

PERSPECTIVA HUMANA EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA VENEZOLANA: UN ANÁLISIS DEL ESTADO DEL ARTE

(HUMAN PERSPECTIVE IN VENEZUELAN PUBLIC PROCUREMENT: AN ANALYSIS OF THE STATE OF THE ART)

Josmar Orlando Ledezma B.

Candidato a Doctor en Gerencia Avanzada (UNELLEZ). Magister Scientiarum en Gerencia Pública (UNELLEZ). Lcdo. En Administración, mención Recursos Materiales y Financieros (UNESR). Director de Administración de Contratos en el Instituto de la Vivienda y Equipamiento del Estado Carabobo (IVEC). Ente adscrito a la Secretaría de Infraestructura de la Gobernación del Estado Carabobo. Correo: lacosapublica.ve@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5870-7364>

Autor de correspondencia: Josmar Ledezma. Email: lacosapublica.ve@gmail.com

Recibido: 23/08/2025 **Admitido:** 04/12/2025

RESUMEN

Este ensayo científico, desarrollado desde mi perspectiva como investigador, aborda la gestión de la contratación pública en Venezuela, analizando la contribución de la tesis doctoral "Gestión de la Contratación Pública Venezolana Desde la Óptica de los Involucrados" al estado del arte. En un aspecto, la investigación se sitúa en una encrucijada teórica donde la gobernanza (Rhodes, 1997) y la lucha contra la corrupción (Rose-Ackerman, 1999) convergen con la aplicación de un marco legal específico, como la Ley de Contrataciones Públicas (2009), cuya eficacia es cuestionada por la realidad organizacional. A pesar de todo, el verdadero aporte metodológico radica en su enfoque fenomenológico, abrazando la perspectiva humana (Van Manen, 1990) y las vivencias de los actores, superando así los análisis puramente normativos. Adicionalmente, considero que el trabajo argumenta de manera convincente que la cultura organizacional y la burocracia ciega son factores más determinantes en la ineficiencia que la propia deficiencia legal. Por ese motivo, mi análisis postula que este estudio abre una vía crítica hacia una gerencia avanzada en el sector público, proponiendo la reflexión sobre la ética y la praxis de los involucrados como palanca de cambio, en síntesis, es un esfuerzo vital por humanizar la tecnocracia.

Palabras Clave: Gerencia, Contratación, Venezuela.

ABSTRACT

This scientific essay, developed from my perspective as a researcher, addresses the management of public procurement in Venezuela, analyzing the contribution of the doctoral thesis "Gestión de la Contratación Pública Venezolana Desde la Óptica de los Involucrados" to the state of the art. In one aspect, the research is situated at a theoretical crossroads where governance (Rhodes, 1997) and the fight against corruption (Rose-Ackerman, 1999) converge with the application of a specific legal framework, such as the Public Procurement Law (2009), whose effectiveness is questioned by organizational reality. In spite of everything, the true methodological contribution lies in its phenomenological approach, embracing the human perspective (Van Manen, 1990) and the lived experiences of the actors, thus overcoming purely normative analyses. Additionally, I believe the work argues convincingly that organizational culture and blind bureaucracy are more determining factors in inefficiency than legal deficiency itself. For this reason, my analysis posits that this study opens a critical path toward advanced management in the public sector, proposing reflection on the ethics and praxis of those involved as a lever for change; in short, it is a vital effort to humanize technocracy.

Keywords: Management, Procurement, Venezuela.

INTRODUCCIÓN

La verdad es que el estudio de la gestión pública en contextos complejos como el venezolano siempre me ha generado una profunda fascinación, especialmente cuando se cruza con un área tan crítica y susceptible a la opacidad como la contratación. La tesis doctoral que me ocupa, al proponer un análisis Desde la Óptica de los Involucrados, me parece, desde el inicio, una declaración de principios: descentralizar el foco de la norma fría y posarlo sobre el ser humano que la ejecuta. Partir de la premisa de que la eficiencia no reside únicamente en la letra de la ley, sino en la interpretación y práctica diaria de los gerentes y funcionarios, es un giro hermenéutico necesario. Sinceramente, creo que la relevancia de esta perspectiva no puede subestimarse, dado que los fallos en la administración de recursos públicos rara vez son un problema de ignorancia legal; más bien, son una manifestación de disfunciones sistémicas y culturales profundamente arraigadas. Abrazar esta complejidad es la primera promesa de este trabajo investigativo.

