



ÁREA DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
GERENCIA ESTRATÉGICA Y COMPETENCIAS RESILIENTES EN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA PÚBLICA MUNICIPAL

Saida Yamileth Guevara Carvajal

Doctorante en Gerencia Avanzada (guevarasaida2024@gmail.com)

Resumen

El panorama global del Siglo XXI, caracterizado por la complejidad, la volatilidad y la incertidumbre, impone la necesidad de una profunda transformación en la Gerencia Pública Municipal. En el ámbito local, la Gerencia Estratégica emerge como un imperativo para la anticipación y la sostenibilidad de la gestión. No obstante, la optimización de los modelos de planificación depende directamente de la capacidad de la organización y su capital humano para adaptarse y recuperarse de las disrupciones, concepto clave de la resiliencia. Este artículo científico, de naturaleza documental, tiene como objetivo general analizar la gerencia estratégica y el desarrollo de competencias resilientes para la optimización de la gestión administrativa pública municipal. La investigación se fundamenta en la revisión de los aspectos teóricos y legales de la gerencia estratégica en el sector público venezolano, analizando la Resiliencia Organizacional y sus dimensiones ante crisis y cambios inesperados (sociales, económicos, sanitarios, naturales). Se identifican las Competencias Resilientes esenciales en el capital humano municipal, tales como adaptabilidad, pensamiento crítico y gestión del cambio. El marco teórico se sustenta en la Teoría Humanista de Carl Rogers (1951), la Teoría de Aprendizaje Organizacional (Argyris y Schön, 1978), la Teoría Ecológica de Urie Bronfenbrenner (1979), y el Enfoque Sistémico (Von Bertalanffy, 1968), lo que permite un análisis integral de la interdependencia entre el individuo (competencias), la organización (estrategia) y el contexto (municipio). Se explora la alineación de la planificación estratégica con el desarrollo de competencias, el rol del liderazgo público en la construcción de una cultura resiliente, y se discuten desafíos como las barreras burocráticas y las limitaciones de recursos. Se concluye que la resiliencia municipal se refuerza mediante la colaboración interinstitucional y la participación ciudadana, ofreciendo implicaciones prácticas para la implementación de un Modelo de Gestión Municipal basado en la Estrategia y la Resiliencia.

Palabras clave: Gerencia Estratégica, Competencias, Resilientes y Administración Pública Municipal





STRATEGIC MANAGEMENT AND RESILIENT COMPETENCIES IN MUNICIPAL PUBLIC ADMINISTRATIVE MANAGEMENT

Abstract

The global landscape of the 21st century, characterized by complexity, volatility, and uncertainty, imposes the need for a profound transformation in Municipal Public Management. At the local level, Strategic Management emerges as an imperative for anticipating and ensuring management sustainability. However, the optimization of planning models directly depends on the organization's and its human capital's ability to adapt and recover from disruptions, a key concept of resilience. This scientific article, documentary in nature, has the general objective of analyzing strategic management and the development of resilient competencies for the optimization of municipal public administrative management. The research is based on a review of the theoretical and legal aspects of strategic management in the Venezuelan public sector, analyzing organizational resilience and its dimensions in the face of crises and unexpected changes (social, economic, health, natural). Essential resilient competencies in municipal human capital are identified, such as adaptability, critical thinking, and change management. The theoretical framework is based on Carl Rogers' Humanistic Theory (1951), Organizational Learning Theory (Argyris and Schön, 1978), Urie Bronfenbrenner's Ecological Theory (1979), and the Systems Approach (Von Bertalanffy, 1968), which allows for a comprehensive analysis of the interdependence between the individual (competencies), the organization (strategy), and the context (municipality). The alignment of strategic planning with competency development and the role of public leadership in building a resilient culture are explored, and challenges such as bureaucratic barriers and resource constraints are discussed. It is concluded that municipal resilience is strengthened through inter-institutional collaboration and citizen participation, offering practical implications for the implementation of a Municipal Management Model based on Strategy and Resilience.

Keywords: Strategic Management, Competencies, Resilient and Municipal Public Administration

Introducción

La Gerencia Pública Municipal opera en un entorno de constante turbulencia, caracterizado por la complejidad global y la inestabilidad inherente a los sistemas sociales y económicos modernos. Los gobiernos locales enfrentan una presión

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER
(ISSN-L): 2959-4308
Volumen N° 10 abril año 2025
transdisciplinariadelsaber@gmail.com





creciente para mantener la continuidad operativa y la calidad de los servicios en escenarios de crisis recurrentes. En este contexto, la gestión administrativa tradicional, rígida y lineal, ha demostrado ser inadecuada para la supervivencia y el progreso del municipio. Es imperativa una transformación hacia un modelo de gestión proactivo y adaptable que pueda navegar con éxito los desafíos.

En la actualidad, La gerencia pública municipal en el siglo XXI se caracteriza por la transición de modelos jerárquicos y burocráticos hacia enfoques colaborativos, digitales, participativos y orientados al valor público. Los municipios exitosos son aquellos que integran la innovación tecnológica, la sostenibilidad, la transparencia y la participación ciudadana en su gestión, adaptándose de manera ágil a los desafíos y oportunidades de un entorno cada vez más complejo y dinámico.

