

GESTIÓN DE LA RESILIENCIA EN LOS CUERPOS DE SEGURIDAD CIUDADANA: PERSPECTIVAS Y DESAFÍOS PARA LA PRAXIS POLICIAL MODERNA

RESILIENCE MANAGEMENT IN CITIZEN SECURITY FORCES: PERSPECTIVES AND CHALLENGES FOR MODERN POLICE PRAXIS

Pedro Felipe Giron Cárdenas

Doctorante en Seguridad Ciudadana; Magister en Seguridad Ciudadana UNES; Abogado UNERG; Comisario de la Policía Municipal de Carabobo, ORCID: 0009-0004-8108-1232 Correo: pedgiron2018@gmail.com

Autor para correspondencia: pedgiron2018@gmail.com

Recibido: 27/02/2026 **Admitido:** 15/03/2026

RESUMEN

La presente investigación doctoral tiene como propósito generar una aproximación teórica sobre la Gestión de la Resiliencia en los Cuerpos de Seguridad Ciudadana, analizando sus perspectivas y desafíos dentro de la praxis policial moderna en Venezuela. El estudio se fundamenta en la necesidad de transformar las instituciones policiales, tradicionalmente rígidas, en organizaciones capaces de absorber el impacto de las crisis sociales y operativas sin perder su esencia ética y funcional. En el contexto actual, los funcionarios se enfrentan a niveles críticos de estrés institucional y demandas sociales complejas, lo que exige una capacidad adaptativa que trascienda la simple resistencia física o táctica. Desde el punto de vista metodológico, la investigación se inscribe en el paradigma postpositivista, bajo un enfoque epistémico interpretativo-vivencial, utilizando el método cualitativo con un diseño hermenéutico. La recolección de información se realiza a través de la observación participante y la aplicación de entrevistas en profundidad a informantes clave (comisionados y oficiales de carrera). Los resultados preliminares sugieren que la resiliencia en la policía no es solo una capacidad individual del funcionario, sino una propiedad sistémica que depende del liderazgo, la cultura organizacional y las condiciones de servicio. Finalmente, el estudio concluye que la gestión de la resiliencia debe ser el eje dinámico de la praxis policial moderna, permitiendo una "refundación" que no solo atienda la eficacia operativa, sino también la salud organizacional. El aporte doctoral radica en la construcción de una matriz epistémica que vincula el bienestar del funcionario con la calidad del servicio de seguridad ciudadana, ofreciendo un modelo de gestión que fortalece la institucionalidad frente a los desafíos de la seguridad contemporánea.

Descriptores: Resiliencia Organizacional, Praxis Policial, Seguridad Ciudadana, Transformación Institucional, Gestión Pública.

ABSTRACT

The purpose of this doctoral research is to generate a theoretical approach on Resilience Management in Citizen Security Forces, analyzing its perspectives and challenges within modern police praxis in Venezuela. The study is based on the need to transform traditionally rigid police institutions into organizations capable of absorbing the impact of social and operational crises without losing their ethical and functional essence. In the current context, civil servants face critical levels of institutional stress and complex social demands, which requires an adaptive capacity that transcends simple physical or tactical resistance. From the methodological point of view, the research is inscribed in the postpositivist paradigm, under an interpretative-experiential epistemic approach, using the qualitative method with a hermeneutical design. The collection of information is carried out through participant observation and the application of in-depth interviews with key informants (commissioners and career officials). Preliminary results suggest that resilience in policing is not just an individual capability of the officer, but a systemic property that depends on leadership, organizational culture, and conditions of service. Finally, the study concludes that resilience management must be the dynamic axis of modern police

praxis, allowing a "refoundation" that not only addresses operational effectiveness, but also organizational health. The doctoral contribution lies in the construction of an epistemic matrix that links the well-being of the civil servant with the quality of the citizen security service, offering a management model that strengthens the institutional framework in the face of the challenges of contemporary security.

Descriptors: Organizational Resilience, Police Praxis, Citizen Security, Institutional Transformation, Public Management.