Aun cuando el marco legal venezolano, regido por la Ley de Contrataciones Públicas (2009), establece pautas formales para la transparencia y la probidad administrativa, mi experiencia y la evidencia disponible sugieren que la brecha entre el diseño normativo y su aplicación efectiva es abismal. De hecho, la gestión de la contratación se convierte, en la

práctica, en un laberinto burocrático, donde los procedimientos son a menudo percibidos por los actores como obstáculos, más que como garantías de un uso eficiente y ético del erario. Este panorama es lo que hace urgente una aproximación fenomenológica, pues permite documentar las "vivencias" de aquellos que deben conciliar la rigidez de la norma con la urgencia de la realidad operativa. Es un enfoque que, en otros términos, busca la verdad detrás del organigrama, entendiendo que los mecanismos de control suelen ser subvertidos por la cultura tácita de la organización, creando un estado de arte donde el deber ser choca frontalmente con él es.

Por una parte, el estado del arte previo en el ámbito latinoamericano ha tendido a privilegiar los estudios económicos y jurídicos, enfocándose en métricas de cumplimiento, análisis de licitaciones fallidas o la cuantificación de pérdidas por corrupción. Sin embargo, lo que he echado de menos en muchas de estas investigaciones es la voz, la frustración y la racionalización que realizan los actores inmersos en el proceso. La tesis en cuestión promete llenar este vacío, ofreciendo una visión profunda que entronca directamente con el constructo de la "nueva gerencia pública" y la teoría de la gobernanza. Y es que, entender cómo se tejen las redes informales de poder y decisión que, en el fondo, determinan la selección de proveedores o la ejecución contractual, requiere

ir más allá del expediente físico y escuchar el relato de la persona. Este es un ejercicio de reflexividad que, a mi juicio, dignifica la investigación social aplicada a la gerencia.

En ese tenor, mi objetivo en este ensayo es desgarnar las contribuciones que esta tesis aporta al corpus del conocimiento sobre la contratación pública, argumentando su pertinencia teórica y metodológica. Creo firmemente que al integrar las perspectivas de la gobernanza (Rhodes, 1997) y de la cultura organizacional (Schein, 1992), el estudio ofrece una matriz analítica robusta para diagnosticar las patologías de la administración pública venezolana. La tesis, al centrarse en la óptica de los involucrados, no solo describe un problema, sino que también sienta las bases para soluciones contextualizadas y humanamente viables, por consiguiente, me propongo demostrar que este trabajo es un avance significativo, que eleva el debate de lo estrictamente legal a lo profundamente gerencial y ético.

DESARROLLO ARGUMENTAL

Ciertamente, el primer pilar argumental que me entusiasma de esta tesis es su sólida cimentación en la teoría de la gobernanza. La contratación pública es, por definición, un espacio de interacción de múltiples actores con intereses diversos (gobierno, sector privado, ciudadanía), lo que la convierte en un caso paradigmático para el análisis de redes. Por otro lado, la tesis se apoya implícitamente en el

trabajo pionero de Rhodes, quien argumenta que el gobierno ya no controla, sino que "gobierna a través de redes interorganizacionales autorganizadas" (Rhodes, 1997, p. 54). Este enfoque me permite comprender la ineficacia no como un fracaso individual, sino como una disfunción en la articulación de estas redes. En relación con la realidad venezolana, donde la discrecionalidad administrativa a menudo supera el mandato formal, la perspectiva de la tesis es crucial. Por cuanto, es en esas interacciones no jerárquicas donde se gestan las prácticas que eluden los controles, y la investigación se aventura a mapear la realidad vivida en esos nodos críticos, ofreciendo un mapa más fiel de la toma de decisiones.

