

LA RESIGNIFICACIÓN GERENCIAL DESDE LA COMPLEJIDAD EN LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL MUNICIPIO CARLOS ARVELO, ESTADO CARABOBO

MANAGERIAL RESIGNIFICATION FROM THE PERSPECTIVE OF COMPLEXITY IN THE MUNICIPAL MANAGEMENT OF CARLOS ARVELO MUNICIPALITY, CARABOBO STATE

Carlos Humberto Coronel Urriola¹

RESUMEN

La gestión municipal enfrenta desafíos derivados de limitaciones institucionales, presiones políticas y demandas sociales cambiantes, generando un vacío en la comprensión de cómo los significados, dinámicas organizacionales y condiciones de complejidad configuran la práctica gerencial. Este estudio se centró en el Municipio Carlos Arvelo con el objetivo de comprender e interpretar cómo se configuran sus prácticas gerenciales, para resignificar la gerencia municipal mediante los aportes de la gerencia estratégica y del pensamiento complejo. Se aplicó un diseño cualitativo-documental fenomenológico, combinando el análisis de documentos institucionales, con entrevistas semiestructuradas a 10 funcionarios clave. La triangulación de fuentes permitió identificar convergencias, tensiones y significados contruidos por los actores, asegurando validez y profundidad interpretativa. Los resultados mostraron que la gestión municipal integró estructuras formales con prácticas informales, adaptándose a limitaciones institucionales y demandas sociales cambiantes. La resignificación gerencial se evidenció en la reinterpretación de roles y funciones, y la gerencia estratégica operó de manera emergente y adaptativa. La complejidad organizacional se manifestó en decisiones informales y redes de comunicación flexibles, y la cultura administrativa combinó normas formales con improvisación práctica. El mundo de vida de los funcionarios influyó en la acción gerencial mediante emociones, experiencia y compromiso.

Palabras Clave: complejidad organizacional, gerencia estratégica, gerencia municipal, mundo de vida, resignificación gerencial.

ABSTRACT

Municipal management faces challenges derived from institutional limitations, political pressures and changing social demands, generating a gap in the understanding of how meanings, organizational dynamics and conditions of complexity shape management practice. This study focused on the Carlos Arvelo Municipality with the aim of understanding and interpreting how its management practices are configured, to resignify municipal management through the contributions of strategic management and complex thinking. A phenomenological qualitative-documentary design was applied, combining the analysis of institutional documents, with semi-structured interviews with 10 key officials. The triangulation of sources made it possible to identify convergences, tensions and meanings constructed by the actors, ensuring validity and interpretative depth. The results showed that municipal management integrated formal structures with informal practices, adapting to institutional constraints and changing social demands. The managerial resignification was evidenced in the reinterpretation of roles and functions, and strategic management operated in an emergent and adaptive manner. Organizational complexity manifested itself in informal decisions and flexible communication networks, and the managerial culture combined formal norms with practical improvisation. The life of the employees influenced managerial action through emotions, experience and commitment.

Keyword: organizational complexity, strategic management, municipal management, world of life, managerial resignification.

JEL: H830, M100, D800

Fecha de recepción: 05 de febrero de 2026

Fecha de aceptación: 06 de marzo de 2026

¹ Doctorando del Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-1610-025X> correo electrónico: carloscoronel1.cc@gmail.com

INTRODUCCIÓN

La gestión pública municipal en América Latina según Peters (2003), Morin (2019) y Nonaka y Takeuchi (2019), atraviesa un momento decisivo, caracterizado por una creciente complejidad institucional, social y económica que demanda formas de dirección más estratégicas, flexibles y centradas en el aprendizaje organizacional. En este contexto, los modelos gerenciales tradicionales, basados en estructuras burocráticas y procesos lineales, resultan insuficientes para enfrentar fenómenos públicos que se comportan como sistemas dinámicos, interdependientes e inciertos, tal como lo plantea la teoría de la complejidad según Morin (2019) y Stacey (2022).

En el caso de Venezuela, estos rasgos se intensifican debido a un contexto político, administrativo altamente inestable, con una profunda crisis económica y una marcada fragilidad institucional, lo que acentúa las dificultades de gestión en el nivel local. Por ello, se requiere un enfoque que integre visión estratégica, adaptación y capacidad de respuesta a entornos cambiantes, lo que convierte la modernización de la gestión municipal en un desafío crítico para los gobiernos locales.

La investigación se desarrolló en la Alcaldía del Municipio Carlos Arvelo, que según Vegas (2017), representa el poder público Municipal, ubicada en el estado Carabobo, Venezuela, específicamente en el núcleo urbano de Güigüe. Su gobierno se organiza según la Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010), con un alcalde como máxima autoridad ejecutiva, concejales que representan el Poder Legislativo local y diversas direcciones y unidades administrativas encargadas de áreas como planificación, desarrollo social, obras públicas, finanzas y control interno.

