



Revista Venezolana de Gerencia  
ISSN: 1315-9984  
rvgluz@fces.luz.edu.ve  
Universidad del Zulia  
Venezuela

## Tipología de gestión de consejos comunales en tres municipios del estado Zulia

Navarro de Granadillo, Ketty; Colina Arenas, Belinda  
Tipología de gestión de consejos comunales en tres municipios del estado Zulia  
Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23, núm. 81, 2018  
Universidad del Zulia, Venezuela  
**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055767004>

## Tipología de gestión de consejos comunales en tres municipios del estado Zulia

*Typology of Communal Councils' Management in three municipalities of Zulia State*

Ketty Navarro de Granadillo \*  
Universidad del Zulia, Venezuela  
ketty.navarro@fces.luz.edu.ve

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055767004>

Belinda Colina Arenas \*\*  
Universidad del Zulia, Venezuela  
belicolina@gmail.com

Recepción: 15 Mayo 2017  
Aprobación: 15 Enero 2018

### RESUMEN:

El objetivo del presente artículo es analizar la gestión de consejos comunales ubicados en tres municipios del estado Zulia. Se asume a estas organizaciones como mecanismos de participación ciudadana e instrumentos del Estado para la ejecución de políticas públicas, pero cuya gestión debe ser vista más allá de los argumentos procedimentales y normativos que se reporta en la literatura tradicional sobre gestión. Para los efectos, se realizó un estudio de casos múltiples, fundamentado en la fenomenología y desde la perspectiva de sus propios voceros, para lo cual se realizaron entrevistas en profundidad a diez líderes de estas organizaciones y a cinco funcionarios de instituciones del Estado, cuyos datos se trataron mediante el procesador de datos cualitativos ATLAS.ti. Los resultados permiten identificar tres tipos de gestión: proactiva, pasiva y conflictiva, y cuya dinámica organizacional y productiva está fuertemente influenciada tanto por el carácter y la personalidad de líder, como por la obediencia a las instrucciones del gobierno. Se concluye que es necesario valorar a los consejos comunales en su justa dimensión, como portadores de una política social más incluyente y como la capacidad de crear opciones para promover nuevos proyectos colectivos viables, en el marco de la crisis que vive Venezuela actualmente y de esta manera lograr los cambios necesarios que les otorguen una calidad de vida digna.

**PALABRAS CLAVE:** consejos comunales, gestión, tipologías, participación ciudadana.

### ABSTRACT:

The objective of this article is to analyze the management of communal councils located in three municipalities of Zulia state. These organizations are assumed as mechanisms of citizen participation and State instruments for the execution of public policies, but whose management must be seen beyond the procedural and normative arguments that are reported in the traditional literature on management. For this purpose, a multiple case study was carried out, based on phenomenology and from the perspective of its own spokespersons, for which in-depth interviews were conducted with ten leaders of these organizations and five officials of State institutions, whose data was tried using the qualitative data processor ATLAS.ti. The results allowed to identify three types of management: proactive, passive and conflictive, and whose organizational and productive dynamics are strongly influenced both by the character and personality of the leader, and by obedience to government instructions. It is concluded that it is necessary to value the communal councils in their proper dimension, as bearers of a more inclusive social policy and as the ability to create options to promote viable new collective projects, within the framework of the current crisis in Venezuela and of this way to achieve the necessary changes that grant them a decent quality of life.

**KEYWORDS:** communal councils, management, typologies, citizen participation.

---

### NOTAS DE AUTOR

\* Investigadora del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia.

\*\* Departamento de Ciencias Humanas de la Facultad Experimental de Ciencias, de la Universidad del Zulia

## 1. INTRODUCCIÓN

La dinámica social y política en la Venezuela contemporánea ha dado lugar a una nueva forma de asumir la atención de las comunidades, impactando drásticamente en las formas de organización y participación; cambios que encuentran su asidero en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1999, en la cual se incluye por vez primera la participación social y ciudadana, como un derecho humano y social fundamental (Alvarado, 2009; Urdaneta, 2011). Partiendo de esta concepción, se impulsan diversos espacios para la injerencia de las comunidades organizadas en la planificación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas, ello fundamentándose en la idea de que las comunidades que padecen necesidades o problemáticas, representan los sujetos ideales y aptos para buscar las posibles alternativas y vías de solución a los mismos (Machado, 2008; Lovera 2009; Márquez y col, 2013).