La Gerencia Estratégica es la respuesta disciplinada a esta necesidad de adaptabilidad. Permite a los municipios planificar a largo plazo, anticipar riesgos y optimizar la asignación de recursos limitados. La aplicación de modelos y enfoques de planificación estratégica, como el FODA, el BSC o el PESTEL adaptado, es crucial para articular los objetivos municipales con la realidad operativa, en concordancia con el marco legal y regulatorio venezolano. Desde la perspectiva del Enfoque Sistémico (Von Bertalanffy, 1968), la gerencia estratégica se convierte en el mecanismo de retroalimentación y ajuste que mantiene la homeostasis del sistema municipal como un sistema abierto en interacción con su entorno.

En suma, la gerencia estratégica es fundamental en el ámbito local porque permite a los gobiernos municipales y organizaciones comunitarias definir un rumbo claro, anticipar cambios y responder de manera proactiva a los desafíos y oportunidades de su entorno. En este orden de ideas, es esencial para que los gobiernos locales sean más eficientes, adaptativos, transparentes y orientados a resultados, lo que se traduce en comunidades más resilientes y sostenibles. Conviene reflexionar que las empresas e instituciones gravitan en un marco de toma de decisiones medidas y tradicionales, lo cual las hace vulnerables a desaparecer intempestivamente, porque la dirección de la





gerencia moderna gira en torno a su capacidad resiliente y la habilidad para lograr transformaciones inmediatas.

No obstante, la implementación exitosa de la estrategia requiere una estructura organizacional y un capital humano capaces de absorber el choque. Es aquí donde la Resiliencia Organizacional adquiere protagonismo. Esta capacidad institucional depende, a su vez, del desarrollo de Competencias Resilientes individuales y colectivas en el personal municipal. El desarrollo de estas capacidades —tales como la adaptabilidad, el pensamiento crítico y la inteligencia emocional— encuentra su fundamento en la Teoría Humanista de Carl Rogers (1951), que enfatiza el potencial humano de crecimiento y auto-actualización, y en la Teoría de Aprendizaje Organizacional (Argyris y Schön, 1978), que explica cómo la organización aprende de la experiencia. Además, la Teoría Ecológica de Urie Bronfenbrenner (1979) proporciona el marco para entender cómo el entorno (macrosistema legal y social) influye en el desarrollo de estas competencias dentro del municipio. La integración de estos marcos teóricos facilita la identificación de estrategias efectivas para el fortalecimiento del personal.

Desde la configuración anterior, los gerentes debe emerger como garante para fomentar y dinamizar un clima organizacional ubicándolo en sintonía con su realidad, desde los elementos que le permiten orientar sus planes estratégicos a través de las funciones administrativas, las cuales orientan los principios institucionales, donde se tenga presente los compendios que definen la gerencia como lo son la planificación, la organización, la dirección y la evaluación, todos ellos teniendo con fin generar un marco referencia entre las organizaciones y su entorno.

Bajo esta perspectiva integral, que une estrategia, resiliencia institucional y competencias humanas, el objetivo general de este artículo científico es: Analizar la gerencia estratégica y el desarrollo de competencias resilientes para la optimización de la gestión administrativa pública municipal.





Materiales y Métodos

La investigación se adscribe a la modalidad de estudio documental, cuyo propósito es la profundización y el análisis sistemático de fuentes de información preexistentes, como leyes, teorías y documentos (Hurtado de Barrera, 2010). Este enfoque metodológico es el más apropiado para el objetivo de analizar la gerencia estratégica y el desarrollo de competencias resilientes para la optimización de la gestión administrativa pública municipal, dado que facilita la edificación de un marco conceptual riguroso y la contrastación de los referentes teóricos. El proceso de revisión se centró en la recolección, selección y análisis crítico de literatura especializada en gerencia pública, resiliencia organizacional, teorías del capital humano y el marco legal que rige la gestión municipal en Venezuela. La adopción de esta modalidad facilita la integración del Enfoque Sistémico (Von Bertalanffy, 1968), la Teoría de Aprendizaje Organizacional (Argyris y Schön, 1978), la Teoría Ecológica (Bronfenbrenner, 1979) y la Teoría Humanista (Rogers, 1951) para generar una perspectiva holística sobre el objeto de estudio.

Para el procesamiento y análisis de los datos, se empleó la técnica de análisis de contenido, propuesta por Berelson (1952), la cual permite la identificación, clasificación y categorización sistemática de los conceptos, dimensiones e indicadores relevantes presentes en el material documental. La aplicación de esta técnica comenzó con el fichaje y el resumen analítico para sintetizar los fundamentos teóricos sobre la evolución y modelos de la gerencia estratégica, las dimensiones de la resiliencia organizacional, y las competencias clave para el personal municipal. Posteriormente, se aplicó la técnica de la triangulación documental, contrastando la información proveniente de los referentes teóricos con el marco legal venezolano, lo que permitió establecer las implicaciones teóricas y las recomendaciones prácticas para la optimización de la gestión pública municipal.

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 10 abril año 2025

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





Análisis y Resultados

Fundamentos Teóricos y legales de la Gerencia Estratégica en el Sector Público.

La Gerencia Estratégica (GE) es un concepto que ha evolucionado significativamente desde sus orígenes en el sector privado. Inicialmente, se concibió como un ejercicio de planificación a largo plazo, enfocándose principalmente en la asignación eficiente de recursos para alcanzar metas predefinidas (Ansoff, 1965). No obstante, la complejidad del entorno moderno la redefinió como un proceso continuo que abarca la formulación, implementación y evaluación de decisiones interfuncionales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos (Steiner, 1997).