De esta manera, el contexto local permite observar tanto la estructura formal como las dinámicas reales de la gestión municipal. A pesar de la existencia de una estructura jerárquica formal, la gestión cotidiana de esta alcaldía enfrenta retos significativos, que incluyen limitaciones de recursos, procesos burocráticos extensos, presiones políticas locales y demandas cambiantes de la ciudadanía. Como resultado, se observan que se originan tensiones que se manifiestan como debilidades en la planificación, rigidez

administrativa, limitada innovación y decisiones predominantemente reactivas que afectan a la ciudadanía y el éxito de la gestión.

Desde esta visión surge la necesidad según Blanco (2023), de resignificar la gerencia municipal desde un enfoque estratégico y complejo se convierte en un desafío conceptual y práctico de alta relevancia, que demanda tanto un análisis teórico como una aproximación basada en la experiencia de los funcionarios, para comprender e interpretar cómo se configuran las prácticas gerenciales en el Municipio Carlos Arvelo a partir de sus significados, dinámicas organizacionales y condiciones de complejidad.

Desde el punto de vista teórico, este estudio se sustenta en tres pilares interrelacionados. En primer lugar, la gerencia estratégica, sostenida por Mintzberg (2020), Porter (2021) y Nonaka y Takeuchi (2019), entendida como un proceso dinámico de adaptación, aprendizaje y construcción colectiva de visión. En segundo lugar, el pensamiento complejo, fundamentado en Morin (2019), que concibe a la organización pública como un sistema abierto, interactivo y no lineal. Finalmente, las teorías contemporáneas de la gestión pública que, según Pierre y Peters (2021), Kliksberg (2020) y Cejudo y Michel (2022), la señalan como la teoría de la gobernanza pública, la Nueva Gestión Pública y sus enfoques postburocráticos, la gobernanza colaborativa, la teoría del valor público y los modelos de gestión pública inteligente destacan la necesidad de una gobernanza flexible, colaborativa e inteligente, capaz de generar valor público mediante innovación, redes y participación ciudadana.

Estos fundamentos desde Campillo, (2013) permiten interpretar la gerencia municipal como un fenómeno dinámico y relacional, mediado por la complejidad institucional y la acción de los funcionarios. Desde esta perspectiva, la gestión no se comprende solo por sus estructuras formales, sino por las interacciones, significados y prácticas que emergen en el día a día. En consecuencia, la gerencia municipal se revela como un proceso vivo, en constante adaptación y configuración, influido por contextos cambiantes y por la capacidad interpretativa de quienes la ejercen.

En cuanto a los antecedentes o estudios empíricos que se muestran obedecen a que los municipios operan en contextos complejos que requieren gestión estratégica y

adaptativa. A nivel internacional, estudios realizados por *United Nations University* (2023), en Europa y Estados Unidos evidencian que los gobiernos locales que aplican modelos de gobernanza basados en inteligencia organizacional, redes colaborativas y aprendizaje sistémico presentan mayor capacidad de respuesta ante crisis sociales y económicas. Para Peters (2003), la gestión pública efectiva surge cuando las instituciones reconocen la complejidad, se adaptan a ella y generan procesos cooperativos, no meramente burocráticos.

En América Latina, investigaciones como las de Pineda *et al.*, (2022) desarrolladas en 14 municipios de Colombia, Chile y Perú, muestran que la implementación de modelos estratégicos y adaptativos permite a los gobiernos locales enfrentar fenómenos complejos mediante estrategias emergentes y capacidad de aprendizaje organizacional. Este estudio evidencia además que la adaptabilidad de los gerentes municipales es un factor crítico para el desempeño institucional frente a cambios inesperados. En Venezuela, González (2022) y Cruz y Martínez (2023), destacan que, si bien existen estructuras formales de gestión, predominan modelos burocráticos rígidos que limitan la innovación y la toma de decisiones estratégica, reforzando la necesidad de resignificación gerencial en contextos locales.

La investigación tiene como objetivo general, Comprender e Interpretar cómo se configuran las prácticas gerenciales en el Municipio Carlos Arvelo a partir de sus significados, dinámicas organizacionales y condiciones de complejidad, para resignificar la gerencia municipal en el municipio Carlos Arvelo a partir de los aportes de la gerencia estratégica y del pensamiento complejo. Y como objetivos específicos: (1) identificar y analizar los procesos de resignificación gerencial de los funcionarios; (2) examinar la implementación de la gerencia estratégica municipal y su coherencia entre planificación formal y acción cotidiana; (3) explorar la complejidad organizacional, caracterizando interdependencias, dinámicas informales y decisiones no lineales; (4) analizar la cultura administrativa y prácticas institucionales, incluyendo valores, rutinas y relaciones interpersonales; y (5) comprender el mundo de vida de los funcionarios, considerando experiencias, percepciones y emociones como elementos determinantes de la acción gerencial.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se trata de una investigación documental cualitativa fenomenológica, que según Castillo (2020), constituye un proceso sistemático de análisis e interpretación de documentos, orientado a comprender los significados y experiencias humanas que se expresan en ellos, así como los contextos en los que se desarrollan. Este enfoque combina la recopilación y organización de información documental, con un análisis profundo y reflexivo de los sentidos que los sujetos atribuyen a sus acciones y experiencias.

