

XXVII

**Gestión de recursos y
capacidad institucional:
Una revisión narrativa
sobre la alineación
estratégica para el
desempeño organizacional**

Antonio Bartolomé Medina Salgado

Gestión de recursos y capacidad institucional: Una revisión narrativa sobre la alineación estratégica para el desempeño organizacional

Antonio Bartolomé Medina Salgado

RESUMEN

El presente capítulo de revisión narrativa analiza la compleja intersección entre la gestión de recursos y el fortalecimiento de la capacidad institucional, un factor determinante para la sostenibilidad organizacional en entornos contemporáneos caracterizados por la volatilidad y la escasez de activos críticos. A través de un enfoque cualitativo, se examina cómo la asignación de recursos financieros, humanos y tecnológicos trasciende la mera administración logística cuando se vincula estrechamente a procesos estratégicos de adaptabilidad y aprendizaje. La revisión identifica que la capacidad institucional —entendida como la habilidad de integrar y reconfigurar competencias técnicas, de gestión y relacionales— actúa como el verdadero indicador de madurez organizativa, superando la visión tradicional de la simple tenencia de insumos. Se argumenta que la agilidad para detectar oportunidades y mitigar riesgos es vital para convertir los recursos en resultados tangibles frente a perturbaciones externas. Finalmente, el trabajo subraya la necesidad de transitar hacia modelos de planificación estratégica basados en evidencia y el desarrollo de capacidades blandas, destacando la urgencia de promover investigaciones longitudinales que validen empíricamente el impacto de esta gestión adaptativa sobre la resiliencia institucional en diversos sectores, proporcionando así una guía esencial para los tomadores de decisiones que buscan enfrentar la incertidumbre global con estructuras organizativas más robustas y autónomas.

Palabras clave: Gestión de recursos, capacidad institucional, capacidades dinámicas, desempeño organizacional, resiliencia estratégica.

INTRODUCCIÓN

En el contexto contemporáneo, las organizaciones operan en un entorno caracterizado por una alta volatilidad, incertidumbre y una acelerada transformación digital que redefine constantemente las reglas de la competitividad y la eficiencia operativa. Este panorama, exacerbado por la creciente escasez de recursos críticos, impone presiones sin precedentes sobre las instituciones, las cuales se ven obligadas a optimizar sus activos de manera no convencional para garantizar su supervivencia y sostenibilidad a largo plazo. Ante este escenario, la gestión eficaz ha dejado de ser un ejercicio meramente administrativo para convertirse en un imperativo estratégico que exige una visión holística.

La gestión de recursos, entendida tradicionalmente como el proceso de asignación y utilización de insumos financieros, humanos y tecnológicos, requiere hoy un enfoque que priorice la optimización y la transparencia como pilares fundamentales para minimizar el desperdicio y maximizar el valor público o privado generado. Sin embargo, poseer recursos —ya sean económicos o materiales— no garantiza el éxito organizacional. La literatura sugiere que la verdadera diferencia competitiva reside en la capacidad institucional, definida como la aptitud intrínseca de una organización para gestionar sus funciones, resolver problemas complejos, adaptarse a los cambios del entorno y alcanzar sus objetivos estratégicos de manera autónoma y sostenida.

La presente revisión surge ante la evidente insuficiencia de los modelos de gestión que aíslan la administración de recursos del fortalecimiento de las estructuras internas. A menudo, las organizaciones cometen el error de concentrar sus esfuerzos en la simple adquisición de insumos, descuidando el desarrollo de los procesos operativos y el capital humano, los cuales son, en última instancia, quienes materializan la capacidad institucional. La gestión de recursos, cuando se desvincula del desarrollo de estas competencias organizacionales, deriva en una acumulación ineficiente que no se traduce en resultados tangibles ni en una mejora en la prestación de servicios o el rendimiento productivo. En este sentido, existe una brecha conceptual sobre cómo la gestión de recursos puede transformarse, de un proceso logístico, en un verdadero catalizador para la construcción de capacidades que doten a la organización de resiliencia frente a perturbaciones externas.