En su evolución, el concepto migró de un enfoque puramente prescriptivo y racional a una perspectiva más descriptiva y adaptativa, reconociendo que la estrategia emerge tanto de procesos deliberados como de acciones inesperadas o patrones de comportamiento (Mintzberg, 1994). Esta última visión es crucial para el sector público, pues subraya la necesidad de flexibilidad y resiliencia ante entornos políticos y sociales volátiles.

La aplicación de la planificación estratégica en la Administración Pública municipal suele adoptar modelos que se adaptan a la naturaleza política y multisectorial del gobierno local. Si bien el modelo racional o lineal (que sigue los pasos de diagnóstico, formulación, ejecución y control) sigue siendo una base, se complementa con enfoques más dinámicos:

- Modelo de Planeación Estratégica para el Valor Público: Este enfoque, articulado por Moore (1995), centra la estrategia en la creación de Valor Público, priorizando las necesidades ciudadanas y la legitimidad política sobre la simple eficiencia interna.





- Modelo de Aprendizaje Organizacional: Basado en la teoría de Argyris y Schön (1978), este modelo sostiene que la planificación debe ser un proceso iterativo que incorpora el aprendizaje de la experiencia pasada, lo cual es esencial para construir resiliencia en la gestión municipal.
- Enfoque Sistémico (Von Bertalanffy, 1968): Concibe al municipio como un sistema abierto en constante interacción con el entorno legal, social y económico, lo que demanda una planificación estratégica enfocada en la adaptabilidad y el ajuste constante de las fronteras del sistema.

Aunque la gerencia estratégica comparte la meta de alinear recursos y acciones para el éxito, existen diferencias fundamentales entre el sector público y el privado (Kettl, 2000):

Tabla 1

Diferencias y Similitudes entre la Gerencia Estratégica Pública y Privada

Característica	Sector Privado	Sector Público Municipal
Objetivo Central	Maximización de la utilidad o ganancia.	Creación de Valor Público y bienestar social.
Rendición de Cuentas	Principalmente ante accionistas y clientes.	Ante múltiples <i>stakeholders</i> (ciudadanos, entes de control, otras instancias de gobierno).
Entorno	Competitivo, regulado.	Político, burocrático, legalmente restrictivo.
Medición de Éxito	Indicadores financieros y de mercado.	Impacto social, cobertura de servicios y legitimidad (Moore, 1995).

Fuente: Guevara (2025)

La principal similitud radica en la necesidad compartida de una visión de futuro, el uso eficiente de recursos y la búsqueda de resultados; sin embargo, el sector municipal debe operar con un propósito más complejo y a menudo contradictorio, supeditado a la voluntad política y a la ley.

En cuanto a la formulación de estrategias en el ámbito municipal se apoya en herramientas de diagnóstico y seguimiento adaptadas, tales como:

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 10 abril año 2025

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas): Herramienta esencial de diagnóstico que permite identificar las capacidades internas del municipio (Fortalezas y Debilidades) y la influencia del entorno (Oportunidades y Amenazas), sirviendo de base para la toma de decisiones.
- Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral: Desarrollado por Kaplan y Norton (1992), el BSC se adapta al sector público para traducir la misión y la visión en un conjunto coherente de indicadores que miden el desempeño desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente (ciudadanos), de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento (capital humano).
- Análisis PESTEL, es una herramienta conceptual evolutiva en la gestión estratégica, este marco analiza los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales del entorno. En el ámbito municipal, su adaptación es vital para identificar amenazas que requieren respuestas resilientes, como crisis económicas o cambios regulatorios.

El marco jurídico venezolano impone un contexto específico para la aplicación de la gerencia estratégica. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Asamblea Nacional Constituyente, 1999) establece el principio de descentralización y la autonomía municipal, lo que dota a los municipios de la potestad para planificar su desarrollo y ordenar su territorio. Sin embargo, esta autonomía está enmarcada por leyes orgánicas que regulan la administración, la gestión de hacienda y la planificación pública.

El cumplimiento del mandato constitucional de una Administración Pública eficiente y transparente (Ospina, 2018) requiere que la gerencia estratégica sea un proceso formal y participativo. La resiliencia, en este contexto legal, no es solo una capacidad de gestión, sino una necesidad de cumplimiento: el municipio debe garantizar la continuidad de sus funciones y la protección de los derechos ciudadanos incluso frente a disrupciones. Por lo tanto, el marco legal influye directamente al exigir que la estrategia y la planificación contemplen mecanismos de adaptación, gestión de riesgos





y respuesta rápida, reforzando el papel de las competencias resilientes del personal como garante del mandato constitucional.

La Ley Orgánica del Poder Público Municipal (LOPPM) (2010), es la columna vertebral de la gerencia municipal. Regula la estructura, organización, funcionamiento y gestión de los municipios. Exige la formulación de planes de desarrollo municipal (a mediano y largo plazo) que deben ser participativos y alinearse con los planes nacionales y estatales. Esto formaliza la necesidad de la gerencia estratégica como un proceso legalmente obligatorio.