Esto supone un trabajo conjunto y mancomunado entre las comunidades y las autoridades nacionales, regionales y municipales para poder lograr sus objetivos (Nadales y Vásquez, 2007; Piña, 2015; Nuvárez *et al*, 2015). En este sentido, en el año 2006, el Gobierno del Presidente Hugo Chávez Frías impulsa la creación de los consejos comunales como instancia para que las propias comunidades se organicen y gestionen de manera colectiva la solución de sus problemas. Los consejos comunales han sido bienvenidos por parte de las organizaciones sociales populares de las zonas de bajos recursos que se sienten protagonistas en la ejecución de políticas públicas y ven en esta figura la posibilidad de resolver las deficiencias de vivienda, agua, adquisición de alimentos, disposición de espacios públicos y otros servicios comunales que demanda la mayoría de las barriadas en Venezuela, mejorando así su calidad de vida (Machado, 2008; Urdaneta, 2011; Navarro, 2017). Por lo tanto, avanzar en el estudio y comprensión de los consejos comunales es imperante en la Venezuela actual.

En este sentido, en función de que los consejos comunales tienen una gran responsabilidad como gestores del desarrollo de su comunidad, la cual debe ser monitoreada tanto por los entes gubernamentales como por la sociedad civil, el investigar los significados que para los voceros tiene la gestión de su consejo comunal, es de suma importancia, tanto desde el punto de vista científico como gerencial, por cuanto los resultados que se generan son de gran utilidad para los decisores de políticas sociales, con el fin de mejorar su desempeño.

En este trabajo se presentan los resultados de una investigación de naturaleza cualitativa-fenomenológica, de acuerdo con los argumentos de Martínez (1996), de campo, con el objetivo de estudiar la gestión de consejos comunales en tres municipios del estado Zulia. Los consejos comunales estudiados fueron: 1) José Antonio Páez, 2) Valle Frio II Bicentenario, 3) Valle Frio V, 4) Victoria Unida, 5) 18 de Octubre Siglo Veintiuno, 6) Alto Prado 7) San Benito del municipio Maracaibo. 8) San Valentín del municipio Rosario de Perijá y 9) Eloy Párraga del municipio San Francisco.

Se entrevistaron también a cinco funcionarios de instituciones relacionadas con el apoyo y promoción de los consejos comunales, a saber: dos de FUNDACOMUNAL: el responsable por el estado Zulia para la formación y promoción estatal de los consejos comunales y el promotor de consejos comunales de la parroquia Cecilio Acosta de Maracaibo. Al coordinador estatal del Consejo Federal de Gobierno; una analista de información de INFOCENTRO Zulia, sede Maracaibo y un facilitador educativo y de procesos en línea de la sede de INFOCENTRO del Municipio San Francisco. La técnica utilizada para la recolección de la información fue la entrevista en profundidad y los datos fueron procesados mediante el programa ATLAS.ti, el cual permitió distinguir las categorías programadas más influyentes en las características de la gestión y el reconocimiento de categorías emergentes, tales como los tipos de gestión.

Se asume a estas organizaciones como mecanismos de participación ciudadana e instancias del poder popular, para la ejecución de políticas públicas, cuya gestión debe ser vista más allá de los argumentos procedimentales y normativos que se reportan en la literatura tradicional sobre este tema, debido a que algunas evidencias empíricas indican que el estilo de gestión que desarrollan los consejos comunales está influenciado, más por los valores, las voluntades de los voceros y el rol de los líderes en la dinámica diaria

(Pereira y Vásquez, 2009, Yanes, 2012; Navarro, 2017), en lugar de las formalidades que caracterizan a las organizaciones de la administración pública, aspecto este que logra demostrarse con los resultados de este trabajo, del cual además, emerge la identificación de tres estilos de gestión que pudieran asumirse como una tipología intrínseca de dichas instancias de participación comunitaria. En este sentido, los tipos de gestión identificados son: proactiva, pasiva y conflictiva, los cuales se explican más adelante.

## 2. GESTIÓN DE CONSEJOS COMUNALES

La gestión puede definirse como el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado (Piña, 2015). En este sentido, se asume como dirección y gobierno a actividades para hacer que las cosas funcionen, como capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.