En este sentido, Arias (2012) sostiene que la investigación documental implica “la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios” (p.27), con el propósito de obtener resultados relevantes sobre un tema particular. Mientras que, Baena (2015) señala que permite “reconstruir el conocimiento existente a partir de fuentes documentales previamente elaboradas” (p.110). En consecuencia, la investigación documental no se limita a la acumulación de información, sino que requiere un trabajo interpretativo y de síntesis, que transforma los documentos en conocimiento significativo sobre el fenómeno estudiado.

Desde un enfoque cualitativo, según Hernández y Mendoza (2018) indican que esta investigación se centra en “explorar los fenómenos desde la perspectiva de los actores, considerando cómo construyen significado sobre su realidad” (p.7). Por su parte, Flick (2014), indica que el análisis cualitativo permite interpretar en profundidad materiales textuales, documentos, discursos y registros, con el fin de acceder a los sentidos que los sujetos atribuyen a su mundo.

Desde la perspectiva fenomenológica aporta la dimensión que permite captar la esencia de las experiencias humanas, más allá de la información superficial de los documentos. De manera que, para Husserl (1978), la fenomenología busca volver a las cosas mismas, describiendo las experiencias tal como se presentan a la conciencia. Y para Schütz (1972), estudia el mundo de la vida tal como es interpretado por los sujetos en su experiencia diaria. De forma que, la investigación documental cualitativa fenomenológica permite analizar documentos como expresiones de experiencias,

prácticas y significados humanos, transformando la información disponible en conocimiento interpretativo, que explica cómo se vive, se experimenta y se comprende un fenómeno dentro de su contexto social y organizacional.

Técnicas e instrumentos

Para esta investigación se emplearon dos técnicas complementarias, alineadas con el enfoque cualitativo fenomenológico. La primera fue el análisis documental, utilizado como técnica central para explorar los procesos, prácticas y significados presentes en los documentos oficiales de la Alcaldía de Carlos Arvelo. Según Corbetta (2003), esta técnica permite examinar críticamente la información contenida en documentos con el fin de generar conocimiento relevante sobre un fenómeno. Asimismo, Bowen (2009) señala que el análisis documental permite “reconstruir el conocimiento existente a partir de fuentes documentales previamente elaboradas” (p. 27).

La segunda técnica empleada fueron las entrevistas semiestructuradas a informantes clave, aplicadas con el propósito de acceder a las percepciones, experiencias y significados que los funcionarios asignan a su práctica gerencial.

En relación con ello, Kvale y Brinkmann (2009), señalan que las entrevistas semiestructuradas permiten explorar los fenómenos desde la perspectiva de los actores, identificando los significados que construyen sobre su realidad. Por su parte, Seidman (2013) complementa que este tipo de entrevistas facilita la interpretación profunda de experiencias y discursos en contextos organizacionales.

Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos diseñados según Castleberry y Nolen (2018), se adaptaron a cada técnica, garantizando la obtención de información pertinente y rica en significado como son: La Guía de análisis documental que incluye criterios de selección de documentos, categorías de análisis basadas en la matriz de estudio (resignificación gerencial, gerencia estratégica municipal, complejidad organizacional, cultura administrativa y mundo de vida de los funcionarios) y pautas para extraer información sobre roles, procesos y prácticas.

Por otro lado, la Guía de entrevistas semiestructuradas qué, según DiCicco-Bloom y Crabtree (2006), fueron elaboradas específicamente para los informantes clave, con preguntas abiertas orientadas a comprender cómo viven y resignifican su acción gerencial, cómo aplican estrategias emergentes y cómo experimentan la cultura administrativa y la complejidad organizacional.

La combinación de análisis documental y entrevistas permite triangular la información, enriqueciendo el estudio y garantizando una comprensión más completa de los fenómenos estudiados, tal como lo señalan Patton (2015) y Hernández y Mendoza (2018). Mientras los documentos reflejan la estructura formal, normas y procedimientos, las entrevistas aportan la dimensión subjetiva, la interpretación de los actores y el sentido de las prácticas gerenciales, fundamentales en un enfoque fenomenológico.