La Influencia de LOPPM en la resiliencia, es que establece responsabilidades municipales en la gestión de riesgos y protección civil, obligando a las alcaldías a crear unidades administrativas y a presupuestar acciones preventivas y de respuesta ante desastres (naturales o socio-económicos). Esto convierte la resiliencia en un mandato legal para la continuidad de las funciones y la protección ciudadana.

Por otra parte, la Ley Orgánica del Plan de la Patria de las 7 Grandes Transformaciones (7T) 2025-2031, este plan, que sustituye al anterior Plan de la Patria (2019-2025), ha sido elevado a Ley Orgánica (Gaceta Oficial N° 6.907 Extraordinario, 2025), lo que le confiere un carácter obligatorio superior para todo el Sistema de Planificación Nacional. Los planes y estrategias municipales deben subordinarse a las siete transformaciones (7T). Esto asegura la alineación vertical de la planificación, limitando la autonomía estratégica local a los ejes temáticos definidos a nivel central, tales como: 1. Transformación Económica; 3. Paz, Seguridad e Integridad Territorial; 6. Transformación Ecológica.

Su Influencia en la Resiliencia, la podemos evidenciar en la T6 (Transformación Ecológica) está explícitamente destinada a combatir la crisis climática y proteger el pueblo del impacto ambiental, obligando a las municipalidades a desarrollar estrategias que aborden la adaptación al cambio climático, la gestión ambiental y la mitigación de riesgos. De igual forma, la T3 exige la defensa de la paz social y territorial, vinculando la





resiliencia no solo a los desastres naturales sino también a la estabilidad política y social.

El entramado legal venezolano ejerce una doble influencia: por un lado, formaliza la necesidad de la gerencia estratégica al exigir planes y sistemas de planificación; por otro lado, condiciona la autonomía municipal al obligar la alineación con los planes centrales (como el 7T). En cuanto a la resiliencia, el marco legal (especialmente la LOPPM y la T6 del Plan de la Patria) la convierte en una obligación de gestión para la continuidad del servicio y la protección ciudadana, reforzando la necesidad del desarrollo de competencias resilientes en el personal público como garantes del cumplimiento de la ley.

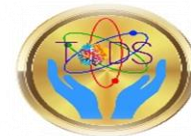
La Resiliencia Organizacional en la Gestión Pública Municipal

La Resiliencia Organizacional se define, en términos técnicos, como la capacidad de una organización para anticipar, prepararse, responder y adaptarse a cambios incrementales y disrupciones repentinas para sobrevivir y prosperar (Hollnagel, 2014). En el contexto municipal, esta capacidad es fundamental dado el entorno VUCA, acrónimo que describe la realidad contemporánea caracterizada por la Volatilidad (cambios rápidos y sustanciales), la Incertidumbre (falta de predictibilidad), la Complejidad (multiplicidad de fuerzas interconectadas) y la Ambigüedad (falta de claridad en el significado de los eventos). Ante este escenario, la resiliencia va más allá de la gestión de desastres; es una capacidad estratégica que permite a la municipalidad mantener la provisión de Valor Público (Moore, 1995) incluso bajo condiciones de adversidad económica, política o natural.

La resiliencia se desarrolla en múltiples dimensiones que interactúan entre sí:

1. **Dimensión Técnica/Estructural:** Se refiere a la solidez de la infraestructura, la redundancia de los sistemas críticos y la calidad de los procedimientos de respuesta (Wildavsky, 1988). Esto incluye la planificación robusta y la capacidad financiera para absorber *shocks*.





2. **Dimensión Cultural/Humana:** Es la más sensible y se basa en la predisposición del capital humano a adaptarse y aprender. Esta dimensión encuentra sustento en la Teoría Humanista de Carl Rogers (1951), que promueve la auto-actualización y el potencial de adaptación individual, y la Teoría de Aprendizaje Organizacional (Argyris y Schön, 1978), que asegura que las lecciones de las crisis se incorporen en la memoria institucional para evitar la recurrencia de errores.

En el entorno VUCA, la resiliencia es una condición *sine qua non* para la gobernabilidad. Su importancia se magnifica ante:

- **Crisis Sociales y Económicas:** Las variaciones abruptas en el flujo de ingresos o el incremento súbito de la demanda social exigen una alta adaptabilidad presupuestaria y de personal.
- **Disrupciones Naturales/Sanitarias:** La capacidad de un municipio para mantener activos los servicios esenciales (agua, electricidad, seguridad, salud) durante o inmediatamente después de un evento disruptivo es el test final de su resiliencia. La Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010) consagra esta obligación en la gestión de riesgos.

La resiliencia en este punto es un acto de responsabilidad pública. Como lo establece el Enfoque Sistémico (Von Bertalanffy, 1968), la adaptabilidad del sistema municipal es crucial para evitar el colapso, siendo la resiliencia el mecanismo interno que permite el ajuste y la homeostasis ante las presiones externas, garantizando la continuidad democrática y administrativa.