De manera similar, el abordaje de la corrupción como un fenómeno sistémico, y no meramente como un acto aislado de mala fe, es un segundo punto de análisis ineludible. La tesis se inscribe en la línea de pensamiento que busca reformas estructurales, no solo punitivas. En ese contexto, resulta esencial recordar la postura de Rose-Ackerman: "La corrupción es la venta de la propiedad pública por parte de los funcionarios para beneficio personal" (Rose-Ackerman, 1999, p. 11), lo cual, a decir verdad, define el núcleo ético de la problemática. Esta venta, o el desvío de recursos, se facilita cuando los procedimientos de contratación carecen de la vigilancia y el control interno que solo una gerencia ética puede sostener. Ello autoriza a concluir que la investigación, al indagar en la

percepción de los involucrados, está de facto buscando identificar los puntos blandos de la ética administrativa y las justificaciones internas que permiten que estas prácticas se normalicen, lo cual es un paso valioso y necesario para cualquier propuesta de reforma seria.

A su vez, el anclaje de la investigación en el contexto legal venezolano ofrece una crítica implícita al formalismo excesivo. La Ley de Contrataciones Públicas de 2009, según la legislación, tenía como fin promover la "eficacia, la transparencia y la optimización en el uso de los recursos públicos" (Ley de Contrataciones Públicas, 2009, Art. 1, p. 1). No obstante, la tesis, al tomar la perspectiva de la práctica, pone en evidencia cómo la rigidez procedimental de instrumentos como el Reglamento Parcial del Decreto de Reforma Parcial de La Ley de Licitaciones (2005) puede paradójicamente fomentar la ineficiencia. Al contrario, cuando los trámites son excesivamente largos y complejos, se abren ventanas de oportunidad para la discrecionalidad y la "facilitación" ilegal, pues la presión por ejecutar y cumplir metas choca con la lentitud de la burocracia. De ahí que el valor del estudio no resida en la mera descripción legal, sino en la demostración empírica de cómo esta legislación se traduce en fricción operativa para los funcionarios de menor nivel.

En segundo término, el enfoque metodológico de la tesis, claramente cualitativo, es su mayor diferenciador en el estado del arte.

Al adoptar la fenomenología, el autor busca "aprender sobre la vida cotidiana de las personas a través de la descripción de su experiencia vivida" (Van Manen, 1990, p. 9). En este hilo conductor, el investigador se compromete a capturar las narrativas genuinas de los gerentes y empleados que día a día se enfrentan a la toma de decisiones en la contratación. En pocas palabras, esto es pasar del análisis de bases de datos y expedientes a la empatía con el actor; es comprender cómo la presión política, la escasez de recursos y la falta de capacitación impactan en la integridad del proceso. Aun cuando esta aproximación pueda ser criticada por su subjetividad, yo considero que es la única manera de acceder a la racionalidad práctica que subyace a la ineficacia administrativa, pues la verdad de la gestión está en la interacción humana.

Además, el uso de la investigación de caso o estudio de caso, sugerido por las referencias, es otro acierto metodológico. Como indica Stake, el estudio de caso es valioso porque "proporciona una comprensión holística del fenómeno dentro de su contexto real" (Stake, 1995, p. 44). De lo que se concluye que la tesis no intenta generalizar estadísticamente, sino profundizar comprensivamente, lo cual es indispensable para un fenómeno tan idiosincrático como la contratación pública venezolana. Con todo, es necesario que el investigador logre aislar el caso de estudio de forma transparente, permitiendo que la riqueza de los datos narrativos se

convierta en evidencia rigurosa. Por consiguiente, esta metodología, combinada con la fenomenología, me parece que está diseñada para generar un conocimiento denso y aplicable que puede informar políticas de formación y cambio cultural, no solo cambios legales superficiales.

Igualmente, la inclusión de la cultura organizacional como una variable clave es, a mi parecer, el elemento que sella la pertinencia de la tesis para la gerencia avanzada. Los procedimientos escritos son solo artefactos, mientras que los valores y supuestos subyacentes son los que realmente dirigen el comportamiento. Efectivamente, como postula Schein, la cultura es "un patrón de supuestos básicos —inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo dado— en la medida en que ha aprendido a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna" (Schein, 1992, p. 12). En ese sentido, si la cultura de una institución es la de la celeridad sin control o la de la sumisión al superior sin cuestionamiento ético, la mejor ley de contratación fracasará. De modo semejante, la tesis se beneficia al resonar con investigaciones locales, como la de Rondón, que ya han explorado cómo la cultura incide negativamente en la eficiencia del sector público venezolano (Rondón, 2022).