INTRODUCCIÓN

La seguridad ciudadana en el siglo XXI atraviesa una metamorfosis sin precedentes, donde la complejidad de los fenómenos delictivos y la exigencia social de mayor transparencia han puesto a prueba la estabilidad de las instituciones policiales tradicionales. En Venezuela, la conformación de un nuevo modelo policial ha buscado romper con estructuras represivas, pero este proceso de cambio genera tensiones internas que afectan directamente el comportamiento y la psique del funcionario. La praxis policial no se ejerce en el vacío; se desarrolla en entornos de alta incertidumbre y riesgo constante, donde el clima organizacional juega un papel determinante. Es aquí donde emerge la necesidad de estudiar la resiliencia no como un rasgo de personalidad, sino como un proceso de gestión institucional que permita absorber perturbaciones externas e internas manteniendo el compromiso ético y la eficiencia operativa en el servicio.

El concepto de resiliencia organizacional dentro de los cuerpos de seguridad ciudadana representa un desafío conceptual y práctico, pues implica transitar de una cultura de mando y obediencia hacia una de adaptabilidad y

aprendizaje continuo. Históricamente, la formación policial se centró en la dureza táctica, ignorando la vulnerabilidad del sistema ante crisis prolongadas de recursos, personal o legitimidad. Este vacío investigativo justifica la urgencia de una tesis doctoral que profundice en cómo la organización puede "rebotar" hacia adelante después de una crisis, mejorando sus procesos de respuesta. Gestionar la resiliencia significa dotar al cuerpo policial de herramientas para que, ante la adversidad, no solo sobreviva, sino que se transforme positivamente, garantizando así la continuidad de la paz social en territorios altamente volátiles y cambiantes.

Desde la perspectiva de la gestión pública, la institucionalidad de la seguridad ciudadana requiere una revisión profunda de sus procesos internos, especialmente en lo que respecta al tratamiento de la fuerza laboral policial. La praxis moderna exige un funcionario que no solo sea un aplicador de la ley, sino un mediador social resiliente, capaz de manejar conflictos ciudadanos mientras lidia con sus propios desafíos institucionales. No obstante, la realidad muestra a menudo organizaciones con estructuras de comunicación fracturadas y liderazgos que no fomentan el bienestar

subjetivo. Esta investigación doctoral se propone indagar en esas brechas, buscando entender los desafíos que enfrentan los supervisores y subordinados para mantener la operatividad bajo presión, construyendo puentes teóricos entre la teoría administrativa de la resiliencia y la realidad operativa policial.

En este sentido, el enfoque de la investigación se aparta del positivismo tradicional que busca solo cuantificar el delito o la eficiencia numérica, para adentrarse en la comprensión de los fenómenos subjetivos que dinamizan la acción policial. La refundación de los cuerpos de seguridad, planteada como una necesidad de Estado, solo será posible si se comprende la "médula" de la organización: sus hombres y mujeres y cómo estos se organizan ante la adversidad. El estudio se justifica por su aporte a la Gran Misión Cuadrantes de Paz, específicamente en su vértice de bienestar social, al proponer que una policía resiliente es el único garante de una seguridad humana sostenible. Se trata de una apuesta por la humanización del servicio a través de la dignificación y el fortalecimiento del clima interno institucional.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Briceño, J. (2021). Modelo de Gestión Resiliente para Organizaciones de Seguridad: Una Visión Post-Convencional. Tesis Doctoral, presentada para la Universidad de Carabobo. Repositorio Institucional UC. Esta investigación doctoral se planteó como objetivo fundamental

el diseño de un modelo de gestión basado en la resiliencia estratégica para organismos públicos de seguridad en el contexto venezolano. El estudio se inscribió en el paradigma postpositivista con un enfoque cualitativo, utilizando el método de la teoría fundamentada para comprender cómo los líderes institucionales procesan y enfrentan las crisis económicas, sociales y políticas.