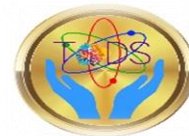
El fomento de la resiliencia municipal es un ejercicio dual, que equilibra el rigor técnico con la flexibilidad humana:

Tabla 2

Factores Clave que Fomentan la Resiliencia en las Organizaciones Públicas

Factor Técnico	Factor Humanizado
Gestión de Riesgos Proactiva: Implementación de análisis PESTEL y	Cultura de Alta Fiabilidad (HRO): Promover la atención constante a fallas





FODA (Ansoff, 1965) para mapear vulnerabilidades con antelación.	pequeñas y el respeto por la experiencia local (Weick & Sutcliffe, 2007).
Redundancia Operacional: Duplicación de sistemas de información y vías de suministro para asegurar la continuidad de servicios críticos.	Liderazgo Adaptativo: Fomentar un liderazgo público que no solo planee, sino que también delegue y empodere la toma de decisiones en el terreno.
Flexibilidad Presupuestaria: Asignación de fondos de contingencia y la capacidad de reorientar partidas de gasto rápidamente ante una emergencia.	Aprendizaje Post-Crisis: Uso de mecanismos formales de After Action Review para sistematizar y capitalizar la experiencia organizacional (Argyris y Schön, 1978).

Fuente: Guevara (2025).

La resiliencia, para ser gestionada, debe ser medida. Los indicadores de resiliencia en la gestión municipal se centran en la velocidad y calidad de la recuperación y la adaptabilidad del sistema:

1. **Tiempo de Recuperación de Servicios (TRS):** Mide el tiempo que tarda la municipalidad en restaurar los servicios esenciales (agua, recolección de desechos, alumbrado) al 80% de su capacidad normal después de una disrupción.
2. **Índice de Diversificación de Recursos:** Mide el grado en que el municipio depende de una sola fuente de financiamiento o suministro, siendo una mayor diversificación un indicador de mayor resiliencia económica.
3. **Tasa de Aprendizaje Institucional:** Mide la implementación de cambios de procedimiento o política basados en las lecciones aprendidas de crisis anteriores (indicador cualitativo que refleja el ciclo de Argyris y Schön, 1978).
4. **Capacidad de Movilización Ciudadana:** Indicador que refleja la resiliencia externa, es decir, la eficacia del municipio para coordinar y activar la participación ciudadana en la respuesta y recuperación (Cutter, 2008).





Competencias Resilientes en el Capital Humano de la Administración Pública Municipal

Para que la gerencia estratégica municipal prospere en entornos turbulentos, es esencial que el personal público, que está en la primera línea de la respuesta, posea y desarrolle competencias resilientes. Estas habilidades son la manifestación a nivel individual y de equipo de la resiliencia organizacional. Se trata de la capacidad humana de doblarse sin romperse, de procesar la adversidad y salir fortalecido, algo que está en sintonía con la Teoría Humanista de Carl Rogers (1951), la cual celebra el potencial inherente del ser humano para el crecimiento y la auto-actualización, incluso en circunstancias difíciles.

El capital humano en la administración municipal no solo ejecuta políticas, sino que las encarna. En un municipio, la resiliencia no se halla en los manuales de procedimientos, sino en la mente y el espíritu de quienes gestionan. Cuando ocurre una crisis (un apagón, una inundación o una recesión económica), la velocidad de la respuesta depende de la agilidad mental y la fortaleza emocional de los funcionarios. Las competencias resilientes son, por tanto, el software humano que permite que la estrategia (el hardware técnico) funcione. Su rol es crítico para el desempeño público, ya que actúan como un amortiguador, reduciendo la fricción burocrática y canalizando la energía hacia la solución de problemas en lugar de la parálisis o la culpa (Coutu, 2002).

Las competencias que construyen la resiliencia en el contexto público municipal son una mezcla de habilidades cognitivas, emocionales y sociales:

- **Adaptabilidad y Flexibilidad Cognitiva:** La capacidad de cuestionar supuestos, desechar planes obsoletos rápidamente y adoptar nuevos métodos de trabajo. Esto es vital para aplicar la Gerencia Estratégica en un entorno que cambia constantemente, permitiendo el "aprendizaje de doble bucle" propuesto por Argyris y Schön (1978).





- **Pensamiento Crítico y Sistémico:** Habilidad para analizar las crisis no como eventos aislados, sino como fallas interconectadas dentro del Enfoque Sistémico (Von Bertalanffy, 1968). Permite identificar las causas raíz y formular soluciones que no generen nuevos problemas.
- **Resolución de Problemas bajo Presión:** Capacidad para tomar decisiones efectivas y éticas con información incompleta y tiempo limitado. Los funcionarios municipales deben poder priorizar el Valor Público (Moore, 1995) sobre las presiones burocráticas o políticas.
- **Inteligencia Emocional (IE):** Es la base de la resiliencia personal. Incluye la autoconciencia (manejar el propio estrés) y la empatía (entender el miedo y la frustración de la comunidad y colegas) (Goleman, 1995). Una IE alta evita el agotamiento y mantiene la moral del equipo.
- **Gestión del Cambio Proactiva:** Entender y aceptar que el cambio es la norma. Los líderes resilientes lo comunican, lo facilitan y lo usan como catalizador para la mejora, en lugar de resistirse a él.

A nivel colectivo, la resiliencia se manifiesta como cohesión de equipo y la capacidad de coordinación interinstitucional, crucial para enfrentar crisis que, según la Teoría Ecológica de Bronfenbrenner (1979), siempre se manifiestan a través de múltiples sistemas (económico, legal, social). Identificar estas competencias va más allá de un currículum; requiere procesos de evaluación que simulen la complejidad de la gestión:

1. **Evaluaciones Basadas en Escenarios:** Utilizar simulaciones o casos de estudio de crisis municipales pasadas (ej. fallas en servicios públicos, emergencias sanitarias) para observar cómo el personal reacciona, se adapta y colabora.
2. **Entrevistas de Eventos Conductuales (BEI):** Preguntas dirigidas que piden a los funcionarios describir cómo manejaron situaciones de alta presión o cambio inesperado en el pasado, evaluando su capacidad de reflexión y aprendizaje.