También puede asumirse como disposición y organización de los recursos para obtener los resultados esperados y puede entenderse como una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos de la organización. Desde el punto de vista social, la gestión se interpreta como la construcción de diversos espacios para la activación permanente de una determinada comunidad, mediante un proceso basado en la participación colectiva, con el propósito de diseñar y ejecutar proyectos para la atención de necesidades y solución de sus problemas básicos (Celis, 2000).

Por otra parte, la gestión alude a las acciones que se realizan para la consecución de algo, o a las actividades de la persona encargada de un negocio, de modo que se le puede asumir como una actividad transversal a la organización, la cual puede ser desarrollada de diversos modos y grados, en sus diferentes ámbitos y subsistemas (Sanabria, 2007). En este sentido, puede decirse que un gestor es un manejador, un manipulador, no necesariamente en el sentido negativo del término, sino en el de alguien que opera con ciertos medios para lograr determinados fines o procesador (Torres y Mejía, 2006).

Para Marín (2014) la noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. Ortún Rubio (1995) distingue a la gestión como práctica que puede ser definida de diversas maneras: como creación y mantenimiento de un medio laboral donde los individuos, trabajando en grupos, puedan realizar misiones y objetivos específicos. Como conseguir que las cosas se hagan a través de las personas y como coordinar y motivar a las personas de una organización para conseguir unos objetivos.

A partir de la noción anterior se infiere, que la gestión es una condición necesaria para llevar a cabo la acción o conjunto de acciones en forma interactiva por parte de los miembros de una determinada organización social, mediante la cual identifican sus necesidades de manera unificada con la finalidad de buscar las propuestas que más se adapten a la solución de las mismas, tomando en cuenta los entes encargados de coadyuvar en dichas soluciones (Piña, 2015). En atención a esto, pudiera decirse que la gestión es también una herramienta para la participación ciudadana y la organización social a la disposición de los ciudadanos, para la autogestión en la búsqueda de recursos necesarios para resolver sus problemas y mejorar su calidad de vida.

En este sentido, de acuerdo con la Ley Orgánica de los Consejos Comunales de 2009, Artículo 4, literal 10, la gestión se define como acciones que exigen el cumplimiento de los objetivos y metas, aprobados por la asamblea de ciudadanos y ciudadanas, de cada una de las unidades de trabajo que integran el consejo comunal.

En el mismo artículo se definen los proyectos comunitarios, como el conjunto de actividades concretas orientadas a lograr uno o varios objetivos, para dar respuesta a las necesidades, aspiraciones y potencialidades de las comunidades. Los proyectos deben contar con una programación de acciones determinadas en el tiempo, los recursos, los responsables y los resultados esperados (Asamblea Nacional, 2009).

En efecto, desde la Ley de los Consejos Comunales promulgada en el año 2006, en el artículo 2, quedó establecido que son instancias de participación para ejercer directamente la gestión de políticas públicas en lo referente a la atención de sus necesidades e intereses, ejercer la atención de los proyectos, la administración de los recursos, la rendición de cuentas, la contraloría social (Artículo 11), la organización de la economía social (Artículo 22) y a futuro, los servicios (Asamblea Nacional, 2006). Posición que fue ratificada en la Ley Orgánica de los Consejos Comunales aprobada en el año 2009.

Con respecto a lo comunitario, el término deriva de comunidad y para efectos de este trabajo se comparte la definición emanada tanto de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales del 2009 (Asamblea Nacional, 2009), artículo 4, como de la Ley Orgánica del Poder Popular del 2010, artículo 8 (Asamblea Nacional, 2010). En este sentido, se define como comunidad al núcleo espacial básico e indivisible constituido por personas y familias que habitan en un ámbito geográfico determinado, vinculadas por características e intereses comunes que comparten una historia, necesidades y potencialidades culturales, económicas, sociales, territoriales y de otra índole. Ambas leyes también definen en esos mismos artículos a las organizaciones comunitarias como: las organizaciones que existen o pueden existir en el seno de las comunidades y agrupan un conjunto de personas con base a objetivos e intereses comunes, para desarrollar actividades propias en el área que les ocupa.

Es así como podría decirse que, tal como se concibe actualmente en Venezuela, la gestión permite un acercamiento entre las comunidades y el Estado, a través de las políticas públicas, que despeja ante los ojos de las comunidades un mundo que antes era percibido como ajeno, estimulando a la vez el aprendizaje, la identificación con el entorno y para muchos, el descubrimiento de capacidades para la gestión y el liderazgo antes insospechados.

