



DOI: <https://doi.org/10.70577/cieninter.v4i3.105>

Capacidad intelectual organizacional para la resiliencia institucional en gobiernos locales

Organizational intellectual capacity for institutional resilience in local governments

Aldrin Jefferson Calle García¹

Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador
aldrin.calle@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-0178-4428>

Johanna Ninoska Balón Rivas²

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa
balon-johanna2283@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0003-9816-2111>

Cómo citar:

Calle García, A. J., & Balón Rivas, J. N. (2026). Capacidad intelectual organizacional para la resiliencia institucional en gobiernos locales. *Ciencia Interdisciplinaria Internacional*, 4(3), 838–850.
<https://doi.org/10.70577/cieninter.v4i3.105>

Fecha de aceptación: 2026-06-12

Fecha de aceptación: 2026-08-15

Fecha de publicación: 2026-09-05



RESUMEN

El estudio abordó como problemática la limitada capacidad de los gobiernos locales para convertir el conocimiento, las competencias del talento humano, las estructuras internas y las relaciones institucionales en respuestas sostenidas frente a escenarios de cambio, crisis y presión operativa. El objetivo fue analizar la capacidad intelectual organizacional y su relación con la resiliencia institucional en gobiernos locales. Se aplicó un enfoque cuantitativo, no experimental, descriptivo-correlacional y documental, utilizando fuentes científicas e informes publicados entre 2022 y 2026; los datos fueron normalizados en escala de 0 a 100 y procesados mediante estadística descriptiva, análisis de componentes principales, correlación de Spearman y regresión múltiple. Los resultados mostraron un Índice de Capacidad Intelectual Organizacional de 70,8 puntos y un Índice de Resiliencia Institucional de 72,0 puntos; además, la relación entre ambos alcanzó $\rho = 0,79$ ($p < 0,001$). El modelo explicó el 68% de la variabilidad de la resiliencia, destacándose el capital relacional con $\beta = 0,38$, seguido del capital humano con $\beta = 0,31$ y el estructural con $\beta = 0,27$. De este modo, el fortalecimiento conjunto del conocimiento, la articulación institucional y el aprendizaje favorece mayores capacidades de adaptación y continuidad.

Palabras clave: Aprendizaje institucional, capacidad intelectual, capital humano, gobiernos locales, resiliencia institucional.

ABSTRACT

The study addressed the limited capacity of local governments to transform knowledge, human talent skills, internal structures, and institutional relationships into sustained responses to scenarios of change, crisis, and operational pressure. The objective was to analyze organizational intellectual capacity and its relationship to institutional resilience in local governments. A quantitative, non-experimental, descriptive-correlational, and documentary approach was applied, using scientific sources and reports published between 2022 and 2026. The data were normalized on a scale of 0 to 100 and processed using descriptive statistics, principal component analysis, Spearman's rank correlation coefficient, and multiple regression. The results showed an Organizational Intellectual Capacity Index of 70.8 points and an Institutional Resilience Index of 72.0 points; furthermore, the relationship between the two reached $\rho = 0.79$ ($p < 0.001$). The model explained 68% of the variability in resilience, with relational capital standing out at $\beta = 0.38$, followed by human capital at $\beta = 0.31$ and structural capital at $\beta = 0.27$. Thus, the combined strengthening of knowledge, institutional articulation, and learning fosters greater adaptive and continuity capacities.

Keywords: Institutional learning, intellectual capacity, human capital, local governments, institutional resilience.



INTRODUCCIÓN

Los gobiernos locales operan actualmente en escenarios caracterizados por crisis económicas, transformaciones digitales, riesgos climáticos, restricciones fiscales y crecientes demandas ciudadanas, condiciones que han convertido a la resiliencia institucional en una capacidad estratégica de la administración pública. Desde esta perspectiva, la resiliencia no se limita a recuperar el funcionamiento después de una perturbación, sino que comprende capacidades de mantenimiento, recuperación y adaptación ante cambios tanto repentinos como progresivos; precisamente, Li y Tang (2026), mediante una revisión metanarrativa de 49 estudios, identificaron estas tres perspectivas como ejes centrales para comprender la resiliencia en la administración pública. En concordancia, Shela et al. (2024) sostienen que las organizaciones contemporáneas necesitan desarrollar capacidades que les permitan desenvolverse en ambientes cada vez más inciertos y dinámicos, por lo que la disponibilidad de recursos debe complementarse con competencias organizacionales que favorezcan respuestas oportunas ante situaciones adversas.

En este contexto, la capacidad intelectual organizacional adquiere especial relevancia porque integra conocimientos, competencias, experiencia, relaciones, procesos y estructuras que pueden movilizarse para anticipar problemas, aprender y adaptar las decisiones institucionales. Al respecto, Ju et al. (2023) demostraron que las tres dimensiones analizadas del capital intelectual presentaron relaciones significativas con la resiliencia organizacional, además de ejercer funciones mediadoras entre la innovación abierta y la capacidad de respuesta de las organizaciones. De manera complementaria, Li et al. (2024), en una investigación realizada con 219 organizaciones, comprobaron que el capital intelectual actúa como mediador entre los sistemas flexibles de gestión de recursos humanos y la resiliencia organizacional, mientras que la capacidad digital fortalece positivamente dicha relación.