3. **Evaluaciones 360° con Foco en la Adaptabilidad:** Recopilar *feedback* de superiores, colegas y subordinados sobre la capacidad de un funcionario para trabajar en equipos interfuncionales y ajustarse a directrices cambiantes.
4. **Uso de la Teoría de Rogers:** Fomentar espacios de *coaching* y *mentoring* donde la escucha activa y la aceptación incondicional (Rogers, 1951) ayuden a los empleados a reconocer y desarrollar sus propias fortalezas de afrontamiento.

El desarrollo de la resiliencia no es un evento único, sino un proceso continuo de inversión en el talento humano:

- **Formación en Habilidades Blandas:** Talleres centrados en la inteligencia emocional, la negociación bajo conflicto y la comunicación de crisis.
- **Rotación de Puestos y Equipos Interfuncionales:** Exponer al personal a diferentes áreas y desafíos del municipio para ampliar su visión sistémica y su adaptabilidad (Visión de Bronfenbrenner, 1979).
- **Programas de Mentoring y Liderazgo:** Parear personal joven con líderes experimentados que hayan navegado crisis. El *mentoring* transfiere el conocimiento tácito sobre la gestión adaptativa y la cultura de servicio.
- **Cultura de Reconocimiento del Fracaso Productivo:** Crear un entorno donde los errores cometidos al intentar innovar o adaptarse se vean como oportunidades de aprendizaje (Argyris y Schön, 1978), en lugar de motivos de castigo. Esto desmantela las barreras burocráticas y fomenta la toma de riesgos informada.

Integración de la Gerencia Estratégica y las Competencias Resilientes en la Gestión Municipal

La optimización de la gestión administrativa pública municipal no es solo un acto de planificación técnica; es, fundamentalmente, un ejercicio de alineación humana y estratégica. La verdadera eficacia surge de la fusión de la Gerencia Estratégica (GE), el mapa racional del futuro (Ansoff, 1965), con las Competencias Resilientes, el motor





humano para superar los obstáculos del camino. Esta integración transforma la gestión de una actividad reactiva a un sistema de desarrollo proactivo y sostenible.

La planificación estratégica en la municipalidad debe ir más allá de los objetivos financieros o de infraestructura para integrar metas de desarrollo del capital humano. Esto significa vincular las necesidades de resiliencia identificadas en el diagnóstico ambiental (PESTEL) con los programas de formación (Argyris y Schön, 1978). Por ejemplo: si el análisis PESTEL identifica la alta volatilidad económica como una amenaza recurrente, la estrategia municipal debe incluir un objetivo de "flexibilidad presupuestaria". Para lograrlo, la municipalidad debe desarrollar la competencia de "adaptabilidad y resolución de problemas bajo presión" en los directores de presupuesto y administración. Esta alineación vertical convierte el desarrollo de competencias de un gasto de personal a una inversión estratégica esencial para la continuidad del servicio (Hollnagel, 2014).

La herramienta del Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1992) resulta fundamental aquí, pues su perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento permite incorporar indicadores de resiliencia humana, como la tasa de participación en programas de formación de liderazgo adaptativo o el índice de rotación en puestos de alta demanda.

La resiliencia debe estar tejida en la rutina diaria de la gestión, no confinada a un plan de crisis. Esto se logra mediante el diseño de políticas que, al tiempo que buscan el Valor Público (Moore, 1995), fomentan las competencias resilientes:

- **Políticas de Liderazgo Delegado:** El empoderamiento de los niveles inferiores para tomar decisiones rápidas en caso de crisis, basado en la confianza en la auto-actualización y el potencial del individuo (Rogers, 1951). Esto reduce la burocracia y aumenta la velocidad de respuesta.
- **Programas de Rotación Interfuncional:** Exponer al personal a diferentes microunidades y sistemas dentro del municipio fortalece su visión sistémica y su capacidad de adaptación, tal como lo describe la Teoría Ecológica de Bronfenbrenner (1979). Un funcionario que entiende el microsistema de varias





dependencias puede coordinar mejor la respuesta a crisis que afectan a múltiples sectores.

- **Incentivos al Aprendizaje Post-Fallo:** Implementar sistemas que recompensen la transparencia y el aprendizaje de doble bucle tras un error operacional, en lugar de penalizar. Esta cultura es esencial para la Resiliencia Organizacional (Weick & Sutcliffe, 2007).