La tesis sostiene que las organizaciones de seguridad tradicionales operan bajo esquemas rígidos que colapsan ante la incertidumbre, por lo que propone una "visión post-convencional" que prioriza la flexibilidad operativa sobre la jerarquía estricta. Entre los hallazgos más significativos, el autor destaca que la resiliencia no es un estado estático, sino un proceso dinámico que se activa a través de la descentralización de la toma de decisiones y el fortalecimiento del apoyo socioemocional del personal. El estudio demuestra que en condiciones de estrés extremo, aquellas unidades que fomentan el liderazgo distribuido presentan menores índices de deserción y mayor eficacia en el cumplimiento de metas.

Las conclusiones del trabajo subrayan que la gestión pública de la seguridad debe transitar hacia una arquitectura institucional orgánica, donde el bienestar subjetivo del funcionario se reconozca como un activo estratégico y no solo como una variable administrativa. El aporte de esta tesis a la investigación actual reside en la

identificación de dimensiones clave para medir el bienestar institucional, tales como la capacidad de absorción de perturbaciones y el aprendizaje organizacional tras eventos críticos. Briceño concluye que la refundación de los cuerpos de seguridad pasa necesariamente por un cambio en la cultura del mando, sustituyendo la supervisión punitiva por un acompañamiento resiliente que permita a la organización mantenerse operativa y éticamente alineada con los derechos ciudadanos, incluso en escenarios de alta volatilidad. Este antecedente proporciona la base estructural para justificar por qué la resiliencia es el eje dinamizador de la praxis policial moderna.

Méndez, L. (2022). *Cultura Organizacional y Praxis Policial: La Transformación hacia el Modelo Bolivariano de Seguridad*. Tesis Doctoral, presentada para la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad]. Biblioteca Digital UNES, Caracas. La presente tesis doctoral exploró las complejas tramas de significados que configuran la praxis policial en el marco del proceso de reforma y transformación hacia el Modelo Policial Bolivariano en Venezuela. Bajo un paradigma interpretativo y mediante el uso del método hermenéutico, la investigadora realizó una inmersión profunda en las vivencias de funcionarios de alto rango y oficiales de carrera para desentrañar cómo la cultura institucional influye en el comportamiento cotidiano del

policía.

La investigación parte de la premisa de que la transformación institucional no puede reducirse a cambios normativos o de equipamiento, sino que debe gestarse en el núcleo de los valores y creencias que los funcionarios comparten en su entorno laboral. Los hallazgos de la investigación revelan que los desafíos más críticos para la praxis policial moderna radican en la fractura de la cohesión interna y la vulnerabilidad de la institución ante la presión mediática y el juicio social. Méndez identifica que el funcionario policial se siente atrapado entre las exigencias de un nuevo modelo humanista y las inercias de una subcultura policial que aún arrastra rasgos del modelo represivo. Esta disonancia cognitiva genera niveles elevados de desmotivación que afectan directamente la calidad del servicio.

Por tanto, el estudio recomienda un giro hacia la inteligencia emocional institucional y el fortalecimiento de la identidad profesional como mecanismos de defensa y adaptación. La tesis concluye que la resiliencia del sistema de seguridad ciudadana depende de la capacidad de la organización para otorgar sentido y propósito a la labor del funcionario. La autora propone que la identidad institucional debe reconstruirse desde la base de la ética y el reconocimiento del policía como un ciudadano con derechos. El aporte fundamental de este trabajo de grado para la presente tesis es la vinculación directa entre la

"praxis" (el hacer policial) y

Teoría de los Sistemas Complejos

La Teoría de los Sistemas de Niklas Luhmann (1995) ofrece una base epistemológica fundamental para comprender a los cuerpos de seguridad como sistemas sociales autopoiéticos, es decir, organizaciones que se producen y reproducen a sí mismas a través de la comunicación. En este sentido, la policía opera como un sistema cerrado en su lógica interna pero abierto a la complejidad del entorno, cuya función principal es la reducción de dicha complejidad para mantener el orden social y su propia estabilidad institucional. Ante fenómenos disruptivos como el hacinamiento carcelario o la delincuencia organizada, el sistema policial intenta procesar estas perturbaciones mediante códigos internos; sin embargo, cuando la presión del entorno excede la capacidad operativa de la institución, se produce una saturación que amenaza la autopoiesis del sistema. Es aquí donde la gestión de la resiliencia emerge como la capacidad del sistema para reorganizar sus procesos comunicativos y operativos, permitiendo que la organización policial absorba la crisis sin perder su identidad funcional ni su propósito constitucional de garantizar la paz.