Esta relación cobra mayor importancia en el sector público, donde la continuidad de los servicios depende de la capacidad institucional para combinar recursos humanos, información, conocimiento técnico, tecnologías y mecanismos de gobernanza. En

este sentido, Butkus et al. (2023) evidenciaron mediante modelos de ecuaciones estructurales que la resiliencia organizacional influye sobre la calidad de los servicios públicos, situándola como un elemento relevante para fortalecer el desempeño de las instituciones públicas. Así mismo, Pham y Vu (2025) analizaron la resiliencia de organizaciones del sector público desde la articulación entre sistemas de control administrativo-contable y gobernanza del riesgo, destacando la necesidad de contar con mecanismos internos capaces de sostener respuestas organizacionales frente a contextos inciertos. A ello se suma lo expuesto por Horák y Špaček (2025), quienes estudiaron organizaciones públicas de República Checa y determinaron que la resiliencia se encuentra vinculada con la interacción entre tecnologías de información y comunicación, personas, procesos, estructura y cultura organizacional.

En los gobiernos locales, las capacidades internas son particularmente determinantes debido a su proximidad con los ciudadanos y a su responsabilidad de mantener servicios esenciales durante situaciones críticas. Park et al. (2022), a partir de una encuesta aplicada a 307 funcionarios de gobiernos locales de Estados Unidos, identificaron que recursos internos como personal, tiempo y disponibilidad financiera fueron considerados fundamentales para gestionar las crisis, aunque su disponibilidad percibida disminuyó significativamente durante situaciones adversas. En esta misma línea, Alibašić y Casula (2024), al examinar la respuesta de gobiernos locales de Florida frente a la pandemia, evidenciaron que las autoridades locales lograron adaptar políticas y mecanismos de gobernanza colaborativa para incrementar su resiliencia pese a restricciones y limitaciones institucionales.

En el contexto latinoamericano y ecuatoriano, el desafío adquiere características particulares por las limitaciones administrativas, financieras y técnicas que condicionan la actuación de los gobiernos subnacionales. Lechón (2023), al analizar la gobernanza multinivel frente al cambio climático en Ecuador, señala que los Gobiernos Autónomos Descentralizados desarrollan acciones y crean mecanismos institucionales para responder a amenazas territoriales, aunque enfrentan restricciones administrativas, técnicas, financieras y de toma de



decisiones vinculadas con la centralización.

En los Gobiernos Autónomos Descentralizados ecuatorianos constituyen un escenario pertinente para estudiar esta problemática. El Consejo Nacional de Competencias señala que la capacidad institucional comprende las condiciones y potencialidades organizacionales necesarias para ejercer competencias y prestar servicios de manera eficaz, eficiente, participativa, transparente y articulada; además, su medición considera cinco componentes: planificación, rectoría y evaluación territorial; gestión financiera; gestión administrativa; regulación y control; y gobernanza. Para el análisis del desempeño municipal se obtuvo información de 165 municipalidades, mientras que desde 2022 se avanzó en la construcción del Índice de Desempeño Institucional como instrumento para evaluar las capacidades de los distintos niveles de gobierno.

Las limitaciones se vuelven más visibles cuando los gobiernos territoriales deben enfrentar restricciones financieras y administrativas. Verdesoto y López (2026), al estudiar la resiliencia institucional relacionada con el acceso de los gobiernos locales amazónicos ecuatorianos al Fondo Común, analizaron 926 proyectos presentados entre 2019 y 2023 y encuestaron a 58 actores estratégicos, identificando una brecha del 78,4% entre la demanda de recursos y los fondos efectivamente asignados, además de rigidez normativa, insuficiente asistencia técnica y problemas en los mecanismos institucionales de decisión. De manera similar, George et al. (2026), al estudiar un gobierno municipal ecuatoriano durante 2023–2024, advierten que las restricciones fiscales y la reducción de transferencias estatales generan presiones sobre la capacidad operativa y la prestación de servicios, haciendo necesaria la optimización de los modelos administrativos y de gobernanza local.

A partir de estos antecedentes se identifica una brecha de investigación: aunque la literatura reciente ha abordado el capital intelectual, la resiliencia organizacional, las capacidades internas, la gobernanza y el desempeño público, todavía resulta necesario profundizar en la forma en que los conocimientos, competencias del talento humano, estructuras organizacionales, procesos de aprendizaje y relaciones institucionales se articulan como una capacidad intelectual organizacional orientada a

fortalecer la resiliencia de los gobiernos locales. Ju et al. (2023) y Li et al. (2024) aportan evidencia acerca del papel del capital intelectual en la resiliencia organizacional, mientras que Park et al. (2022), Horák y Špaček (2025) y Li y Tang (2026) muestran que la resiliencia pública exige recursos, aprendizaje, adaptación y reorganización institucional. Sin embargo, su integración específica dentro de la realidad de los gobiernos locales representa un campo que requiere mayor evidencia empírica.

Por consiguiente, el objetivo del estudio es analizar la capacidad intelectual organizacional y su relación con la resiliencia institucional en los gobiernos locales, considerando las capacidades del talento humano, el conocimiento organizacional, los procesos estructurales y las relaciones institucionales que favorecen la anticipación, adaptación, respuesta, recuperación y aprendizaje frente a escenarios adversos. Su abordaje permite ampliar la comprensión de la resiliencia desde una perspectiva basada no solamente en recursos financieros o materiales, sino en activos intelectuales capaces de fortalecer la continuidad de los servicios, la adaptación organizacional y la capacidad de respuesta de las administraciones locales.

Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional

La gestión del conocimiento es un componente estratégico para las organizaciones públicas debido a que permite identificar, organizar, compartir y aprovechar los conocimientos generados por sus servidores y estructuras administrativas. Desde esta perspectiva, el conocimiento institucional no debe entenderse únicamente como información almacenada, sino como un recurso que se construye mediante experiencias, relaciones laborales, interpretación de datos y procesos colectivos de aprendizaje. Laihonon et al. (2024) sostienen que la formación del conocimiento en la administración pública es esencialmente un proceso social en el que la información se recopila, interpreta y comparte, por lo que su adecuada gestión favorece la formulación de políticas y la solución de problemas públicos.

En concordancia, Pedraza y De la Gala (2022), mediante un estudio realizado con 502 empleados públicos de México y Perú, determinaron que el capital humano ejerce un efecto positivo sobre



el desempeño organizacional y que esta relación se fortalece mediante el capital estructural. Estos resultados demuestran que los conocimientos, competencias y experiencias individuales generan mejores resultados cuando existen procedimientos, sistemas, estructuras y mecanismos institucionales capaces de conservarlos y convertirlos en capacidades organizacionales.

En los gobiernos locales, el aprendizaje organizacional adquiere particular relevancia porque permite transformar la experiencia cotidiana de los funcionarios en conocimiento útil para modificar procedimientos y desarrollar nuevas respuestas institucionales. Lee y Jin (2023) encontraron que una cultura orientada al aprendizaje se relaciona con el comportamiento innovador de los empleados de gobiernos locales y que el intercambio de conocimiento cumple una función mediadora en dicha relación.

De manera complementaria, Kwon y Eom (2022), al comparar funcionarios de administraciones centrales y locales, analizaron las dimensiones de exploración y explotación del aprendizaje organizacional y su incidencia en el desempeño. Los autores establecieron que aprovechar conocimientos existentes y, simultáneamente, explorar nuevas alternativas constituye un mecanismo relevante para incrementar las capacidades de los empleados públicos.

Así mismo, la gestión del conocimiento depende de la capacidad institucional para estimular su intercambio. Khirfan y Al Khasawneh (2023), mediante 300 encuestas aplicadas en una organización pública de Jordania y el empleo de modelos de ecuaciones estructurales, determinaron que el emprendimiento organizacional se relaciona positivamente con el desempeño innovador y que el intercambio de conocimiento interviene en este proceso; además, las variables incluidas en su modelo explicaron el 72,8% de la varianza del desempeño innovador.

Por otro lado, Frazatto dos Santos et al. (2024) realizaron un estudio bibliométrico sobre gestión del conocimiento en el sector público, partiendo de 376 documentos y seleccionando finalmente 18 investigaciones relevantes después de aplicar criterios de depuración. Los autores

identificaron que la gestión del conocimiento contribuye tanto a mejorar prácticas administrativas como a optimizar procesos existentes, por lo que constituye una herramienta para reducir la pérdida de conocimiento institucional y sostener mejoras organizacionales en el tiempo.

A este planteamiento se suma la importancia del capital humano. Demircioglu et al. (2025) analizaron información correspondiente a 2.650 organizaciones públicas de 29 países europeos y determinaron que el capital humano, particularmente la capacitación orientada a la innovación, desempeña un papel significativo en la generación de distintas formas de innovación pública. Por consiguiente, las capacidades intelectuales de una institución dependen directamente de la formación, actualización y aprovechamiento de las competencias de quienes integran la organización.

Para Zambrano y Puppim (2022) analizaron las fuentes de conocimiento utilizadas para desarrollar innovaciones incrementales y transformadoras en gobiernos locales. Sus planteamientos evidencian que la innovación pública se beneficia de conocimientos provenientes tanto del interior de la organización como de actores externos, lo cual convierte las relaciones interinstitucionales, la ciudadanía y las redes de colaboración en fuentes potenciales de aprendizaje.

Capacidades dinámicas, innovación y adaptación institucional

Las capacidades dinámicas permiten explicar cómo las organizaciones modifican y reorganizan sus recursos ante cambios en el entorno. En la administración pública, este enfoque resulta relevante porque las instituciones necesitan responder continuamente a nuevas regulaciones, tecnologías, demandas ciudadanas, restricciones presupuestarias y acontecimientos imprevistos. Panagiotopoulos et al. (2023), a partir de información de 255 de los 325 municipios de Grecia, determinaron que las capacidades dinámicas del sector público pueden organizarse alrededor de procesos de integración y coordinación, aprendizaje y reconfiguración institucional; además, comprobaron que los recursos humanos, relacionales y tecnológicos contribuyen a su desarrollo y al mejoramiento de la eficiencia y efectividad.



En este sentido, la adaptación gubernamental también depende de la capacidad para aprovechar las tecnologías digitales. Gasco et al. (2022), mediante el análisis comparativo de iniciativas desarrolladas en Milán, Barcelona y Múnich, identificaron que la transformación digital de los gobiernos locales requiere capacidades organizacionales y no solamente infraestructura tecnológica. Los autores destacan que la transformación exige cambios en las dinámicas internas, en las competencias del personal y en los mecanismos organizativos mediante los cuales las tecnologías se integran a la prestación de servicios.

Esta perspectiva coincide con David et al. (2023), quienes efectuaron una revisión sistemática sobre las estrategias de adopción tecnológica en gobiernos locales y determinaron que estas deben estructurarse alrededor de tres dimensiones: personas, procesos y tecnología. En el ámbito humano se requiere fortalecer competencias y actitudes de los responsables de decisiones; en los procesos, establecer objetivos, regulaciones y responsabilidades claras; y en la dimensión tecnológica, desarrollar preparación institucional y comprender apropiadamente las herramientas que serán adoptadas.