En contraposición a una visión puramente tecnocrática, que solo ve el proceso y no las personas, la tesis logra un equilibrio al

incorporar las emociones y las presiones de los involucrados. Pienso que la frustración del gerente que debe ejecutar un proyecto con presupuestos desactualizados o la ansiedad del funcionario que teme una auditoría injusta son elementos reales que modelan las decisiones tanto o más que la norma. Por el contrario, ignorar esta carga emocional es simplificar el problema a una casilla de verificación. Conforme a lo que entiendo del enfoque, el estudio propone una especie de "ecología emocional" de la gestión pública, donde se reconoce que el miedo y la desconfianza erosionan la transparencia. Así es dable llegar a la conclusión de que la investigación no solo analiza la gestión, sino que aboga sutilmente por un liderazgo más humanizado y una cultura de la confianza.

En vista de que el riesgo en la contratación pública es omnipresente, y que el cumplimiento normativo es siempre imperfecto, el estudio de caso se torna una herramienta de aprendizaje vital. Si bien es cierto que los datos no son replicables, la riqueza narrativa de la experiencia de un ente público específico puede ser transferible a otros contextos similares. Dígase que la tesis funciona como un espejo para otras organizaciones; una institución puede verse reflejada en las dinámicas disfuncionales descritas, permitiendo una autorreflexión necesaria. Ello autoriza a concluir que la verdadera utilidad de esta tesis reside en su capacidad para generar insights prácticos sobre

el "cómo" y el "por qué" de las desviaciones, superando el simple "qué" del incumplimiento legal y fomentando una auditoría interna basada en la comprensión.

Ahora bien, volviendo al marco legal, la tesis pone de relieve la tensión entre la rigidez normativa y la necesidad de agilidad. Antes bien, si bien el Reglamento de la Ley de Contrataciones Públicas de 2009 busca detallar los procedimientos (Reglamento de la Ley de Contrataciones Públicas, 2009, Art. 4, p. 3), esta misma minucia puede asfixiar la capacidad de respuesta de la administración, sobre todo en momentos de crisis económica o de infraestructura. Lo cual apunta hacia la conclusión de que el estado del arte de la contratación pública, impulsado por esta tesis, debe avanzar hacia modelos de gestión basados en riesgos y resultados, más que en la simple observancia de pasos. Más bien, mi postura es que necesitamos funcionarios que se sientan empoderados para tomar decisiones informadas, en vez de sentir el peso de una ley que parece diseñada para castigar, no para facilitar la gestión eficiente y honesta.

A pesar de esto, un riesgo inherente a este tipo de investigación cualitativa es caer en la mera descripción sin ofrecer un análisis crítico robusto. Por un lado, el investigador tiene la delicada tarea de ser fiel a la voz de los involucrados sin justificar las prácticas ineficientes o corruptas. Por otra parte, la tesis debe ofrecer un contrapunto ético y teórico

fuerte, utilizando los marcos de gobernanza y transparencia para evaluar las narrativas recolectadas. Al fin y al cabo, una tesis doctoral no es solo un registro, sino una interpretación profunda. A causa de esta necesidad de equilibrio, la destreza del autor para transitar entre la empatía fenomenológica y la crítica gerencial es lo que determinará el valor perdurable de su aporte, ofreciendo una ruta clara hacia la mejora.

En breve, la tesis logra yuxtaponer el ideal normativo con la realidad de la práctica, generando una cartografía de la burocracia desde el interior. En este contexto, me parece que la documentación de las "zonas grises" – esos espacios donde la norma se vuelve ambigua o se utiliza selectivamente – es el mayor valor descriptivo. Desde otra tesitura, el estudio contribuye a un estado del arte que se aleja de la ilusión de la perfección legal. Por ese motivo, la reflexión debe centrarse en cómo institucionalizar las buenas prácticas que sí existen, aquellas islas de eficiencia y probidad que se mantienen a pesar del contexto, y, en consecuencia, cómo la gerencia avanzada puede replicar esas microculturas de cumplimiento en lugar de intentar imponer cambios top-down que terminan siendo cosméticos.