Este ejercicio de gestión también implica la planificación cooperativa o toma de decisiones compartida entre voceros y comunidad. Asimismo plantea delegar la responsabilidad de la preparación de planes a los propios beneficiarios, lo que lleva a observar las estrategias de gestión, los procedimientos y el aprendizaje en el contexto interactivo Estado-comunidad (Pereira y Vásquez, 2009), en donde ambas instancias se integran en un ambiente compartido de trabajo, aprendizaje y toma de decisiones que generalmente se desarrolla a través del ciclo comunal.

### 3. MODELOS DE ORGANIZACIÓN ALTERNATIVOS EN VENEZUELA

Mendoza (2001) estima que desde el punto de vista académico, actualmente se identifican tres modelos de organizaciones en la sociedad venezolana: el racional burocrático, el sistémico contingencial y el de relaciones humanas y que estos modelos se caracterizan por estar cimentados en una espíteme racional, por prácticas institucionales regidas por la planificación, el orden, la jerarquización, especificación de funciones, instrumentos técnicos, objetivos y metas bien definidas.

Sin embargo, cuando se examinan las organizaciones venezolanas creadas para la inclusión social, se hace notoria la presencia de un tipo de organización alterno y distinto a este modelo académico, denominada por Mendoza (2001) como proto-organizaciones, las cuales no pueden ser comprendidas bajo la racionalidad moderna, sino, a partir de la espíteme popular relacional que las caracteriza. De allí, que a los consejos comunales se les perciba como organizaciones comunitarias vivientes al estar integradas por personas en su mayoría de los sectores populares cuyas prácticas de vida, de organización y planeación de sus actividades se producen de manera espontánea, que no necesariamente se circunscriben al ámbito institucional formal, espacio éste cuyas relaciones interpersonales no trascienden más allá de una simple interacción entre individuos para cumplir funciones y roles específicos dentro de la institución (Yanes *et al*, 2012).

Por el contrario, los consejos comunales se caracterizan por estar integrado, generalmente, por personas de los sectores populares con baja formación académica y cuyas prácticas de gestión organizacional se corresponden más con su experiencia y habilidades de vida y no con las que se circunscriben al ámbito

institucional formal. En las proto-organizaciones, las rutinas de trabajo están determinadas por relaciones interpersonales cercanas y familiares, en donde predominan sus afectos.

En el caso de los consejos comunales, el elemento epistémico popular, según (Yanes *et al*, 2012), trasciende más allá de la mera intención de agruparse como comunidad, para establecer consensos en torno a las cuestiones inherentes a su sector. Éste crea las condiciones mínimas para el surgimiento de un clima de trabajo que permite, neutralizar las diferencias ideológicas que pudieran existir en la comunidad que agrupa, fomentando además valores sociales como la amistad, el compañerismo, la confianza, la solidaridad y la cooperación, entre otros.

#### 4. TIPOLOGÍA DE GESTIÓN EN LOS CONSEJOS COMUNALES

El procesamiento y análisis de los datos aportados por los informantes permitieron identificar distintas formas de gestionar los consejos comunales por parte de los voceros, producto de sus visiones, actitudes, aptitudes, habilidades, fortalezas, capacidades, valores e intuición, entre otros, de tal modo que es posible establecer una tipología básica para su estudio y comprensión. A tal efecto, se observan tres tipos de gestión de los concejos comunales: gestión proactiva, gestión pasiva y gestión conflictiva, cuyas particularidades se esbozan a continuación.

##### 4.1. Gestión Proactiva

Su característica principal es que sin descartar una actitud responsable en la resolución de los problemas (actitud reactiva), son capaces de avizorar oportunidades y plantear con antelación situaciones y condiciones para la mejora en todos los aspectos de la organización (Colina, 2011). Buscan de manera espontánea y por propia iniciativa, información relevante e indagan sobre posibles vías no sólo para solventar sus problemas, sino para escalar un peldaño superior de actuación, dado que no solo ejecutan las actividades que por ley están obligados a realizar, sino que proyectan mentalmente y ensayan salidas y rutas novedosas, producto de un serio y total compromiso hacia la construcción creativa y colectiva de mejores condiciones de vida.