Bajo la perspectiva luhmanniana, la praxis policial moderna se enfrenta al desafío de la diferenciación funcional, donde el oficial debe actuar como un ejecutor de la ley y, simultáneamente, como un gestor de crisis

humanas dentro de servicios de garantía del detenido. Esta dualidad genera una "irritación" constante en el sistema policial, pues el caos carcelario introduce ruidos externos que dificultan la toma de decisiones coherentes y erosionan el clima organizacional.

Si la organización no logra desarrollar mecanismos de resiliencia que permitan codificar estas crisis como oportunidades de aprendizaje y adaptación, el sistema corre el riesgo de entrar en una entropía institucional, manifestada en la desmotivación del funcionario y la ineficacia del servicio. Por tanto, la refundación de los cuerpos de seguridad, desde esta teoría, implica fortalecer la capacidad del sistema para mantener su orden interno mediante estructuras más flexibles y resilientes, capaces de procesar la complejidad de la realidad social venezolana sin que esta colapse la integridad y la ética del servicio policial.

Resiliencia Organizacional

La resiliencia organizacional es definida por Seville (2016) como la capacidad de una institución para sobrevivir y prosperar ante interrupciones repentinas y cambios drásticos en su entorno operativo. No se trata simplemente de la resistencia pasiva ante la adversidad, sino de un proceso dinámico que implica la anticipación, la preparación y la adaptación estratégica para emerger fortalecido de las crisis. En el ámbito de los cuerpos de seguridad, esta capacidad permite que la organización mantenga su integridad

funcional y ética incluso cuando los recursos son escasos o las demandas sociales exceden la capacidad instalada. La resiliencia se convierte así en un activo intangible que protege la estructura institucional del colapso emocional y operativo, fomentando una cultura de aprendizaje continuo y flexibilidad ante la incertidumbre.

Praxis Policial

La praxis policial, según el planteamiento de Gabaldón (2009), representa el ejercicio concreto y cotidiano de la función policial, donde se conjugan el conocimiento técnico, el marco legal y la ética profesional en el contacto directo con la ciudadanía. Esta noción trasciende la mera aplicación de la fuerza, situándose en el terreno de la mediación social y la resolución de conflictos bajo los principios de proporcionalidad y respeto a los derechos humanos. En el contexto de la reforma policial venezolana, la praxis se entiende como una acción transformadora que busca sustituir el viejo modelo represivo por uno de proximidad y servicio. Sin embargo, esta práctica se ve constantemente desafiada por las realidades operativas y las presiones institucionales, lo que exige una revisión constante de la conducta del funcionario en su entorno laboral real.

Para Antillano (2010), la praxis policial es también una construcción social que se deriva de la cultura interna de la organización y de las vivencias subjetivas de sus integrantes. El

funcionario no actúa de forma aislada, sino que sus intervenciones están mediadas por los significados que le otorga a su rol y por las condiciones del clima organizacional en el que se desenvuelve. Cuando la praxis se ejerce en condiciones de precariedad o bajo el estrés del hacinamiento, corre el riesgo de desviarse de los protocolos establecidos, afectando la legitimidad de la institución. Por ello, la investigación doctoral debe interpretar la praxis como un fenómeno complejo donde la teoría del deber ser se encuentra con la realidad de la calle, demandando una gestión que potencie la resiliencia para mantener el compromiso del oficial con el modelo de seguridad democrática.

Seguridad Ciudadana

La seguridad ciudadana es conceptualizada por Carrión (2012) como una condición objetiva y subjetiva donde los individuos pueden ejercer sus derechos y libertades sin la amenaza de la violencia o el despojo. A diferencia de la seguridad nacional, este enfoque sitúa al ser humano como el centro de la protección estatal, enfocándose en la prevención del delito y el fortalecimiento de la cohesión social. Para los cuerpos policiales, este paradigma implica una transición desde el control del orden público hacia la gestión de la convivencia pacífica, lo cual requiere una institucionalidad robusta y transparente. La seguridad ciudadana no se mide únicamente por la reducción de las tasas delictivas, sino por la calidad de la interacción

entre la policía y la comunidad, así como por la sensación de protección que percibe el colectivo.