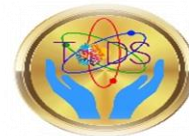
Ninguna estrategia o programa de formación puede tener éxito sin un liderazgo comprometido. En el contexto municipal, el alcalde y su equipo directivo son los arquitectos de la cultura, y por ende, de la resiliencia:

- **Modelaje de Comportamiento:** El liderazgo debe ser el primer ejemplo de adaptabilidad y calma bajo presión, demostrando a su equipo que es posible mantener el enfoque estratégico incluso cuando el entorno es caótico.
- **Comunicación Auténtica:** Practicar la comunicación abierta y transparente sobre los riesgos y las dificultades (el principio de congruencia de Rogers, 1951) es fundamental para construir confianza y reducir la incertidumbre interna.
- **Fomento de la Inteligencia Emocional Colectiva:** Un líder resiliente invierte en el bienestar emocional de su equipo (Goleman, 1995), reconociendo que la capacidad de un equipo para recuperarse de un *shock* depende de su cohesión social y su capacidad para manejar el estrés.
- **Visión Sistémica para el Cambio:** El líder debe ser capaz de ver el municipio como un sistema abierto (Von Bertalanffy, 1968), asegurando que los cambios en una dirección (resiliencia ante inundaciones) se coordinen con los cambios en otras (presupuesto de obras públicas), manteniendo la coherencia estratégica global.

Desafíos y Oportunidades en la Implementación de la Gerencia Estratégica con Visión de Resiliencia

La transición de una gestión pública tradicional a un modelo que fusiona la Gerencia Estratégica (GE) con la Resiliencia es un camino lleno de escollos, pero también de





inmensas oportunidades para la optimización administrativa municipal. La verdadera innovación en el sector público no reside solo en la adopción de planes, sino en la capacidad de la organización para superar sus propias limitaciones internas y aprovechar las fuerzas externas.

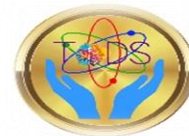
El mayor obstáculo para la implementación de la resiliencia estratégica suele ser la propia cultura organizacional.

- **El Miedo al Fracaso:** Muchas administraciones operan bajo una cultura de aversión al riesgo, donde el fracaso es penalizado. Esta rigidez burocrática choca directamente con el principio de aprendizaje de doble bucle (Argyris y Schön, 1978), que es vital para la resiliencia. Si los funcionarios tienen miedo de reportar errores o de intentar métodos innovadores, el municipio pierde la capacidad de aprender y adaptarse rápidamente (Weick & Sutcliffe, 2007).
- **Mentalidad Cortoplacista:** La gestión pública, impulsada a menudo por ciclos electorales, tiende a priorizar los resultados inmediatos sobre las inversiones a largo plazo en resiliencia (por ejemplo, infraestructura preventiva o desarrollo de competencias). Esto debilita la visión estratégica y perpetúa la gestión reactiva.
- **Resistencia al Cambio:** El personal habituado a procesos rígidos o a la inercia burocrática a menudo se resiste a adoptar las competencias resilientes (adaptabilidad, flexibilidad). Esta resistencia debe ser abordada desde el liderazgo humanista (Rogers, 1951), promoviendo la seguridad psicológica y el reconocimiento del potencial individual para el crecimiento.

También, la escasez de recursos, un rasgo característico del contexto venezolano, exacerba los desafíos de la implementación.

- **Recursos Financieros:** La limitación presupuestaria dificulta la inversión en la modernización de infraestructura y la redundancia operativa. Sin embargo, esta limitación se convierte en una oportunidad para fomentar la innovación frugal y la Gerencia Estratégica enfocada en priorizar el Valor Público (Moore, 1995). La





escasez obliga a los gerentes a desarrollar estrategias más creativas y resilientes.

- **Recursos Humanos Calificados:** La fuga de talento y la falta de formación especializada en el sector público comprometen la capacidad de respuesta. La oportunidad reside aquí en el desarrollo de la Teoría de Aprendizaje Organizacional (Argyris y Schön, 1978), convirtiendo el municipio en un centro de formación que retenga el talento a través de la inversión en habilidades resilientes y el fomento de una cultura de desarrollo continuo.

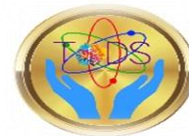
Desde la óptica heurística, la necesidad de resiliencia es el mayor motor de la innovación.

- **Adopción de Soluciones Digitales:** La crisis impulsa la digitalización de procesos y la descentralización de la información. Esto es una oportunidad para que el municipio mejore la comunicación y la coordinación interfuncional, elementos críticos para un sistema resiliente (Von Bertalanffy, 1968).
- **Integración del Plan de la Patria 7T:** El carácter obligatorio de la Ley Orgánica del Plan de la Patria de las 7 Grandes Transformaciones (2025-2031), especialmente en la T6 (Ecológica), obliga a los municipios a innovar en la gestión de riesgos y la adaptación climática. Esto convierte un mandato legal en una oportunidad estratégica para alinear el desarrollo local con la política nacional de resiliencia.

La resiliencia no es solo interna; la capacidad de un municipio para involucrar a su comunidad en la resolución de problemas también contribuye a su resiliencia.

- **Colaboración Interinstitucional:** Ningún municipio puede ser completamente resiliente de forma aislada. La colaboración con otras alcaldías, gobernaciones y entes nacionales (como exige la LOPPM, 2010) permite compartir recursos, experiencias y lecciones aprendidas. Esta visión de ecosistema resiliente (Bronfenbrenner, 1979) amplía la capacidad de respuesta mucho más allá de las fronteras jurisdiccionales.





- **Participación Ciudadana como Amortiguador:** La ciudadanía organizada actúa como un amortiguador social durante las crisis. Al integrar a la comunidad en la fase de planificación y respuesta (a través de consejos comunales, por ejemplo), el municipio no solo cumple con el principio de democracia participativa, sino que también moviliza recursos humanos, logísticos y de información vitales. Una ciudadanía informada y empoderada es la manifestación más externa y potente de la Resiliencia Organizacional de un municipio (Cutter, 2008).