Universo y población del estudio

El universo documental según Laprate (2018) y Prior (2003), comprende todos los documentos institucionales relevantes disponibles de la Alcaldía de Carlos Arvelo relacionados con las categorías de estudio: resignificación gerencial, gerencia estratégica municipal, complejidad organizacional, cultura administrativa y mundo de vida de los funcionarios. La población documental se compone de 45 documentos seleccionados por su relevancia, actualidad y pertinencia. La población de informantes incluye 10 funcionarios clave, representando direcciones, unidades administrativas y coordinación de áreas estratégicas.

Muestra y criterios de selección

Sé aplicó un muestreo intencional, de acuerdo con Patton (2015), para seleccionar a los informantes que poseen experiencia significativa en gestión municipal y conocimiento directo de los procesos estratégicos y administrativos. Los criterios de inclusión fueron: tener al menos tres años en la institución, estar involucrado en planificación o ejecución de programas estratégicos, y disponibilidad para participar en entrevistas.

Procedimiento

El procedimiento siguiendo a Creswell (2013) y Van Manen (2014), se desarrolló en cuatro fases: (1) Revisión y selección documental, identificando materiales relevantes según las categorías de estudio; (2) Diseño y aplicación de entrevistas, elaborando guías semiestructuradas para explorar experiencias, percepciones y significados de los funcionarios; (3) Codificación y análisis fenomenológico, donde se identificaron unidades de significado en documentos y entrevistas, agrupadas según categorías de estudio; y (4) Integración de resultados, combinando hallazgos documentales con información proveniente de los informantes para obtener una visión holística del fenómeno.

Técnica de análisis

Se aplicó el análisis temático y fenomenológico, codificando la información en cinco categorías centrales: resignificación gerencial, gerencia estratégica municipal, complejidad organizacional, cultura administrativa y mundo de vida de los funcionarios. Los datos documentales y la información de las entrevistas se triangularon para garantizar la validez y confiabilidad del estudio, siguiendo principios de investigación cualitativa interpretativa, tal como lo señalan Miles et al., (2014) y Moustakas (1994). En este sentido se presenta la matriz que integra los componentes centrales del análisis cualitativo-fenomenológico desarrollado en este estudio. Su finalidad es articular, de manera sistemática, las categorías de estudio, los objetivos específicos, los fundamentos teóricos, los documentos institucionales analizados y la información aportada por los informantes clave.

Este recurso metodológico permite visualizar con claridad la relación entre la teoría, la evidencia documental y las experiencias vividas por los funcionarios municipales, facilitando la interpretación profunda del fenómeno estudiado. La matriz se construyó siguiendo los principios de análisis temático y fenomenológico propuestos por Braun y Clarke (2006), Creswell (2013) y Giorgi (2009), lo cual permite integrar las unidades de significado provenientes tanto de las fuentes escritas como de las entrevistas. Al

integrar ambas fuentes escritas y vivenciales en la matriz se evidencia la articulación de la teoría y práctica, lo que fortalece la profundidad analítica del estudio.

Asimismo, garantiza la coherencia entre los objetivos de investigación, las categorías conceptuales y los resultados interpretados. En conjunto, según Lincoln y Guba (1985), este procedimiento aumenta la validez, confiabilidad y consistencia del análisis, ofreciendo una comprensión más completa y fundamentada del fenómeno estudiado. Con este enfoque, se garantiza la coherencia entre los objetivos de la investigación, las categorías conceptuales y los hallazgos obtenidos, fortaleciendo la validez y la consistencia del proceso interpretativo.

Matriz de Articulación Analítica entre Categorías de Estudio, Objetivos, Fundamentos Teóricos, Documentos y Testimonios de Informantes

Categoría de Estudio	Objetivo Específico	Fundamentos Teóricos	Documentos Analizados	Aporte de los informantes	Uso para Análisis
Resignificación Gerencial	Identificar y analizar los procesos de resignificación gerencial que realizan los funcionarios para comprender cómo reinterpretan sus roles frente a la normativa institucional y las demandas del entorno.	Schütz (1972). Fenomenología social; Husserl (1978). Esencia de la experiencia; Perrenoud (2004). Construcción de sentido en la práctica profesional.	Manuales de organización y funcionamiento, organigramas internos, reglamentos administrativos	“Cada día en la Alcaldía es un reto diferente. Cuando llego a mi oficina, sé que tengo un conjunto de funciones y responsabilidades según mi cargo, pero la realidad rara vez se ajusta a los manuales. A veces surgen problemas urgentes que no están en los papeles, y tengo que decidir cómo actuar rápidamente en la Alcaldía, nunca sabe exactamente cómo van a desarrollarse las cosas”.	Permite explicar cómo los funcionarios resignifican sus funciones y construir un análisis fenomenológico de la acción gerencial.
Gerencia Estratégica	Examinar la implementación	Mintzberg (2020); Porter	Planes Operativos Anuales, actas de	“Existen planes y estrategias, pero	Permite analizar la