# **Concepción de gestión:** la concepción de gestión que prevalece en el tipo de gestión activa se caracteriza por ser el resultado de una visión intuitiva, pero con algunos elementos de la concepción tradicional de las organizaciones; al tiempo que es producto de las características de su propio contexto socio económico. Suelen cumplir de forma oportuna y correcta con los trámites que les demanda la Ley Orgánica de los Consejos Comunales y con las exigencias de las instituciones y organismos a los que se adscriben. Su movilidad es alta, dado que son capaces de realizar diligencias o trámites por cuenta propia, evidenciando con ello que los problemas que les aquejan y el deseo de alcanzar mayores estándares de vida, ocupan un lugar preponderante en su subjetividad tanto individual como colectiva y en su quehacer diario.

No obstante, su gestión está determinada en buena parte por su visión particular de la vida comunitaria, de sus relaciones sociales y las interacciones que establecen dentro de ella, por la empatía que establecen con el otro, y dado que estas relaciones están permeadas por una importante dosis de simpatía, entusiasmo ya grado por lo que hacen. Todo ello les conduce a ser innovadores, pues son capaces de salirse de su rutina diaria para inventar futuros, proyectar mentalmente escenarios deseados y realizar las gestiones necesarias para hacerlas realidad, sin olvidar las limitaciones reales que el contexto o situación socio económica del país les impone.

# **Liderazgos prevalecientes:** estos consejos comunales son dirigidos por líderes proactivos, de actitud positiva, que activan a los demás voceros y entusiasman a la comunidad, sus actuaciones, a menudo congruentes con su discurso les han permitido ganar simpatía y aceptación entre los miembros de su comunidad, demostrando con ello que el líder enseña e inspira con su ejemplo.



# **Proyectos desarrollados:** tienen en su haber la ejecución de varias obras de envergadura, teniendo en cuenta la precariedad de sus recursos (canchas deportivas, escuelas, viviendas, alumbrado eléctrico, textileras, casa comunal, módulos de barrio adentro, guarderías infantiles “simoncitos”, entre otros); así como exhiben regularidad en los servicios que prestan a la comunidad. Por lo tanto, manejan recursos económicos que consiguen a través de solicitudes de financiamiento ante las instituciones del Estado para tal fin. Responden puntualmente a los compromisos de pago ante los órganos financieros y son merecedores de la confianza y estima por parte de los funcionarios.

# **Características de la participación:** la mayoría de las decisiones se toman en el seno de las asambleas de la comunidad, el cual es el máximo órgano decisor comunitario y en virtud de ser decisiones colectivas tienen la aceptación de las mismas. Y la participación es numerosa y se asume con entusiasmo.

# **Manejo de conflictos:** entre sus integrantes hay muy pocos conflictos dado que manejan buenas técnicas para la resolución de los mismos. Estas técnicas para dirimir conflictos las han aprendido de procesos de capacitación ofrecidos por los organismos que los acompañan, pero también en buena parte, viene dada por una buena dosis de intuición y el saber innato que poseen.

# **Acompañamiento o tipo de relación que establecen con los organismos del Estado:** estos consejos comunales se caracterizan por dejarse acompañar y orientar, por parte de las instancias del Estado o por integrantes de la comunidad capacitados para la elaboración de proyectos. Comprenden la importancia del acompañamiento al reconocer que sin el mismo, no hubiesen podido lograr la mayoría de los proyectos y sacan el máximo provecho de este acompañamiento, para aprender a empoderarse y a gestionar.

# **Valores organizacionales:** Dada la alta convicción en las cosas que hacen y la fuerte creencia en las ventajas de la asociatividad para conseguir mayores niveles de vida, en este tipo de gestión se halla una efervescencia de valores, signados por: el esfuerzo, el sacrificio, el carisma, la creatividad, la perseverancia, el bien común e individual, la corresponsabilidad, la justicia, la democracia participativa, el equilibrio, el compromiso, la responsabilidad, la honestidad, entre otros, que actúan como fuertes cohesionadores, a fin de producir decisiones y acciones consensuadas, lo cual genera una alta credibilidad en sus líderes, dado que se verifica una real congruencia entre lo que se hace y lo que se dice. Son rigurosos en el valor de la honestidad y esto se manifiesta en el cuidado y la severidad que demuestran en el manejo de los recursos y la rendición de las cuentas.

# **Contraloría social:** En este tipo de gestión la contraloría social es permanente, se da como un proceso espontáneo en donde se involucra toda la comunidad. Es una acción que en lugar de ser vista como un castigo o con temor, es invocada y realizada a fin de garantizar la salud y transparencia de los procesos.