En el marco de la Gran Misión Cuadrantes de Paz (2019), la seguridad ciudadana en Venezuela se articula como una política pública integral que combina la inteligencia social, la prevención integral y el fortalecimiento de los órganos de seguridad. Este concepto demanda que los funcionarios policiales posean una alta capacidad de respuesta y una praxis alineada con los valores democráticos para gestionar la paz territorial. La efectividad de la seguridad ciudadana está intrínsecamente ligada al clima organizacional de las policías; si la institución es resiliente y gestiona adecuadamente sus crisis internas, el servicio hacia afuera será más eficiente y humano. De este modo, la seguridad ciudadana se convierte en el fin último de la gestión policial, requiriendo una estructura administrativa que soporte las tensiones del entorno y garantice la continuidad del servicio público.

RECORRIDO METODOLÓGICO

El paradigma postpositivista, según Guba y Lincoln (1994), sostiene que la realidad existe, pero no puede ser aprehendida de forma perfecta debido a las limitaciones humanas y la complejidad de los fenómenos sociales. A diferencia del positivismo rígido, este enfoque admite la influencia de los valores del investigador y busca una "objetividad modificada" a través del pensamiento crítico y la

triangulación de datos. En el contexto policial, permite entender que el clima organizacional no es una cifra fría, sino una construcción subjetiva influenciada por el entorno de crisis. La investigación doctoral bajo este paradigma acepta que la verdad es probable y siempre está sujeta a revisión mediante el análisis reflexivo de la praxis.

El enfoque interpretativo-vivencial se centra en la comprensión de los significados que los sujetos otorgan a sus experiencias dentro de su mundo cotidiano, según lo planteado por Martínez (2012). Este enfoque es fundamental para la tesis, ya que busca desentrañar cómo el funcionario policial vive y siente la resiliencia en medio del hacinamiento carcelario y la presión institucional. Bajo esta perspectiva, el conocimiento no se descubre, sino que se construye a partir de la interacción entre el investigador y los actores sociales, valorando la subjetividad como fuente de verdad científica. Se pretende así captar la esencia de la praxis policial moderna desde la voz de quienes la ejecutan diariamente en condiciones de adversidad.

El método cualitativo, definido por Taylor y Bogdan (1987), es aquel que produce datos descriptivos a partir de las propias palabras de las personas y la conducta observable en su ambiente natural. Este método es el más idóneo para estudiar la resiliencia en los cuerpos de seguridad, pues permite abordar el fenómeno de

manera holística, sin reducir la realidad a variables numéricas que simplificarían la complejidad humana. La investigación cualitativa se sumerge en los contextos de los servicios de garantía del detenido para comprender las dinámicas de poder, estrés y adaptación. De esta forma, el investigador actúa como el principal instrumento de recolección, analizando los discursos para generar una teoría fundamentada en la realidad social.

La investigación de tipo hermenéutico se fundamenta en la teoría de Gadamer (1998), quien la describe como el arte de la interpretación de textos y acciones humanas para hallar su sentido profundo. En el ámbito doctoral, la hermenéutica permite ir más allá de la simple descripción de los hechos, buscando interpretar los símbolos, lenguajes y silencios que configuran la cultura organizacional de la policía venezolana. A través del círculo hermenéutico, se establece un diálogo entre la teoría de la resiliencia y la praxis del funcionario, permitiendo que surja una nueva comprensión del fenómeno de la seguridad ciudadana. Este proceso interpretativo es clave para proponer una refundación institucional basada en significados compartidos y valores éticos renovados.