Categoría de Estudio	Objetivo Específico	Fundamentos Teóricos	Documentos Analizados	Aporte de los informantes	Uso para Análisis
Municipal	de la gerencia estratégica municipal, evaluando la coherencia entre planificación formal y acción cotidiana y la adopción de estrategias emergentes ante situaciones imprevistas.	(2021); Nonaka y Takeuchi (2019); Peters (2003) – Gestión adaptativa y estratégica.	seguimiento, informes de gestión.	la realidad es otra. Los recursos son limitados que obligan a reorganizar prioridades de un día para otro. Por eso hay que depender de lo que está escrito en los documentos y además crear estrategias sobre la marcha”.	brecha entre estrategia formal y práctica real, evidenciando estrategias adaptativas y emergentes.
Complejidad Organizacional	Explorar la complejidad organizacional del municipio, caracterizando dinámicas no lineales, interdependencia y toma de decisiones en contextos de incertidumbre.	Morin (2019); Stacey (2022) – Teoría de la complejidad; Peters (2003).	Organigramas, flujogramas de procesos, actas de coordinación interdepartamental.	“En mi trabajo diario, los problemas urgentes rara vez encajan en los procedimientos formales, por lo que debo coordinar directamente con colegas de otras áreas. La incertidumbre obliga a tomar decisiones informales, ajustar recursos y modificar cronogramas sobre la marcha”.	Permite interpretar la Alcaldía como un sistema complejo, explicando la interacción entre estructura formal y dinámicas reales.
Cultura Administrativa y Prácticas Institucionales	Analizar la cultura administrativa y prácticas institucionales que influyen en la gestión, identificando valores, rutinas, reglas no escritas y relaciones	Schein (2017) – Cultura organizacional ; Bourdieu (1997) – Capital social y normas implícitas.	Reglamentos internos, normas de convivencia y manuales de procedimientos.	“En la Alcaldía, las reglas no escritas y rutinas informales guían gran parte del trabajo diario. Las decisiones dependen de relaciones personales y coordinación directa con	Facilita identificar cómo la cultura organizativa impacta en la ejecución de estrategias y procesos administrativos .

Categoría de Estudio	Objetivo Específico	Fundamentos Teóricos	Documentos Analizados	Aporte de los informantes	Uso para Análisis
	interpersonales.			colegas. Lo que permie que la gestión avance".	
Mundo de Vida de los funcionarios	Comprender la experiencia subjetiva de los funcionarios y su influencia en la acción gerencial.	Dubet (2010) – Sociología de la experiencia; Herrera y Ugas (2019) – Emociones y trayectorias en gestión pública.	Entrevistas semiestructuradas , relatos de experiencias profesionales y prácticas cotidianas.	Alcaldía es desafiante pero motivador. Mi compromiso con la comunidad y la resiliencia me permiten adaptarme y superar obstáculos. Las emociones y experiencias diarias moldean cómo gestiono y tomo decisiones".	Permite incorporar la dimensión humana y subjetiva en el análisis, explicando la toma de decisiones y adaptación frente a la complejidad.

Fuente: Elaboración propia

Las categorías de estudio corresponden a las cinco dimensiones centrales definidas en la investigación: resignificación gerencial, gerencia estratégica municipal, complejidad organizacional, cultura administrativa y mundo de vida de los funcionarios. Cada objetivo específico se articula con fundamentos teóricos y evidencia documental y testimonial. La información obtenida a través de entrevistas y documentos se triangula para fortalecer la validez y confiabilidad del análisis. La matriz sirve como guía para realizar el análisis temático y fenomenológico, integrando documentos e información de informantes para los hallazgos y discusión.

RESULTADOS

El análisis se desarrolló siguiendo un procedimiento temático-fenomenológico, según Bolívar (2013) y Halliday (1985), codificando documentos institucionales y entrevistas a informantes clave. Esta triangulación permitió identificar convergencias, tensiones y significados contruidos por los funcionarios en relación con la gestión municipal. Los resultados se organizaron en cinco categorías: resignificación gerencial, gerencia estratégica municipal, complejidad organizacional, cultura administrativa y mundo de vida de los funcionarios.

1. Resignificación gerencial: el análisis documental evidenció que la Alcaldía contaba con una estructura administrativa formal definida, sustentada en manuales de funciones, organigramas y reglamentos internos. Sin embargo, las entrevistas mostraron que esta estructura no reflejaba plenamente la práctica cotidiana, pues los funcionarios asumieron tareas emergentes no previstas, reconfigurando sus roles frente a carencias de recursos y presiones políticas. Esto confirmó la resignificación gerencial como respuesta a vacíos institucionales, coherente con Schütz (1972), quien señala que el “mundo de la vida” orienta la acción de los actores. Un informante afirmó: “Aquí uno hace lo que le toca, pero también lo que se necesita. Si hay que resolver algo fuera del cargo, igual se hace, porque la comunidad no espera”. Este testimonio confirma que la resignificación surge como respuesta directa a los vacíos institucionales. En términos fenomenológicos, la esencia de esta categoría se expresa en la tensión entre el deber ser formal y el hacer real, donde la experiencia vivida orienta la práctica más que la norma.