## 4.2. Gestión Pasiva

Al igual que en la gestión activa, este tipo de gestión se lleva a cabo teniendo como base fundamental, una percepción de la realidad que le circunda y de los procesos administrativos, basados más en el sentido común que en principios científicos, lo cual constituye el lente fundamental con el que observan su entorno y representa el punto de partida de las interacciones con el otro. Entienden y sienten las necesidades de los demás, toda vez que sufren en primera persona las mismas precariedades. Ejecutan de buen ánimo y agrado sus tareas, no obstante no pueden considerarse proactivos, dado que sus voceros se limitan a cumplir con lo exigido por la ley y por lo que les demandan las instituciones y organismos a los que se adscriben y a los que deben rendir cuenta. Realizan pocas diligencias y trámites, que conduzcan a la mejora de las condiciones de vida de su comunidad de forma espontánea o por iniciativa propia y no se muestran innovadores en sus procesos de gestión dado que sus rutinas son previsibles.

# **Concepción de gestión:** Este tipo de gestión pasiva se caracteriza por tener una visión de gestión similar a la activa, en tanto que sus rasgos fundamentales son la espontaneidad, la intuición y la informalidad en la mayoría de los procesos del día a día. A excepción de aquellos trámites en los que deben cumplir con lo

establecido por la ley y por los organismos competentes, procesos estos en los que se observan elementos de una gestión formal con rasgos burocráticos, los cuales han debido aprender más por la práctica que por procesos de aprendizaje formal o escolarizado. Adicionalmente, su estilo de gestión está marcado por los condicionamientos del contexto que les ha tocado vivir. Se puede decir que cumplen de forma oportuna, y apegados a las exigencias establecidas tanto en la ley de consejos comunales, como por los requerimientos de los organismos y dependencias a los que deben rendir cuenta periódicamente. Sin embargo, se dejan vencer ante el burocratismo de los organismos gubernamentales, la indiferencia del resto de la comunidad a la que pertenecen y su apego a su zona de confort, dejando pasar oportunidades para la obtención de beneficios que sí aprovechan las gestiones proactivas.

# **Liderazgos prevalecientes:** Este tipo de gestión está dirigida por líderes con buenas capacidades y habilidades, pero no obstante no pueden considerarse proactivos porque sus acciones denotan que no traspasan su zona de confort. Quizás porque no tienen necesidades apremiantes o simplemente porque tienen más bien un perfil reactivo, vale decir, reaccionan ante las situaciones pero no se adelantan a ellas. No las crean, no propician situaciones distintas que involucren mayores riesgos y en consecuencia mayores logros. Por esta razón, aunque sus estilos de liderazgos se tornan poco o medianamente estimulantes e inspiradores, también es cierto que están soportados en la confianza, toda vez que sus actuaciones demuestran estar apegadas al cumplimiento de la ley.

# **Proyectos desarrollados:** No manejan ningún tipo de recursos económicos. No ejecutan obras de envergadura, pero prestan un buen servicio de los que por ley están obligados a brindar a la comunidad, tales como la expedición de cartas de soltería y de residencia, entre otros.

# **Características de la participación:** En este tipo de gestión, la mayoría de las decisiones se toman en el colectivo comunitario, es decir, a nivel de las vocerías y sólo si es altamente necesario convocan a la asamblea. Su capacidad de convocatoria para las asambleas es baja y por ende la participación también es baja.

# **Manejo de conflictos:** Entre sus integrantes hay pocos conflictos, los cuales suelen resolverse rápida y satisfactoriamente en virtud de que aplican adecuadas técnicas para la resolución de los mismos.

# **Acompañamiento o tipo de relación que establecen con los organismos del Estado:** Este tipo de gestión se caracteriza porque sus voceros no buscan acompañamiento ni orientación por parte de las instancias del Estado o por integrantes de la comunidad capacitados para la elaboración de proyectos. De lo cual se desprende que los procesos de aprendizaje no son buscados, ni representan el fuerte de este tipo de gestión.

# **Valores organizacionales:** De las actuaciones de sus voceros puede decirse que en este tipo de gestión predominan poco los valores de compromiso y la responsabilidad.

# **Contraloría social:** En este tipo de gestión la contraloría social es ejercida sólo por los voceros responsables de la misma. Raras veces el resto de la comunidad se involucra en estas tareas, no suelen demandar o exigir el cumplimiento de este requisito, pero aceptan de buena gana que estos mecanismos sean ejercidos.