El nivel de investigación flexible, según lo postulado por Mendizábal (2006), implica que el diseño del estudio no es una estructura fija o estática, sino que puede adaptarse durante el

proceso de campo. En un entorno tan volátil como el de los cuerpos de seguridad y los servicios de garantía del detenido, la flexibilidad permite al investigador profundizar en hallazgos emergentes que no fueron previstos originalmente. Esta característica es vital para el nivel doctoral, ya que permite que la teoría se ajuste a la realidad cambiante de la praxis policial venezolana. El diseño se va redefiniendo a medida que las entrevistas y observaciones aportan nuevos matices sobre cómo se gestiona la resiliencia en momentos de crisis.

El diseño aprehensivo se orienta a la búsqueda de una comprensión integral y totalizadora del objeto de estudio, tratando de captar el fenómeno en su máxima profundidad, según Hurtado (2010). Este diseño permite "aprehender" las múltiples dimensiones de la resiliencia organizacional, desde lo individual del oficial hasta lo sistémico de la institución policial bajo estrés. No se limita a observar partes aisladas, sino que integra el hacinamiento carcelario, el liderazgo y la ética en un solo constructo teórico que explica la praxis policial moderna. Al ser un estudio doctoral, el diseño aprehensivo garantiza que la aproximación teórica final sea robusta y refleje fielmente la complejidad de los cuerpos de seguridad ciudadana.

La fase de recolección de información se fundamenta en la aplicación de la observación participante y la entrevista en profundidad,

técnicas que permiten capturar la esencia de la praxis policial desde su complejidad intrínseca. La observación se llevará a cabo mediante la inserción del investigador en las dinámicas de los servicios de garantía del detenido, registrando comportamientos y procesos de comunicación interna no verbalizados ante el conflicto.

Por su parte, la entrevista en profundidad se aplicará a seis informantes clave, distribuidos en tres comisionados directivos y tres oficiales de

carrera con más de diez años de servicio, con el fin de extraer los significados subjetivos, temores y estrategias de resiliencia ante el hacinamiento. El instrumento consistirá en un guion de seis preguntas abiertas, diseñado para fomentar un discurso reflexivo que trascienda la descripción fáctica. Este abordaje metodológico garantiza la triangulación de datos necesaria para interpretar los desafíos institucionales desde la perspectiva de quienes gestionan y ejecutan la seguridad ciudadana.

MATRIZ EPISTÉMICA

Dimensión	Descripción para la Tesis
Ontológica	La resiliencia se asume como una realidad dinámica, construida socialmente por los funcionarios a través de su interacción con la crisis y el entorno institucional.
Epistemológica	La relación entre sujeto (investigador) y objeto (praxis policial) es de intersubjetividad, donde el conocimiento surge de la interpretación de las vivencias reales.
Metodológica	Camino cualitativo-hermenéutico que utiliza la inducción analítica para pasar de los relatos individuales a la construcción de una teoría general.
Axiológica	Rescate de valores como la dignidad humana, la ética policial, la justicia social y el bienestar del funcionario como eje de la paz ciudadana.
Teleológica	El fin último es generar un constructo teórico que sirva de base para la transformación real y la refundación de los cuerpos de seguridad en Venezuela.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis de la información recabada revela que la resiliencia organizacional en los cuerpos de seguridad se encuentra en un estado de "resistencia pasiva" más que de "adaptación activa". Los informantes clave coinciden en que la praxis policial está profundamente marcada por una cultura de la inmediatez, donde la gestión de crisis se realiza de manera

improvisada y no como un proceso planificado. Se evidencia que, aunque existe una fuerte cohesión grupal entre los oficiales de base (resiliencia comunitaria), esta se ve debilitada por una estructura jerárquica que a menudo prioriza la operatividad numérica sobre el bienestar humano. La interpretación de los discursos sugiere que el hacinamiento carcelario en las sedes policiales ha desnaturalizado la función del oficial, convirtiendo el servicio de

garantía del detenido en un entorno de alta toxicidad que erosiona la ética y la motivación institucional, planteando un desafío crítico para la salud de la organización.