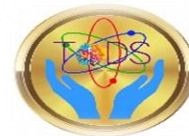
Discusión y Conclusiones

El recorrido a través de la Gerencia Estratégica y las Competencias Resilientes en el entorno público municipal venezolano nos permite sintetizar hallazgos clave y proponer un camino práctico para la optimización de la gestión. La principal conclusión es que el municipio moderno ya no puede limitarse a administrar lo existente; debe gestionar lo inesperado.

El análisis documental ha revelado tres verdades fundamentales para la gestión municipal. En primer lugar, la Estrategia es Incompleta sin la Resiliencia: la Gerencia Estratégica, aunque esencial para trazar el rumbo (Ansoff, 1965), resulta frágil en el entorno VUCA venezolano si no se fusiona con la Resiliencia Organizacional (Hollnagel, 2014). La planificación a largo plazo debe integrar, obligatoriamente, mecanismos de adaptabilidad y aprendizaje continuo (Argyris y Schön, 1978) para asegurar la continuidad del servicio y la entrega de Valor Público (Moore, 1995).

En segundo lugar, la Resiliencia es un Acto Humano. La verdadera capacidad de recuperación de la municipalidad reside en el Capital Humano. Las competencias resilientes —como la adaptabilidad, la inteligencia emocional (Goleman, 1995) y la gestión del cambio— son el *software* que permite al sistema municipal (Von Bertalanffy, 1968) absorber los *shocks* sin colapsar. El desarrollo de estas capacidades es una inversión estratégica que honra el potencial de crecimiento individual (Rogers, 1951).





Finalmente, la Optimización Depende del Ecosistema. La resiliencia municipal no es un logro solitario. Las barreras burocráticas y la escasez de recursos se superan cuando el municipio actúa como un sistema abierto. La integración de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010), el Plan de la Patria 7T (2025-2031) y la activa participación ciudadana (Cutter, 2008), transforma el desafío en una fortaleza colectiva. La transición de una gestión pública tradicional a este modelo fusionado es un camino lleno de escollos, pero también de inmensas oportunidades para la optimización administrativa. Esto tiene implicaciones prácticas y un profundo sentido humano. La gestión de riesgos no debe ser un documento técnico aislado, sino un ejercicio de simulación de escenarios que involucre al personal en la toma de decisiones descentralizada para fomentar la agilidad. Se debe desterrar el miedo al fracaso, ya que la rigidez burocrática choca con el principio de aprendizaje (Argyris y Schön, 1978), vital para la resiliencia (Weick & Sutcliffe, 2007). El liderazgo en el sector público debe redefinirse como Liderazgo Adaptativo y Resiliente, enfocándose menos en el control y más en la facilitación del aprendizaje y la seguridad psicológica del equipo.

Para impulsar esta optimización definitiva, se recomienda, en primer lugar, Institucionalizar el Aprendizaje Post-Crisis: transformar cada error o evento disruptivo en una lección valiosa, creando una cultura donde la transparencia y el reporte de fallas sean premiados. En segundo lugar, se debe realizar una Inversión Estratégica en el Ser Humano, priorizando los presupuestos de capacitación hacia el desarrollo de habilidades blandas resilientes (Inteligencia Emocional, Comunicación de Crisis) en todos los niveles, honrando el potencial (Rogers, 1951) de quienes están en la primera línea. Finalmente, es vital Fomentar la Resiliencia Externa, creando un "Mapa de Resiliencia Comunal" que active y empodere a la ciudadanía. Al fin y al cabo, la Gerencia Estratégica se convierte en una conversación constante y flexible entre el gobierno y su gente, garantizando que el municipio no solo sobreviva a la próxima crisis, sino que salga de ella mucho más fuerte y sabio.





Referencias Bibliográficas

- Aguilar, F. J. (1967). Scanning the business environment. Macmillan.
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill.
- Argyris, C., y Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 36.860.
- Hollnagel, E. (2014). Safety-II in practice: Developing the capability for resilient performance. Ashgate Publishing.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). El proyecto de investigación: Metodología de la investigación holística. Sygal.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.
- Kettl, D. F. (2000). The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance. Brookings Institution Press.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review, 72(1), 107-114.
- Moore, M. H. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Harvard University Press.
- Ospina, S. (2018). Gerencia Pública y Buen Gobierno. Ediciones IESA.
- Rogers, C. R. (1951). Client-centered therapy: Its current practice, implications, and theory. Houghton Mifflin.
- Steiner, G. A. (1997). Strategic Planning: What Every Manager Must Know. Free Press.
- Von Bertalanffy, L. (1968). General system theory: Foundations, development, applications. George Braziller.
- Weick, K. E., y Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Wildavsky, A. (1988). Searching for safety. Transaction Publishers.

Semblanza de la autora

Saida Yamileth Guevara Carvajal

C.I.N° 13.560.402

Doctorante en Gerencia Avanzada en la UNELLEZ-Apure.

Magister en Gerencia Pública (UNELLEZ). Licenciada en

Administración de Recursos Materiales y Financieros.

Actualmente en mi experiencia laboral en la Alcaldía del Municipio

Biruaca Estado Apure.

Correo: guevarasaida2024@gmail.com



REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 10 abril año 2025

transdisciplinariadelsaber@gmail.com