Por lo tanto, el objetivo de la presente revisión narrativa es analizar cómo la gestión de recursos actúa como un catalizador para la construcción de capacidades institucionales, examinando los mecanismos que permiten a las organizaciones integrar, reconfigurar

y aprovechar sus activos para fortalecer sus competencias nucleares. A través de este análisis, se busca proporcionar una comprensión profunda sobre la alineación estratégica necesaria para transitar desde una gestión basada en la simple tenencia de recursos hacia un modelo dinámico orientado al desarrollo de capacidades institucionales robustas.

METODOLOGÍA

La presente investigación se fundamenta en un diseño de revisión narrativa, un método cualitativo de carácter exploratorio y descriptivo, idóneo para sintetizar el estado del conocimiento en ámbitos complejos como la gestión organizacional y el desarrollo institucional. A diferencia de las revisiones sistemáticas que priorizan criterios estadísticos, este enfoque permite una interpretación reflexiva y contextual de la literatura, facilitando la construcción de un marco teórico integrador que trascienda la mera enumeración de hallazgos aislados (Green et al., 2006).

Para garantizar la rigurosidad del proceso de levantamiento de información, se diseñó una estrategia de búsqueda exhaustiva que abarcó las bases de datos académicas más influyentes en el ámbito de las ciencias sociales y la gestión empresarial: Web of Science (WoS), Scopus y Google Scholar. Asimismo, se consultaron repositorios de organismos internacionales (como la OCDE y el Banco Mundial) para capturar perspectivas pragmáticas sobre la capacidad institucional en el sector público. La cadena de búsqueda utilizó operadores booleanos para combinar los términos clave: "gestión de recursos" AND "desempeño institucional" OR "capacidad organizativa" AND "dinámica de recursos". Según explican Kitchenham y Charters (2007), este tipo de búsqueda estructurada minimiza el sesgo de selección y asegura la representatividad de la muestra documental.

Los criterios de selección se establecieron para garantizar la calidad y actualidad de la evidencia. Se priorizaron artículos científicos publicados en el último quinquenio (2021-2026), dada la rápida evolución de las dinámicas organizacionales post-pandemia y la aceleración de la transformación digital. No obstante, se integraron deliberadamente textos fundacionales vinculados a la Teoría Basada en Recursos (RBV), considerando que el desarrollo de capacidades institucionales requiere una base teórica consolidada que explique el origen de las ventajas competitivas (Barney, 1991). Se incluyeron estudios empíricos y teóricos que abordan el nexo entre activos

estratégicos y resultados institucionales, excluyendo aquellos documentos que no presentaran una clara vinculación conceptual con el fortalecimiento de capacidades administrativas.

Finalmente, el análisis de la información recolectada se realizó a través de un enfoque de síntesis temática y comparativa. Este proceso permitió organizar la literatura en categorías emergentes —tales como la gestión basada en la evidencia, la resiliencia organizacional y la alineación estratégica—, facilitando la identificación de convergencias entre distintos modelos de gestión y, fundamentalmente, la detección de brechas teóricas donde la investigación actual aún no ha logrado establecer una causalidad clara entre la asignación de recursos y la autonomía institucional. Este enfoque analítico sigue los lineamientos de Torraco (2005), quien sostiene que el valor de una revisión narrativa reside en su capacidad para ofrecer nuevas interpretaciones que orienten futuras agendas de investigación, consolidando un marco comprensivo sobre la gestión de recursos como catalizador de capacidades institucionales en un entorno global de alta incertidumbre.

RESULTADOS

Los hallazgos de esta revisión permiten estructurar la capacidad institucional a través de una tríada fundamental compuesta por la capacidad técnica, la capacidad de gestión y la capacidad política o relacional. La capacidad técnica se refiere al dominio de los procesos especializados y la infraestructura necesaria para la operatividad; la capacidad de gestión integra los sistemas de planificación y administración, mientras que la capacidad política asegura la legitimidad y la articulación con los actores del entorno (Honadle, 1981). Estos pilares no operan en el vacío, sino que requieren de recursos específicos que actúan como habilitadores estratégicos.