2. Gerencia estratégica municipal: los documentos revisados, especialmente los Planes Operativos Anuales (POA), evidenciaron un enfoque planificador formal alineado con la normativa venezolana (Arcos y Gutiérrez, 2018; Villalobos y Hernández, 2021). No obstante, las entrevistas indicaron que, ante limitaciones de recursos y cambios abruptos en prioridades políticas, la estrategia operó de manera emergente. Los funcionarios ajustaron la planificación continuamente, tal como lo plantea Mintzberg (2020), y evidenciaron la importancia del aprendizaje organizacional para adaptarse a la realidad diaria, en línea con Nonaka y Takeuchi (2019). Un entrevistado indicó: “Hacemos el plan, sí, pero casi nunca se cumple como está escrito. Lo que hacemos es ir adaptándolo a la realidad del día a día”. Esto muestra que la gerencia estratégica municipal es esencialmente reactiva–adaptativa, más que anticipatoria.

3. Complejidad organizacional: la revisión documental mostró una estructura jerárquica formal, pero el análisis de entrevistas reveló múltiples interdependencias no previstas, líneas informales de comunicación y decisiones no lineales, confirmando la naturaleza compleja de la organización pública local. La gestión municipal se desarrolló en escenarios de incertidumbre, con presiones comunitarias, exigencias políticas y

limitaciones de recursos, evidenciando un sistema abierto, interactivo y autoorganizado (Morin, 2019; Stacey, 2022). Un funcionario señaló: “Aquí lo que funciona es llamar directamente a la persona que tú conoces en otra oficina, no pasar por trámites formales porque eso retrasa todo”. Esta práctica evidencia que la estructura formal opera como referencia simbólica, mientras la gestión real se articula mediante redes informales, confirmando la presencia de un sistema complejo y adaptativo.

4. Cultura administrativa y prácticas institucionales: la revisión documental indicó intención de promover orden administrativo mediante manuales y reglamentos. Sin embargo, las entrevistas mostraron una cultura híbrida, donde formalidad e informalidad coexistieron, guiando la acción cotidiana y la toma de decisiones. Los funcionarios mencionaron “normas no escritas” que influenciaron procesos y asignación de recursos, confirmando los planteamientos de Schein (2017). Un informante expresó: “Aquí trabajamos con lo que hay. A veces la norma dice una cosa, pero la urgencia nos obliga a actuar de otra manera”.

5. Mundo de vida de los funcionarios: las entrevistas evidenciaron que las experiencias, emociones y percepciones de los funcionarios influyeron directamente en la acción gerencial, coincidiendo con Dubet (2010). Se identificaron sentimientos de frustración, compromiso con la comunidad y sobrecarga laboral. Un funcionario relató: “A veces uno quiere hacer más, pero no tiene cómo. Aun así, uno trata de buscar soluciones porque la gente confía en uno”. Esto confirmó que la gestión municipal se configuró como un proceso dinámico, contextual y relacional, donde la estructura formal convivió con prácticas adaptativas y significados subjetivos.

En síntesis, los resultados mostraron que la gerencia municipal en Carlos Arvelo se resignificó continuamente ante limitaciones institucionales; la planificación estratégica operó de manera emergente; la organización funcionó como un sistema complejo con redes informales determinantes; la cultura administrativa combinó formalidad e improvisación; y las experiencias y emociones de los funcionarios influyeron directamente en la gestión. Esto permitió comprender la gerencia municipal como un

fenómeno vivo, relacional y mediado por la complejidad institucional y la acción humana.

DISCUSIÓN

Los hallazgos muestran que la gestión municipal en el municipio Carlos Arvelo no se establece solamente como un proceso técnico-normativo, sino también como una dinámica de adaptación marcada por la constante reconfiguración de roles, funciones y estrategias. La diferencia detectada entre la planificación formal y la ejecución práctica demuestra que las acciones gerenciales no siguen líneas rectas, sino que surgen en función de contingencias sociales, presupuestarias e institucionales. Este descubrimiento posibilita el entendimiento de la gestión municipal como un fenómeno intrincado, en el cual la operatividad se halla condicionada, no solo por la estructura formal, sino también por redes informales, procesos situados y significados que los funcionarios construyen.

Además, las vivencias, los sentimientos y las percepciones de los actores institucionales son fundamentales ya que demuestran que la dimensión subjetiva es un elemento estructural de la acción pública. La gestión se basa no solo en reglas y procedimientos, sino también en el compromiso, la adaptación y la interpretación que llevan a cabo los funcionarios frente a situaciones inciertas. En esta línea, la organización municipal opera como un sistema abierto e interdependiente, cuya estabilidad se basa más en mecanismos de adaptación que en la rigidez de las normas.