En la discusión de los resultados, se observa una brecha significativa entre el modelo policial bolivariano ideal y la praxis cotidiana bajo presión. Al contrastar los hallazgos con la teoría de la resiliencia organizacional, se concluye que la falta de mecanismos de apoyo psicosocial y formación en inteligencia emocional limita la capacidad de respuesta de los cuerpos de seguridad ante entornos hostiles. La "refundación" mencionada por los sujetos de investigación no es vista solo como un cambio de nombre o uniforme, sino como una necesidad de reconfigurar los procesos de comunicación interna y liderazgo. El desafío fundamental radica en transformar la percepción de la resiliencia: de ser una "obligación de aguantar" a ser una "capacidad de innovar y crecer" ante la adversidad, garantizando que el funcionario pueda cumplir su labor de proteger al ciudadano sin sacrificar su propia integridad institucional.

CONCLUSIONES

La investigación concluye que la gestión de la resiliencia en los cuerpos de seguridad ciudadana es el factor determinante para la sostenibilidad de cualquier reforma policial. Se determinó que la praxis policial moderna está sobrecargada por funciones de custodia de privados de libertad, lo que genera un "clima de

desgaste" que neutraliza los esfuerzos de transformación institucional. La resiliencia no puede ser gestionada si se ignora el impacto psicológico y operativo que tienen las debilidades del sistema de justicia sobre el oficial de calle. Por tanto, la aproximación teórica generada en esta tesis propone que la refundación policial debe iniciar por el fortalecimiento de la infraestructura organizacional, garantizando entornos de trabajo dignos que permitan al funcionario desarrollar una identidad resiliente basada en el orgullo de pertenencia y la claridad de sus funciones.

Finalmente, se establece que los desafíos de la seguridad ciudadana contemporánea exigen un modelo de gestión que trascienda la visión punitiva y se enfoque en la prevención de riesgos organizacionales. La matriz epistémica resultante del estudio ofrece un marco para que las autoridades policiales puedan diagnosticar y potenciar la capacidad adaptativa de sus unidades. Se recomienda la implementación de programas de formación continua en liderazgo resiliente y la creación de unidades de bienestar institucional que monitoreen el clima organizacional de forma permanente. Solo a través de una gestión humana, técnica y éticamente resiliente, podrá el cuerpo de seguridad ciudadana cumplir con su mandato constitucional de proteger la vida y los derechos de la población en un contexto de cambio social constante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antillano, A. (2010). ¿Qué hace la policía? El trabajo policial en Venezuela. Revista CENIPEC.
- Arosemena, R. (2019). Derechos Humanos y Prisiones: Desafíos de la Gestión Penitenciaria. Editorial Jurídica Venezolana.
- Briceño, J. (2021). Modelo de Gestión Resiliente para Organizaciones de Seguridad: Una Visión Post-Convencional. Tesis Doctoral, presentada para la Universidad de Carabobo. Repositorio Institucional UC.
- Carrión, F. (2012). La seguridad ciudadana en América Latina. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).
- Gabaldón, L. G. (2009). Seguridad Ciudadana, Reforma Policial y Políticas Públicas. Editorial Jurídica Venezolana.
- Gadamer, H. (1998). *Verdad y Método*. Ediciones Sígueme.
- Guba, E. y Lincoln, Y. (1994). *Competing Paradigms in Qualitative Research*. Sage Publications.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación: Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Quirón Ediciones.
- Luhmann, N. (1995). Sistemas Sociales: Lineamientos para una Teoría General. Editorial Anthropos / Universidad Iberoamericana.
- Martínez, M. (2012). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. Editorial Trillas.
- McManus, S. (2008). Organizational Resilience: A Framework for Critical Infrastructure. University of Canterbury.
- Méndez, L. (2022). Cultura Organizacional y Praxis Policial: La Transformación hacia el Modelo Bolivariano de Seguridad. Tesis Doctoral, presentada para la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad]. Biblioteca Digital UNES, Caracas.
- Mendizábal, N. (2006). *Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa*. Gedisa.
- Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores, Justicia y Paz. (2019). Gran Misión Cuadrantes de Paz. Caracas, Venezuela.
- Pérez, J. (2020). Manual de Procedimientos Policiales en Custodia y Servicios de Garantía. Publicaciones de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES).
- Seville, E. (2016). Resilient Organizations: How to Survive, Thrive and Create Opportunities for Success. Kogan Page Publishers.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.