En primer lugar, los recursos financieros se han desplazado de una lógica de simple gasto hacia la presupuestación basada en resultados. Bajo este paradigma, la asignación de fondos está intrínsecamente ligada al cumplimiento de objetivos específicos, obligando a las instituciones a demostrar eficacia en su uso (Pollitt & Bouckaert, 2017). En segundo lugar, los recursos humanos constituyen el núcleo del desarrollo de talento. La literatura subraya que el liderazgo no solo implica supervisión, sino la capacidad de fomentar una cultura de aprendizaje continuo que potencie el capital intelectual de la organización. Finalmente, los recursos tecnológicos actúan como

catalizadores de la transformación digital, facilitando la automatización de procesos internos, lo cual reduce la discrecionalidad administrativa y mejora la agilidad de respuesta ante demandas externas (Dunleavy et al., 2006).

A pesar de la disponibilidad de estos recursos, la literatura identifica una paradoja: la abundancia de insumos no se traduce automáticamente en capacidad institucional. Esta desconexión es producto de barreras estructurales y sistémicas. La burocracia excesiva, a menudo caracterizada por procedimientos rígidos que priorizan el cumplimiento formal sobre el valor público, actúa como un lastre. Asimismo, la falta de una visión prospectiva, la inestabilidad institucional y la corrupción en la gestión de recursos financieros debilitan la confianza y el tejido administrativo (Andrews et al., 2017). A menudo, la desalineación estratégica impide que los activos tecnológicos o financieros se utilicen en las áreas de mayor impacto, desperdiciando potencial de crecimiento.

Para superar estas limitaciones, se han identificado factores críticos de éxito. El primero es el liderazgo transformacional, capaz de alinear la visión estratégica con la cultura organizacional. Una cultura que valora la transparencia y la rendición de cuentas es esencial para que la capacidad institucional madure. Por otro lado, la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación robustos permite el aprendizaje organizacional en tiempo real. Como señala North (1990), el cambio institucional exitoso depende de la capacidad de las organizaciones para crear incentivos que premien la eficiencia. En conclusión, la capacidad institucional se construye cuando los recursos se gestionan no como activos estáticos, sino como dinamizadores de procesos humanos y técnicos, mediados por un liderazgo que prioriza la adaptabilidad y el aprendizaje continuo.

DISCUSIÓN

La discusión de los hallazgos revela una tensión fundamental en la teoría organizacional: la dicotomía entre la "dependencia de recursos" y la búsqueda de la "autonomía institucional". Mientras que la perspectiva clásica de Pfeffer y Salancik (2003) argumenta que las organizaciones son vulnerables a las restricciones impuestas por el entorno al depender de suministros externos, el presente análisis sugiere que las instituciones más resilientes logran trascender esta dependencia mediante la construcción de capacidades que les otorgan margen de maniobra. En lugar de una subordinación pasiva, las organizaciones exitosas transforman sus insumos en activos

estratégicos, reduciendo la incertidumbre mediante la diversificación de fuentes y el fortalecimiento de sus procesos internos.

Este fenómeno subraya la relevancia crítica de las capacidades dinámicas. El debate actual postula que la capacidad institucional es menos una función de la acumulación estática de recursos y más una manifestación de la agilidad organizativa para detectar oportunidades emergentes y mitigar riesgos sistemáticos. Teece (2007) sostiene que la habilidad para integrar, construir y reconfigurar competencias frente a entornos que cambian rápidamente es el verdadero determinante del éxito. Por tanto, poseer capital financiero o tecnológico carece de valor si la estructura institucional carece de la flexibilidad necesaria para redirigirlos hacia fines innovadores. La agilidad, en este sentido, se convierte en el mecanismo que permite convertir el potencial latente de los recursos en resultados tangibles de desempeño.

