiste en desarrollar estudios comparativos entre regiones venezolanas con distintos niveles de precariedad institucional, para identificar los factores contextuales que facilitan u obstaculizan la emergencia de prácticas postconvencionales. La segunda línea propone diseñar instrumentos cuantitativos complementarios que midan la percepción ciudadana de legitimidad antes y después de la implementación de auditorías de legitimidad, con el fin de validar empíricamente el modelo propuesto.

Una tercera línea sugiere realizar investigaciones longitudinales que acompañen la implementación de la

arquitectura moral postconvencional durante periodos extendidos, para evaluar su sostenibilidad frente a cambios de autoridades y presiones políticas. Una cuarta línea propone explorar la articulación entre la gerencia postconvencional y las tecnologías digitales de control social, con el propósito de determinar en qué condiciones la digitalización amplía la transparencia deliberativa y en cuáles la reduce a una simulación algorítmica.

Una quinta línea invita a profundizar el diálogo entre la ética levinasiana y los saberes indígenas venezolanos, para construir marcos interculturales de gestión pública que reconozcan la dignidad epistémica de los pueblos originarios.

Una sexta línea propone examinar la transferibilidad de las categorías analíticas del estudio, en particular la arquitectura moral y la auditoría de legitimidad, en otros contextos latinoamericanos marcados por la anomia institucional, mediante investigaciones comparadas y etnografías institucionales que documenten las condiciones en las cuales las microprácticas éticas escalan, se institucionalizan o se interrumpen. Esta línea permitirá precisar el alcance de los hallazgos y distinguir los componentes del modelo que dependen del contexto venezolano de aquellos que poseen valor heurístico más amplio.

Una séptima línea invita a evaluar el efecto de los módulos de formación ética recomendados para los funcionarios públicos, mediante diseños con seguimiento que midan cambios en la capacidad de justificación pública de las decisiones y en la calidad del encuentro con el ciudadano. De manera complementaria, esta línea puede articular el principio décimo del Pacto Global



(United Nations, s.f.) con mecanismos locales de rendición de cuentas, para investigar en qué condiciones la cultura de integridad declarada por los organismos internacionales se traduce en prácticas cotidianas verificables en la administración pública.

Referencias

- Akena, F. A. (2012). *Critical analysis of the production of Western knowledge and its implications for Indigenous knowledge and decolonization*. Journal of Black Studies, 43(6), 599–619. <https://doi.org/10.1177/0021934712440448>
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial N° 36.860.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2.^a ed.). London, England: SAGE.
- Cooper, T. L. (2012). *The responsible administrator: An approach to ethics for the administrative role* (6th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cortina, A. (2000). *Ética mínima: Introducción a la filosofía práctica* (7.^a ed.). Madrid, España: Tecnos.
- Durkheim, É. (1897). *Le suicide: Étude de sociologie*. Paris, France: Félix Alcan.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kearney, A. (2025). *Post-conventional anthropology: A paradigm for cultivating pluralism and confidence in uncertainty*. American Anthropologist, 127(1), [pp. –]. <https://doi.org/10.1086/735868>
- Kohlberg, L. (1983). *Essays on moral development: Vol. 2. The psychology of moral development*. New York, NY: Harper & Row.
- Lévinas, E. (1961). *Totalité et infini: Essai sur l'extériorité*. The Hague, Netherlands: Martinus Nijhoff.
- Pateiro Fernández, E. (2012). *Fundamentación moral del pensamiento inclusivo en el contexto gerencial venezolano*. Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales, (8), 40–59. Recuperado de <https://revista.grupocieg.org/revista-cieg-no-8-mayo-2012/>
- Ramírez Pérez, M. (2011). *Neuropoder: Aproximación onto-epistémica de la gerencia avanzada*. Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales, (Edición Especial Junio), 18–30. Recuperado de <https://revista.grupocieg.org/edicion-especial-junio-2011/>
- Rincón, A. (2023). *¿Qué es la ética empresarial y cuáles son sus beneficios?* Impulsa Empresa. Recuperado de <https://www.impulsa-empresa.es/etica-empresaria-que-es/>
- Scherer, A. G., y Palazzo, G. (2011). *The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy*. Journal of Management Studies, 48(4), 899–931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.



- Taylor, C. (1994). *The politics of recognition*. En A. Gutmann (Ed.), *Multiculturalism: Examining the politics of recognition* (pp. 25–73). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Transparency International. (2025). *Corruption Perceptions Index 2024*. Recuperado de <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>
- United Nations. (s.f.). *The ten principles of the UN Global Compact*. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.