En resumidas cuentas, el análisis de esta tesis me reafirma en la idea de que la reforma de la gestión pública es primariamente una tarea cultural y ética, no solo una tarea jurídica. En efecto, el conocimiento producido aquí tiene el

potencial de influir en los programas de formación de postgrado para administradores públicos, enseñándoles a ver el proceso de contratación no como un trámite, sino como una responsabilidad social y un ejercicio de liderazgo. Por ende, la tesis no solo diagnostica una problemática venezolana, sino que, en esencia, ofrece un modelo para el estudio de la gestión pública en cualquier contexto latinoamericano con alto riesgo de opacidad. Luego, el camino a seguir es el de la pedagogía de la ética, impulsada por las lecciones extraídas de las experiencias narradas por los propios involucrados.

CONSIDERACIONES FINALES

En definitiva, la tesis "Gestión de la Contratación Pública Venezolana Desde la Óptica de los Involucrados" representa un hito valioso en el estado del arte de la gerencia pública, al pivotar el foco de atención desde la frialdad de la ley hacia la complejidad de la experiencia humana. Como muestra, la integración de marcos conceptuales de gobernanza, corrupción y cultura organizacional me permite afirmar que la investigación logra una síntesis robusta, que no solo identifica disfunciones, sino que las explica a través de la lógica interna de los actores. A decir verdad, este enfoque fenomenológico es el acto más valiente de la tesis, pues se adentra en el territorio de las justificaciones y las presiones que dan forma a las decisiones cotidianas, que son, en fin, las que determinan el destino de los recursos públicos.

En síntesis, mi análisis demuestra que el estudio se erige como un puente entre la teoría gerencial y la praxis administrativa, ofreciendo una narrativa que debe ser escuchada por quienes diseñan políticas públicas. La tesis no ofrece una fórmula mágica, sin embargo, proporciona la materia prima —la vivencia documentada— para que las instituciones construyan soluciones desde la base, entendiendo que la eficiencia es el resultado de una cultura de probidad, y no solo de una ley draconiana. Al contrario, la verdadera transformación solo puede emerger del reconocimiento de que los involucrados son parte de la solución, y no únicamente el origen del problema.

Se asume entonces que, si la ineficiencia es un producto de la cultura organizacional y de las redes informales, la conclusión debe dejar abiertas las puertas a la acción estratégica. Esto me lleva a mi primera pregunta para el futuro: ¿Cómo pueden los principios de la gobernanza, revelados por las vivencias de los involucrados, transformarse en indicadores de desempeño gerencial que sean más efectivos que los meros índices de cumplimiento normativo?

De ahí que deba arribarse a la conclusión de que el futuro de la investigación en esta área debe explorar la adaptabilidad. El contexto venezolano es volátil, y la contratación pública requiere mecanismos que no colapsen ante la hiperinflación o la escasez. Por lo tanto, me pregunto: ¿De qué manera una cultura de gestión

del riesgo, informada por la fenomenología de la tesis, puede ser implementada para crear procedimientos de contratación más flexibles y a la vez más transparentes ante un entorno socioeconómico cambiante?

Para terminar, y mirando hacia la sostenibilidad y la formación, es imperativo que los hallazgos de esta tesis se traduzcan en herramientas pedagógicas. Así, mi última gran pregunta es: ¿Cómo podemos diseñar un currículo de formación para gerentes públicos en Venezuela que utilice las narrativas de la tesis como estudios de caso éticos, promoviendo la reflexividad y la responsabilidad personal como el eje central de la gestión avanzada?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ley de Contrataciones Públicas. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 39.165, 24 de abril de 2009.
- Reglamento de la Ley de Contrataciones Públicas, N° 6.708. (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 39.181, 19 de mayo de 2009.
- Reglamento Parcial del Decreto de Reforma Parcial de La Ley de Licitaciones. (2005). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 38.313, 14 de noviembre de 2005.
- Rhodes, R. A. W. (1997). Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability. Open University Press.
- Rondón, M. E. (2022). Cultura organizacional y su impacto en la eficiencia de los entes públicos de Venezuela: un estudio de caso en el sector salud. [Tesis de doctorado, Universidad Central de Venezuela].
- Rose-Ackerman, S. (1999). Corruption and government: Causes, consequences, and reform. Cambridge University Press.
- Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership. Jossey-Bass Publishers.
- Stake, R. E. (1995). The art of case study research. Sage Publications.
- Van Manen, M. (1990). Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy. State University of New York Press.