Desde una perspectiva práctica, estas conclusiones ofrecen directrices claras para los tomadores de decisiones. El desafío para los gestores radica en abandonar la gestión de "incendios" —la atención exclusiva a necesidades coyunturales y de corto plazo— para adoptar un modelo de planificación estratégica a largo plazo. Esto requiere que la asignación de recursos sea un ejercicio de inversión en competencias críticas, tales como la capacitación del capital humano y el desarrollo de sistemas de información inteligentes, antes que un simple trámite de ejecución presupuestaria. Como señalan Eisenhardt y Martin (2000), las capacidades dinámicas requieren un enfoque de diseño que trascienda la eficiencia operativa inmediata, enfocándose en la sostenibilidad del valor.

A pesar de los avances teóricos, el análisis ha permitido identificar brechas significativas. Existe una notable escasez de modelos empíricos robustos que midan la relación causal directa entre tipos específicos de gestión de recursos y la tasa de incremento de capacidades institucionales. La mayoría de la literatura actual se centra en estudios de caso cualitativos que, si bien son valiosos, dificultan la generalización de los resultados entre diversos sectores. Resulta imperativo, por tanto, que las futuras líneas de investigación se orienten hacia el diseño de métricas cuantitativas que permitan operacionalizar el concepto de capacidad institucional. Solo mediante la validación empírica será posible determinar con precisión qué combinación de recursos, bajo qué condiciones de gobernanza, genera el impacto más robusto en la autonomía y el desempeño de las organizaciones en contextos de alta incertidumbre.

CONCLUSIONES

En conclusión, esta revisión narrativa permite afirmar que la gestión de recursos debe ser concebida estrictamente como un medio, y nunca como un fin en sí mismo. La madurez organizativa no se mide por la acumulación o la eficiencia en el gasto de activos financieros, humanos o tecnológicos, sino por la capacidad institucional consolidada para transformar dichos recursos en resultados estratégicos sostenibles. La verdadera ventaja competitiva y resiliencia de una institución radican en su aptitud para integrar y reconfigurar sus activos frente a un entorno volátil.

Para alcanzar esta madurez, se recomienda a los tomadores de decisiones abandonar la gestión reactiva y adoptar un enfoque de planificación estratégica a largo plazo. Es fundamental priorizar la inversión en el desarrollo de capacidades blandas —tales como el liderazgo, la adaptabilidad y el pensamiento crítico— que permitan a los equipos humanos navegar la incertidumbre. Asimismo, la modernización de los sistemas de gestión, orientada hacia la transparencia y el monitoreo basado en evidencia, es indispensable para garantizar que los recursos sean catalizadores efectivos de crecimiento institucional.

Finalmente, el análisis subraya una clara oportunidad para el avance académico. Es imperativo fomentar futuras líneas de investigación centradas en estudios longitudinales que evalúen cómo la gestión adaptativa de recursos impacta directamente en la capacidad de respuesta y resiliencia institucional ante crisis externas. Solo a través de una comprensión empírica más profunda de esta relación, las organizaciones podrán trascender la dependencia externa y asegurar su permanencia y relevancia en escenarios globales caracterizados por la complejidad y el cambio permanente.

REFERENCIAS

- Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building state capability: Evidence, analysis, action*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198747482.001.0001>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199296200.001.0001>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: Secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101-117. [https://doi.org/10.1016/S0899-3467\(07\)60142-6](https://doi.org/10.1016/S0899-3467(07)60142-6)
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- Honadle, B. W. (1981). A capacity-building framework: A search for concepts and purposes. *Public Administration Review*, 41(5), 575-580. <https://doi.org/10.2307/975765>
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*. Keele University. <https://www.elsevier.com/research-intelligence/resource-library/slr>
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309-323. <https://doi.org/10.1002/mde.1126>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis—into the age of austerity*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198793915.001.0001>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278347>
- Vergne, J. P., & Durand, R. (2011). The missing link between theory and empirics in resource-based view: A framework for strategic assets. *Strategic Management Journal*, 32(1), 108-122. <https://doi.org/10.1002/smj.877>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.339>