### 4.3. Gestión Conflictiva

El conflicto frecuente y la baja capacidad para resolverlo es la característica primordial de este tipo de gestión. Suelen responsabilizar al otro de los errores o cuando las cosas no van por buen camino. Las actitudes personalistas prevalecen en todo momento y se percibe un ansia de poder. El consenso o los acuerdos son tarea difícil porque no logran coincidir en las opiniones ni en las acciones a realizar, así como sus resultados no evidencian procesos de negociación que busquen el ganar-ganar. La gestión se torna muy obstaculizada desde el punto de vista emocional, debido a que sus integrantes se desgastan en un círculo de conflictividad permanente, a veces con tinte e implicaciones jurídicas, en ocasiones de índole personal y marcado por disputas y discusiones cotidianas, debido a que la falta de consenso deslegitima sus actuaciones ante los organismos competentes, debido a que se paralizan los trámites para el desarrollo de obras.



# **Concepción de gestión:** La concepción de gestión que predomina en el tipo de gestión conflictiva, al igual que en las gestiones activa y pasiva, también se caracteriza por estar basada en la intuición. Pero adicionalmente prevalece un sentido común individualista, con elementos de respuestas reactivas y defensivas. Los procesos de gestión sólo se encaminan a realizar las actividades imprescindibles, que les permitan la continuidad en el tiempo. Las adversidades que les presenta el entorno socio económico a menudo son argüidas como las causas de los problemas y suelen escudarse en las dificultades del día a día para ejercer una gestión precaria. Sus relaciones internas están marcadas por la división, el aislamiento, posturas en casos irreconciliables y en la conformación de grupos de poder. No existe empatía de ellos hacia la comunidad ni de la comunidad hacia el consejo comunal. La gestión se traduce en una difícil tarea que a menudo no conduce, o lleva a duras penas al cumplimiento de los objetivos para los cuales fue el creado el consejo comunal.

# **Liderazgos prevalecientes:** Están dirigidos por líderes con buenas capacidades y habilidades, especialmente en el conocimiento de las leyes, pero con una personalidad difícil para las relaciones interpersonales. No muestran entusiasmo por el trabajo que realizan en el consejo comunal, por el contrario, lo sienten como una pesada carga, como una tarea que no hay más remedio que realizar.

# **Proyectos desarrollados:** Debido a la conflictividad, se ven limitados por ley, a ser beneficiarios de financiamiento para la ejecución de obras para la comunidad, ya que se necesita aprobación de los proyectos por parte de la asamblea. No son regulares en la prestación de servicio de los que por ley están obligados a brindar a la comunidad. No manejan recursos económicos.

# **Características de la participación:** El nivel de participación de la comunidad, tanto en las asambleas como en el resto de las actividades que realizan, es bajo o nulo dado que no existe ningún tipo de motivación y dado que sus líderes, en realidad no lo son, toda vez que no son fuente de inspiración para realizar acciones de impacto positivo para la comunidad. Antes por el contrario se tornan un mal ejemplo que a menudo es rechazado, condenado y en casos imitado y reproducido.

# **Manejo de conflictos:** La gestión de estos consejos comunales se caracteriza por un clima organizacional tenso, en permanente conflicto, tanto interno como externo, es decir, entre las vocerías y con la comunidad. Según los testimonios de los voceros y las observaciones realizadas en campo, parecieran que no tienen interés en dirimir el conflicto, debido a que ninguna de las partes están dispuestos a ceder.

# **Acompañamiento o tipo de relación que establecen con los organismos del Estado:** En este tipo de gestión, el acompañamiento por parte de FUNDACOMUNAL suele darse hasta cumplir con todas las etapas normativas para la conformación del consejo comunal, pero una vez cumplida esta etapa básica de constitución se aíslan y resuelven sus asuntos comunitarios a total discreción y sin contar con los mecanismos idóneos que le permitan resultados exitosos. No mantienen buenas relaciones con los organismos del estado dado que la mayor parte del tiempo no cumplen con lo exigido por estos o bien el cumplimiento es bajo.

# **Contraloría social:** En este tipo de gestión la contraloría social es ejercida sólo por los voceros responsables de la misma, tal como les demanda la Ley. Se limitan a cumplir con lo requerido, la comunidad no está concienciada con la importancia de evaluar la actuación de sus voceros y en consecuencia no participa de esta actividad.