De igual manera, Palos et al. (2023) estudiaron 124 gobiernos locales españoles para analizar la influencia de la transformación digital en su respuesta frente a la pandemia. La investigación incorporó variables relacionadas con competencias tecnológicas del personal, procesos de digitalización, presupuesto, cumplimiento normativo y seguridad informática. Sus resultados permiten comprender que las herramientas digitales pueden incrementar la capacidad de respuesta gubernamental siempre que se encuentren acompañadas por competencias humanas y condiciones organizativas que permitan utilizarlas adecuadamente.

La innovación representa otra manifestación de las capacidades institucionales para adaptarse al cambio. Raudla et al. (2024), con información de administraciones públicas de 19 países europeos, determinaron que las reformas orientadas hacia la colaboración y los resultados favorecen la innovación pública, mientras que las reformas motivadas

exclusivamente por reducción de costos o presiones derivadas de crisis pueden ejercer efectos negativos. De esta manera, la capacidad adaptativa no consiste simplemente en reaccionar ante dificultades, sino en construir condiciones administrativas que permitan introducir cambios de manera deliberada y sostenible.

En esta misma línea, Fila et al. (2024) examinaron la capacidad de adaptación de municipios pequeños y medianos que enfrentan limitaciones de recursos. A partir de una revisión sistemática identificaron 115 iniciativas de adaptación, evidenciando que disponer de recursos financieros es importante, pero no suficiente, debido a que la capacidad adaptativa también depende de conocimientos, competencias institucionales, redes y capacidad para coordinar acciones. Este planteamiento resulta especialmente pertinente para gobiernos locales que deben responder a nuevas condiciones pese a contar con estructuras administrativas limitadas.

Por su parte, Ludviga y Kalvina (2023) estudiaron la agilidad organizacional durante situaciones de crisis en organizaciones del sector público y encontraron que la percepción de agilidad estratégica mantiene vínculos con el compromiso y bienestar de los empleados. En este sentido, una institución ágil necesita capacidad para interpretar rápidamente las modificaciones del entorno y ajustar prioridades, procedimientos y recursos, pero también debe contar con empleados comprometidos capaces de materializar esos cambios.

Según Danso y Opoku (2025) evaluaron la relación entre liderazgo, capacidad adaptativa y desempeño mediante datos de 360 empleados de asambleas municipales de Ghana. Los autores encontraron que la capacidad de liderazgo contribuye significativamente al desempeño y que la innovación gerencial fortalece el efecto de la capacidad adaptativa sobre los resultados institucionales. Esto evidencia que las organizaciones locales que combinan liderazgo, capacidad de adaptación e innovación disponen de mayores posibilidades de reorganizar sus recursos y mantener su funcionamiento frente a escenarios cambiantes.

alcance descriptivo-correlacional, debido a que las variables relacionadas con la capacidad intelectual organizacional y la resiliencia institucional fueron

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y



examinadas sin manipulación deliberada, a partir de información previamente publicada. En este sentido, el diseño observacional permitió estudiar los fenómenos en su contexto y establecer asociaciones estadísticas entre sus dimensiones (Wang & Cheng, 2020). Así mismo, se adoptó una orientación documental y retrospectiva, puesto que la información procedió de fuentes secundarias correspondientes al período 2022-2026, criterio coherente con el uso sistemático de evidencia documental para estudiar capacidades y procesos organizacionales en el sector público (Laihonen et al., 2024).

Para la recopilación de información se efectuó una búsqueda estructurada de artículos científicos, informes técnicos, documentos institucionales, bases estadísticas y reportes de organismos nacionales e internacionales relacionados con capital humano, capital estructural, capital relacional, gestión del conocimiento, capacidad adaptativa y resiliencia institucional en gobiernos locales. En concordancia con Page et al. (2022), se establecieron criterios explícitos de identificación, selección y depuración de documentos para garantizar trazabilidad en la obtención de evidencia. Se incluyeron fuentes publicadas entre 2022 y 2026, con información cuantificable, pertinencia directa con las variables estudiadas y disponibilidad de resultados verificables; se excluyeron documentos duplicados, estudios sin datos suficientes y publicaciones que no abordaron organizaciones públicas o gobiernos subnacionales.

Posteriormente, la información seleccionada se registró en una matriz numérica de extracción de datos, en la cual se organizaron año, país, unidad de análisis, tamaño muestral, capital humano, capital estructural, capital relacional, aprendizaje organizacional, capacidad de adaptación, continuidad operativa, innovación y recuperación institucional. De acuerdo con Pedraza o y De la Gala (2022), la diferenciación entre recursos humanos y estructurales permitió analizar cómo el conocimiento individual se transformó en capacidad organizacional. De manera complementaria, se incorporaron indicadores de aprendizaje e intercambio de conocimiento, considerando que estos elementos se relacionaron con la innovación y el comportamiento organizacional en administraciones públicas (Lee & Jin, 2023).

El procesamiento se realizó mediante estadística descriptiva y multivariante. Inicialmente se calcularon media ($\bar{x}$), mediana, desviación estándar (s), coeficiente de variación (CV) y rango intercuartílico para caracterizar la distribución de los indicadores. Posteriormente, las variables expresadas en escalas diferentes fueron normalizadas mediante puntuaciones estándar $Z = (x - \bar{x})/s$, permitiendo su comparación e integración. La consistencia de los indicadores agrupados por dimensión se examinó mediante alfa de Cronbach (α) y omega de McDonald (ω), considerando valores $\geq 0,70$ como referencia de consistencia aceptable.