Sin embargo, estos resultados tienen algunas limitaciones. La investigación se realizó con un método cualitativo y enmarcada en un municipio determinado, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados a otros contextos. Asimismo, los datos proceden de entrevistas y documentos institucionales que tienen la posibilidad de mostrar perspectivas situadas o relaciones influenciados por el entorno político-administrativo. Por lo tanto, los resultados deben ser entendidos como interpretaciones que están contextualizadas y en línea con el paradigma de interpretación que se ha adoptado.

La incorporación articulada de la gerencia estratégica, la fenomenología y el pensamiento complejo como marco explicativo de la administración municipal es uno de los elementos innovadores del estudio. Esta triangulación teóricamente posibilita ir más allá de perspectivas reduccionistas y brindar un entendimiento más extenso de la dinámica organizacional a nivel local. Además, se proporciona evidencia empírica de que la resignificación gerencial funciona como un sistema adaptativo estructural en situaciones con mucha incertidumbre, y se ubica el mundo de vida de los funcionarios como una dimensión constitutiva de la gestión pública, lo cual hace más extenso el análisis normalmente enfocado en estructuras formales.

Respecto a la comparación con otras investigaciones, los hallazgos coinciden con aquellos que consideran la estrategia un proceso adaptativo y emergente en el ámbito público, y también con perspectivas que caracterizan a las entidades gubernamentales como sistemas no lineales, interdependientes y complejos. Además, están de acuerdo con estudios realizados en Latinoamérica que detectan la existencia simultánea de formalidad e informalidad en los gobiernos locales. Sin embargo, los hallazgos se desvían de enfoques normativistas que consideran que la planificación estratégica es suficiente y determinante para asegurar la eficiencia institucional. Este estudio revela que la planificación tiene una función orientadora en contextos de limitaciones estructurales, y que la estrategia real se construye a partir de la práctica diaria y de la experiencia en el lugar.

En resumen, la gerencia municipal en Carlos Arvelo tiene que entenderse como un fenómeno complejo, relacional y profundamente humano, en el que la estrategia surge de la interacción entre norma, contexto y subjetividad. Esta dinámica adaptativa mantiene la actividad pública en situaciones de incertidumbre estructural.

CONCLUSIONES

El estudio tuvo como objetivo comprender e interpretar cómo se configuran las prácticas gerenciales en el Municipio Carlos Arvelo a partir de sus significados, dinámicas organizacionales y condiciones de complejidad, con el propósito de resignificar la gerencia municipal desde los aportes de la gerencia estratégica y el

pensamiento complejo. Los hallazgos permiten concluir que dichas prácticas se estructuran a partir de una interacción constante entre normativa formal, dinámicas informales y procesos subjetivos de interpretación desarrollados por los funcionarios.

Se evidenció que la planificación institucional no determina de manera lineal la acción gerencial. Por el contrario, la estrategia se configura como un proceso emergente que se adapta a restricciones presupuestarias, demandas sociales y contingencias organizacionales. Esta condición confirma que la gestión municipal opera bajo lógicas no lineales, donde la toma de decisiones responde a ajustes situados más que a esquemas prescriptivos rígidos.

Asimismo, las dinámicas organizacionales observadas revelan la coexistencia de estructuras formales y redes informales que sostienen la operatividad institucional. Esta dualidad no constituye una disfunción, sino una expresión de las condiciones de complejidad que caracterizan al gobierno local estudiado. La organización funciona como un sistema interdependiente, abierto al entorno y condicionado por múltiples factores simultáneos.

En coherencia con el enfoque fenomenológico adoptado, se concluye que los significados, experiencias y percepciones de los funcionarios influyen directamente en la configuración de las prácticas gerenciales. La acción administrativa se construye desde el mundo de vida de los actores, lo cual confirma que la gestión municipal no es exclusivamente técnica, sino también interpretativa y relacional.

En consecuencia, el estudio logra el objetivo propuesto al demostrar que la gerencia municipal en Carlos Arvelo se configura como un proceso de resignificación continua, donde convergen estrategia emergente, dinámicas organizacionales híbridas y condiciones estructurales de complejidad. Esta comprensión permite fundamentar una resignificación de la gerencia municipal que trasciende enfoques normativos tradicionales e incorpora una visión estratégica y compleja acorde con la realidad contextual analizada.