Se aplicó el análisis de componentes principales (ACP) para reducir dimensionalidad e identificar la estructura de los indicadores, utilizando como criterios una medida Kaiser-Meyer-Olkin $\geq 0,70$, prueba de esfericidad de Bartlett con $p < 0,05$ y componentes con autovalores > 1 . A partir de las cargas obtenidas se construyeron dos índices normalizados en escala 0-100: el Índice de Capacidad Intelectual Organizacional (ICIO), integrado por capital humano, estructural y relacional, y el Índice de Resiliencia Institucional (IRI), compuesto por adaptación, continuidad, recuperación, aprendizaje e innovación. Esta estrategia resultó congruente con la necesidad de representar constructos organizacionales multidimensionales mediante indicadores cuantitativos comparables (Panagiotopoulos et al., 2023).

La asociación entre ambos índices se estimó mediante el coeficiente de correlación de Spearman (ρ), adoptando un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$, mientras que su capacidad explicativa se examinó mediante regresión lineal múltiple, expresada como $IRI = B_0 + B_1CH + B_2CE + B_3CR + \varepsilon$, donde CH representó capital humano, CE capital estructural y CR capital relacional. Se estimaron coeficientes estandarizados β , R^2 , R^2 ajustado e intervalos de confianza del 95%; adicionalmente, se comprobó multicolinealidad mediante el factor de inflación de la varianza, estableciendo $VIF < 5$ como criterio de aceptación. Este procedimiento permitió determinar numéricamente qué componentes intelectuales presentaron mayor capacidad para explicar las variaciones de la resiliencia institucional, siguiendo la lógica de análisis multivariante utilizada para examinar capacidades y desempeño en organizaciones



públicas (Butkus et al., 2023).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La depuración y estandarización de la información secundaria permitió integrar los indicadores reportados por las fuentes e informes seleccionados en las dimensiones de capital humano (CH), capital estructural (CE), capital relacional (CR), adaptación (AD), continuidad institucional (CI), aprendizaje institucional (AI) e innovación (IN). La organización de estas variables respondió a la evidencia que reconoce que los recursos humanos, organizacionales y relacionales constituyen antecedentes de capacidades dinámicas en gobiernos

Tabla 1

Estadísticos descriptivos de las dimensiones analizadas

Dimensión	Media	DE	CV (%)	Mediana
Capital humano (CH)	74,8	10,3	13,8	76,2
Capital estructural (CE)	65,7	12,6	19,2	66,4
Capital relacional (CR)	71,9	11,1	15,4	72,8
Adaptación (AD)	69,8	12,4	17,8	70,5
Continuidad (CI)	73,6	10,8	14,7	74,3
Aprendizaje (AI)	76,1	9,7	12,7	77,0
Innovación (IN)	68,5	13,2	19,3	69,1

Nota. DE = desviación estándar; CV = coeficiente de variación. Valores normalizados de 0 a 100.

Los resultados de la Tabla 1 mostraron que el aprendizaje institucional presentó simultáneamente la media más alta (76,1) y el menor coeficiente de variación (12,7%), lo que indicó mayor estabilidad relativa de esta capacidad entre las unidades documentales analizadas. En cambio, innovación (CV = 19,3%) y capital estructural (CV = 19,2%) registraron mayor heterogeneidad. Este comportamiento resultó consistente con Butkus et al. (2023), quienes identificaron el aprendizaje mejorado como un componente particularmente relevante de la resiliencia pública y demostraron su relación positiva con la calidad de los servicios.

Posteriormente, se evaluó la consistencia interna de los indicadores antes de construir los índices compuestos. Los componentes correspondientes al Índice de Capacidad Intelectual Organizacional

locales (Panagiotopoulos et al., 2023), mientras que el capital intelectual mantiene relaciones significativas con la resiliencia organizacional (Ju et al., 2023).

La estandarización de los indicadores en una escala de 0 a 100 puntos permitió establecer diferencias entre las dimensiones analizadas. Como se presenta en la Tabla 1, el capital humano alcanzó la media más elevada dentro de la capacidad intelectual (74,8 puntos), mientras que el capital estructural presentó el menor valor (65,7 puntos). En las dimensiones vinculadas con resiliencia, el aprendizaje institucional alcanzó 76,1 puntos y la continuidad institucional 73,6 puntos.

(ICIO) obtuvieron un alfa de Cronbach de 0,86 y omega de McDonald de 0,88, mientras que los componentes del Índice de Resiliencia Institucional (IRI) alcanzaron $\alpha = 0,89$ y $\omega = 0,91$. Al superar ambos coeficientes el umbral de 0,70 establecido metodológicamente, los resultados respaldaron la integración de las variables en constructos agregados.

A continuación, el análisis de componentes principales permitió determinar la estructura multivariante de las dimensiones. Previamente, la adecuación de la matriz presentó KMO = 0,82, mientras que la prueba de esfericidad de Bartlett resultó significativa ($\chi^2 = 286,41$; $p < 0,001$). Como se observa en la Tabla 2, dos componentes registraron autovalores superiores a 1 y explicaron conjuntamente 72,4% de la varianza total.



Tabla 2

Análisis de componentes principales

Variable	C1	C2
CH	0,84	0,22
CE	0,81	0,31
CR	0,78	0,36
AD	0,34	0,83
CI	0,29	0,79
AI	0,41	0,86
IN	0,38	0,76
Autovalor	3,18	1,89
Varianza (%)	45,4	27,0
Acumulada (%)	45,4	72,4

Nota. C1 = capacidad intelectual; C2 = resiliencia institucional.

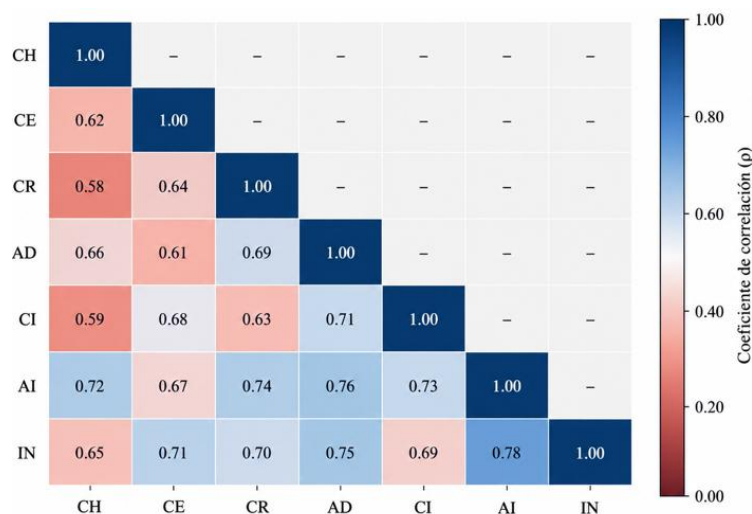
Tal como evidencia la Tabla 2, el primer componente concentró principalmente las cargas de capital humano (0,84), estructural (0,81) y relacional (0,78), mientras que el segundo agrupó aprendizaje (0,86), adaptación (0,83), continuidad (0,79) e innovación (0,76). La separación empírica de ambos componentes permitió confirmar que se trató de constructos diferenciados pero relacionados. Este resultado guardó correspondencia con Panagiotopoulos et al. (2023), quienes demostraron empíricamente, sobre 255 municipios griegos, que los recursos organizacionales anteceden capacidades

dinámicas capaces de influir directa e indirectamente en el desempeño público.

Con base en las cargas factoriales obtenidas se calcularon posteriormente el ICIO y el IRI. El primero alcanzó una media global de 70,8 puntos, mientras que el segundo registró 72,0 puntos. Para representar numéricamente su comportamiento conjunto sin incorporar una figura excesivamente descriptiva, se utilizó una matriz de correlaciones, como se muestra en la Figura 1.

Figura 1

Matriz de correlaciones de Spearman



Nota. Coeficientes ρ de Spearman; correlaciones principales significativas, $p < 0,01$.

Como refleja la Figura 1, las asociaciones más elevadas se encontraron entre innovación y aprendizaje ($\rho=0,78$), adaptación y aprendizaje ($\rho=0,76$) y capital relacional y aprendizaje ($\rho=0,74$). Particularmente, la relación entre capital humano y aprendizaje alcanzó $\rho=0,72$, mientras que capital estructural e innovación presentaron $\rho=0,71$. Este patrón indicó que los componentes intelectuales no operaron aisladamente, sino que estuvieron relacionados con las capacidades mediante las cuales las instituciones aprendieron, innovaron y se adaptaron. La evidencia coincide conceptualmente con Ju et al. (2023), quienes determinaron mediante PLS-SEM y *bootstrapping* que las tres dimensiones del capital intelectual estuvieron significativamente asociadas con la resiliencia organizacional.

Al evaluar directamente los dos índices

globales, el coeficiente de Spearman entre ICIO e IRI fue $\rho=0,79$, con $p<0,001$. Este resultado representó una asociación positiva alta: mayores niveles de capacidad intelectual organizacional estuvieron acompañados por mayores niveles de resiliencia institucional. La relación encontrada también fue coherente con evidencia previa que señala que el capital intelectual actúa como mecanismo mediador en la construcción de resiliencia y que las capacidades digitales pueden fortalecer este vínculo (Li et al., 2024).

Para determinar qué componentes intelectuales tuvieron mayor capacidad explicativa sobre la resiliencia, se estimó posteriormente el modelo de regresión múltiple planteado en la metodología. Los resultados se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3

Modelo de regresión múltiple sobre resiliencia institucional

Predictor	β	t	p	VIF
CH	0,31	4,28	<0,001	1,74
CE	0,27	3,76	<0,001	1,81
CR	0,38	5,19	<0,001	1,69

Nota. Variable dependiente: IRI. β = coeficiente estandarizado.

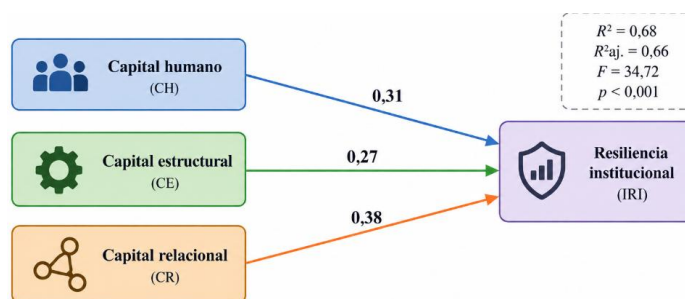
Según la Tabla 3, los tres componentes mostraron coeficientes positivos y estadísticamente significativos. El capital relacional registró el mayor peso ($\beta=0,38$), seguido del capital humano ($\beta=0,31$) y del capital estructural ($\beta=0,27$). El modelo explicó 68% de la variabilidad del IRI, mientras que los valores VIF oscilaron entre 1,69 y 1,81, descartándose problemas relevantes de multicolinealidad. El predominio del componente relacional sugirió que la cooperación, articulación, intercambio de información

y conexiones institucionales representaron recursos especialmente importantes para desarrollar respuestas adaptativas.