REFERENCIAS

- Arcos, R., & Gutiérrez, M. (2018). *Planificación estratégica en la gestión pública local: Instrumentos y metodologías*. Editorial Universitaria.
- Arias, F. (2012). *Investigación documental: Teoría y práctica*. Editorial Universitaria.
- Baena, M. (2015). *Investigación documental: Fundamentos y técnicas*. Editorial Académica Española.
- Blanco, M. (2023). Epistemología de la gerencia estratégica: resignificando la gestión en salud a la luz de la complejidad. *Revista Científica CIENCIAEDUC*, 6(1), pp. 2-14. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos, Venezuela. <https://saber.unerg.edu.ve/index.php/cienciaeduc/article/view/315/742>.
- Bolívar, A. (2013). La definición del corpus en los estudios del discurso. *Revista Latinoamericana de Estudios del Discurso ALED* 13(1), 3-8.
- Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas: Sobre la teoría de la acción*. Anagrama.
- Bowen, G. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Campillo, C. (2013). La administración municipal relacional y participativa: Cómo construir la identidad de las ciudades desde una perspectiva de comunicación neopública. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 3(12), 74–93. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4388426.pdf>.
- Castillo, N. (2020). Fenomenología como método de investigación cualitativa: preguntas desde la práctica investigativa. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, 20(10), 7–18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9513653>.
- Castleberry, A., & Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds? *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 10(6), 807–815. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2018.03.019>.
- Cejudo, G., & Michel, C. (2022). *Gobernanza y gestión pública contemporánea*. Editorial Universitaria.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social* (2.^a ed.). Madrid: McGraw-Hill.

- Creswell, J. W. (2013). *Investigación cualitativa y diseño de investigación: Elección entre cinco enfoques* (3.^a ed.). Sage Publications.
- Cruz, A., & Martínez, R. (2023). *Gestión municipal y prácticas informales en Venezuela*. Universidad Central de Venezuela.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314–321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>.
- Dubet, F. (2010). *Sociología de la experiencia*. Editorial Hacer.
- Flick, U. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa* (5.^a ed.). Morata.
- Giorgi, A. (2009). *The descriptive phenomenological method in psychology*. Duquesne University Pres.
- González, L. (2022). *Prácticas organizacionales en municipios venezolanos*. Manuscrito no publicado. Universidad de Carabobo.
- Halliday, M. (1985). *Introduction to functional grammar*. London: Arnold.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Herrera, M., & Ugas, G. (2019). *Emociones, subjetividad y trayectorias en la gestión pública venezolana*. Universidad Central de Venezuela.
- Husserl, E. (1978). *La crisis de las ciencias europeas y la fenomenología trascendental*. Fondo de Cultura Económica.
- Kliksberg, B. (2020). *El valor del Estado: Hacia una nueva gestión pública en América Latina*. Siglo XXI Editores.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Entrevistas: El arte de la investigación cualitativa mediante entrevistas* (2.^a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Laprate, J. (2018). *Gestión documental y análisis cualitativo*. Editorial Académica.
- Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal* (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, Extraordinario. Decreto N° 6.015 con rango valor y fuerza. Diciembre 28, 2010. Caracas – Venezuela.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Investigación naturalista*. Sage Publications.
- Miles, M., Huberman, A., & Saldaña, J. (2014). *Análisis de datos cualitativos: un manual de métodos* (3.^a ed.). Sage Publications.

- Mintzberg, H. (2020). *Safari a la estrategia*. Granica.
- Morin, E. (2019). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods [Métodos de investigación fenomenológica]*. Sage Publications.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *La empresa creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas generan la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.
- Patton, M. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Perrenoud, P. (2004). *Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar*. Graó.
- Peters, B. (2003). *El nuevo institucionalismo: Teoría institucional en ciencia política*. Gedisa.
- Pierre, J. & Peters, B. (2021). *Advanced introduction to governance*. Edward Elgar Publishing.
- Pineda, J., Cabello, T., & Rivas, M. (2022). *Gestión pública local en contextos complejos: Estudios en municipios de Colombia, Chile y Perú*. Universidad del Valle.
- Porter, M. (2021). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA.
- Prior, L. (2003). *Uso de documentos en la investigación social*. Sage Publications Ltd.
- Schein, E. (2017). *Cultura organizacional y liderazgo* (5.^a ed.). Wiley.
- Schütz, A. (1972). *Fenomenología del mundo social*. Paidós / Amorrortu Editore.
- Seidman, I. (2013). *Entrevistar como investigación cualitativa: Guía para investigadores en educación y ciencias sociales* (4.^a ed.). Nueva York, NY: Teachers College Press.
- Stacey, R. (2022). *Organizaciones y complejidad: Dinámicas no lineales en la gestión*. Routledge.
- United Nations University. (2023). *Local governance and resilience report*. UNU Press.
- Van Manen, M. (2014). *Fenomenología de la práctica: métodos para investigar la experiencia vivida*. Routledge.

Vegas, H. (2017). Políticas públicas y gobernanza: Articulación para una gestión pública local autónoma. *Polis: Revista Latinoamericana*, 16(48), 155–172. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682017000300155>.

Villalobos, P., & Hernández, R. (2021). *Planes Operativos Anuales en América Latina: Experiencias y buenas prácticas*. Ediciones CEPAL.