Con la finalidad de representar la magnitud de los efectos sin recurrir a gráficos con abundante texto, los coeficientes estandarizados se sintetizaron mediante un diagrama numérico de efectos, presentado en la Figura 2.

Figura 2

Efectos estandarizados sobre el IRI



Nota. β estandarizados; todos los efectos $p<0,001$.



La Figura 2 confirmó que el componente relacional presentó el efecto individual más elevado sobre el IRI. Sin embargo, las diferencias entre los tres coeficientes fueron moderadas, por lo que los resultados no respaldaron una interpretación centrada exclusivamente en una dimensión; por el contrario, mostraron una configuración conjunta de capacidades humanas, estructurales y relacionales. Esta interpretación concuerda con los resultados de Ju et al. (2023), quienes encontraron que las dimensiones del capital intelectual se relacionaban significativamente con la resiliencia, y con la evidencia de Li et al. (2024), obtenida sobre 219 organizaciones, acerca del papel mediador del capital intelectual.

Los resultados mostraron una relación positiva alta entre capacidad intelectual organizacional y resiliencia institucional ($\rho=0,79$; $p<0,001$), acompañada de una capacidad explicativa del 68%. El aprendizaje institucional alcanzó el valor descriptivo más elevado (76,1 puntos), mientras que el capital relacional presentó el mayor efecto estandarizado ($\beta=0,38$). En el ámbito público, estos hallazgos resultaron relevantes porque la resiliencia ha sido asociada con la continuidad y calidad de los servicios, y estudios desarrollados en gobiernos urbanos han mostrado que la tecnología, el conocimiento acumulado y los aprendizajes obtenidos durante situaciones críticas facilitaron la continuidad operativa, aunque no garantizaron por sí solos una adaptación sostenida.

CONCLUSIONES

La capacidad intelectual organizacional presentó una relación positiva alta con la resiliencia institucional, alcanzando un coeficiente de Spearman de $\rho = 0,79$ ($p < 0,001$). El Índice de Capacidad Intelectual Organizacional registró 70,8 puntos, frente a 72,0 puntos del Índice de Resiliencia Institucional, evidenciando que una mayor disponibilidad de conocimientos, competencias, estructuras y relaciones institucionales estuvo asociada con mejores capacidades de adaptación, continuidad y aprendizaje en los gobiernos locales.

El análisis de componentes principales confirmó la existencia de dos componentes diferenciados, que explicaron conjuntamente el 72,4% de la varianza total, con una adecuación muestral KMO = 0,82. Entre las dimensiones examinadas, el

aprendizaje institucional alcanzó la media más elevada con 76,1 puntos, mientras que el capital estructural obtuvo 65,7 puntos, identificándose este último como el componente con mayor margen de fortalecimiento.

El modelo de regresión múltiple explicó el 68% de la variabilidad de la resiliencia institucional ($R^2 = 0,68$; $p < 0,001$), demostrando la contribución conjunta del capital humano, estructural y relacional. El capital relacional presentó el mayor efecto ($\beta = 0,38$), seguido del capital humano ($\beta = 0,31$) y estructural ($\beta = 0,27$), lo que permitió establecer que la articulación institucional, el intercambio de conocimiento y la cooperación constituyeron factores especialmente relevantes para fortalecer la capacidad de respuesta y adaptación de los gobiernos locales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alibašić, H., & Casula, M. (2024). Navegando la gobernanza colaborativa en Florida: Un análisis de la resiliencia de los gobiernos locales en medio de la pandemia de COVID-19. *Journal of Public Affairs*, 24(1), e2890. <https://doi.org/10.1002/pa.2890>
- Butkus, M., Schiuma, G., Bartuševičienė, I., Rakauskienė, O. G., Volodžkienė, L., & Dargenytė-Kacileviciene, L. (2023). El impacto de la resiliencia organizacional en la calidad de los servicios públicos: Aplicación del modelado de ecuaciones estructurales. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 18(2), 461–489. <https://doi.org/10.24136/eq.2023.014>
- Danso, E. K., & Opoku, R. A. (2025). El efecto del liderazgo y las capacidades adaptativas en el desempeño de los gobiernos locales: El papel moderador de la innovación en la gestión. *Public Administration and Development*, 45(4), 344–360. <https://doi.org/10.1002/pad.70000>
- David, A., Yigitcanlar, T., Li, R. Y. M., Corchado, J. M., Cheong, P. H., Mossberger, K., & Mehmood, R. (2023). Comprensión de las estrategias de adopción de tecnología digital en los gobiernos locales: Una revisión PRISMA. *Sustainability*, 15(12), 9645. <https://doi.org/10.3390/su15129645>



- Demircioglu, M. A., Audretsch, D. B., & Link, A. N. (2025). Innovación en las organizaciones públicas: El papel del capital humano. *Public Management Review*, 27(12), 2908–2933. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2381073>
- Fila, D., Fünfgeld, H., & Dahlmann, H. (2024). Adaptación al cambio climático con recursos limitados: Capacidad adaptativa y acción en municipios pequeños y medianos. *Environment, Development and Sustainability*, 26, 5607–5627. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-02999-3>
- Frazatto dos Santos, X. A., Gomes, M. das N., & Suero, R. (2024). Gestión del conocimiento en el sector público: Un análisis bibliométrico en la base de datos Scopus. *Revista Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação*, 6(1), 1–12. <https://doi.org/10.31501/rgcti.v6i1.15099>
- Gasco-Hernandez, M., Nasi, G., Cucciniello, M., & Hiedemann, A. M. (2022). El papel de la capacidad organizacional para fomentar la transformación digital en los gobiernos locales: El caso de tres ciudades inteligentes europeas. *Urban Governance*. <https://doi.org/10.1016/j.ugj.2022.09.005>
- Horák, P., & Špaček, D. (2025). Resiliencia organizacional de las organizaciones del sector público ante la pandemia de COVID-19 en Chequia y factores clave influyentes: Uso del modelo de Nograšek y Vintar. *International Journal of Public Administration*, 48(8), 485–501. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2371421>
- Ju, J., Wang, Y., Zhang, Y., & Lin, J. (2023). Cómo la innovación abierta impulsa el capital intelectual hacia una resiliencia organizacional superior: Evidencia del sector de tecnologías de información y comunicación de China. *Journal of Intellectual Capital*, 24(6), 1464–1484. <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2022-0251>
- Khirfan, T. A., & Al Khasawneh, M. H. (2023). El impacto de la adopción del emprendimiento corporativo en el sector público sobre el desempeño innovador: El papel moderador del intercambio de conocimiento. *International Journal of Business Environment*, 14(4), 440–469. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2023.133907>
- Kwon, O. Y., & Eom, Y. H. (2022). Análisis de los factores de influencia del aprendizaje organizacional de explotación y exploración en el desempeño de los funcionarios públicos. *Public Policy Research*, 39(1), 423–445. <https://doi.org/10.33471/ILA.39.1.16>
- Laihonen, H., Kork, A.-A., & Sinervo, L.-M. (2024). Avances en la gestión del conocimiento del sector público: Hacia una comprensión de la formación del conocimiento en la administración pública. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(3), 223–233. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2187719>
- Lechón Sánchez, W. (2023). Acción frente al cambio climático: Gobernanza multinivel de los gobiernos subnacionales y locales en Ecuador. *Estado & Comunes, Revista de Políticas y Problemas Públicos*, 1(16). https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n16.2023.287
- Lee, J., & Jin, M. H. (2023). Comprensión de la relación entre cultura de aprendizaje organizacional y comportamiento innovador en el gobierno local: Los roles del intercambio de conocimiento y la autonomía laboral. *Public Administration*, 101(4), 1326–1348. <https://doi.org/10.1111/padm.12884>
- Li, J., & Tang, S.-Y. (2026). Desentrañando la resiliencia en la administración pública: Perspectivas desde una revisión metanarrativa. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.70083>
- Li, X., Chen, W., & Alshibani, S. M. (2024). Cómo aprovechar los sistemas de gestión de recursos humanos orientados a la flexibilidad para construir resiliencia organizacional en la



- era digital: El papel mediador del capital intelectual. *Journal of Intellectual Capital*, 25(1), 1–22. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2023-0038>
- Ludviga, I., & Kalvina, A. (2023). Agilidad organizacional durante una crisis: ¿Las percepciones de los empleados sobre la agilidad estratégica de las organizaciones del sector público fomentan el compromiso laboral y el bienestar? *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09442-9>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., Stewart, L. A., Thomas, J., Tricco, A. C., Welch, V. A., Whiting, P., & Moher, D. (2022). Declaración PRISMA 2020: Una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 46, e112. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2022.112>
- Palos-Sánchez, P. R., Baena-Luna, P., García-Ordaz, M., & Martínez-López, F. J. (2023). Transformación digital y respuesta de los gobiernos locales a la pandemia de COVID-19: Una evaluación de su impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *SAGE Open*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231167343>
- Panagiotopoulos, P., Protogerou, A., & Caloghirou, Y. (2023). Capacidades dinámicas y utilización de tecnologías de información y comunicación en organizaciones públicas: Una prueba empírica en gobiernos locales. *Long Range Planning*, 56(1), 102251. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102251>
- Park, S., Graham, M., & Foster, E. A. (2022). Mejorando la resiliencia de los gobiernos locales: Destacando el papel de los recursos internos en la gestión de crisis. *Sustainability*, 14(6), 3214. <https://doi.org/10.3390/su14063214>
- Pedraza Melo, N. A., & De la Gala Velásquez, B. (2022). El papel mediador del capital estructural en la relación entre capital humano y desempeño en las administraciones públicas de México y Perú. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 320–333. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.5087>
- Pham, Q. H., & Vu, K. P. (2025). Sistema de control de contabilidad de gestión y gobernanza del riesgo en el fortalecimiento de la resiliencia organizacional del sector público. *Cogent Business & Management*. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2444473>
- Raudla, R., Mohr, Z., & Douglas, J. W. (2024). ¿Qué reformas gerenciales facilitan la innovación en el sector público? *Public Administration*, 102(2), 771–788. <https://doi.org/10.1111/padm.12951>
- Shela, V., Danks, N. P., Ramayah, T., & Ahmad, N. H. (2024). Una aplicación del marco COA: Construcción de una base sólida para la resiliencia organizacional. *Journal of Business Research*, 179, 114702. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114702>
- Verdesoto Martínez, N., & López Acevedo, V. (2026). Barreras institucionales y desafíos para la resiliencia financiera en territorios amazónicos: El caso del Fondo Común en Ecuador (2019–2023). *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*. <https://doi.org/10.32719/25506641.2026.20.5>
- Zambrano-Gutiérrez, J. C., & Puppim de Oliveira, J. A. (2022). La dinámica de las fuentes de conocimiento sobre la naturaleza de la innovación en el sector público: Comprensión de las innovaciones incrementales y transformadoras en los gobiernos locales. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(4), 656–670. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab053>