Las diferencias sustanciales entre cada uno de los tipos de gestión identificados se visualizan mejor en el cuadro 1:

**CUADRO 1**  
**Tipos de Gestión de los Consejos Comunales**

<b>Características/Tipo</b>	<b>Proactiva</b>	<b>Pasiva</b>	<b>Conflictiva</b>
<b>Característica principal</b>	Actitud reactiva, avizoran oportunidades y plantean con antelación situaciones y condiciones para la mejora en todos los aspectos de la organización	Este tipo de gestión se lleva a cabo teniendo como base fundamental, una percepción de la realidad que le circunda y de los procesos administrativos, basados más en el sentido común que en principios científicos,	El conflicto frecuente y la baja capacidad para resolverlo es la característica primordial de este tipo de gestión.
<b>Concepción de gestión</b>	Intuitiva, pero con algunos elementos de la concepción tradicional de las organizaciones.	Se caracteriza por tener una visión de gestión similar a la activa, en tanto que sus rasgos fundamentales son la espontaneidad, la intuición y la informalidad en la mayoría de los procesos del día a día	Al igual que en las gestiones activa y pasiva, también se caracteriza por estar basada en la intuición. Pero adicionalmente prevalece un sentido común individualista, con elementos de respuestas reactivas y defensivas.

elaboración propia

**CUADRO 1.**  
**Tipos de Gestión de los Consejos Comunales (cont...)**

<b>Liderazgos prevalecientes</b>	Son dirigidos por líderes proactivos, de actitud positiva, que activan a los demás voceros y entusiasman a la comunidad	Está dirigida por líderes con buenas capacidades y habilidades, pero no obstante no pueden considerarse proactivos porque sus acciones denotan que no traspasan su zona de confort.	Están dirigidos por líderes con buenas capacidades y habilidades, especialmente en el conocimiento de las leyes, pero con una personalidad difícil para las relaciones interpersonales.
<b>Proyectos desarrollados</b>	Tienen en su haber la ejecución de varias obras de envergadura. Igualmente, exhiben regularidad en los servicios que prestan a la comunidad. Manejan recursos económicos que consiguen a través de solicitudes de financiamiento ante las instituciones del Estado. Responden puntualmente a los compromisos de pago ante los órganos financieros y son merecedores de la confianza y estima por parte de los funcionarios.	No manejan ningún tipo de recursos económicos. No ejecutan obras de envergadura, pero prestan un buen servicio de los que por ley están obligados a brindar a la comunidad, tales como la expedición de cartas de soltería y de residencia, entre otros.	Debido a la conflictividad, se ven limitados por ley, a ser beneficiarios de financiamiento para la ejecución de obras para la comunidad, ya que se necesita aprobación de los proyectos por parte de la asamblea. No son regulares en la prestación de servicio de los que por ley están obligados a brindar a la comunidad. No manejan recursos económicos.
<b>Características de la participación.</b>	La mayoría de las decisiones se toman en el seno de las asambleas de la comunidad. La participación es numerosa	La mayoría de las decisiones se toman en el colectivo comunitario, es decir, a nivel de las vocerías y sólo si es altamente necesario convocan a la asamblea. Su capacidad de convocatoria para las asambleas es baja y por ende la participación también es baja.	El nivel de participación de la comunidad, tanto en las asambleas como en el resto de las actividades que realizan, es bajo o nulo

**CUADRO 1**  
**Tipos de Gestión de los Consejos Comunales (cont...)**

<b>Manejo de conflictos</b>	Entre sus integrantes hay muy pocos conflictos dado que manejan buenas técnicas para la resolución de los mismos.	Entre sus integrantes hay pocos conflictos	Se caracteriza por un clima organizacional tenso, en permanente conflicto, tanto interno como externo
<b>Acompañamiento o tipo de relación que establecen con los organismos del Estado</b>	Se caracterizan por dejarse acompañar y orientar, por parte de las instancias del Estado o por integrantes de la comunidad capacitados para la elaboración de proyectos.	Este tipo de gestión se caracteriza porque sus voceros no buscan acompañamiento ni orientación por parte de las instancias del Estado o por integrantes de la comunidad capacitados para la elaboración de proyectos.	El acompañamiento por parte de FUNDACOMUNAL suele darse hasta cumplir con todas las etapas normativas para la conformación del consejo comunal
<b>Valores organizacionales</b>	En este tipo de gestión se identificaron valores, signados por: el esfuerzo, el sacrificio, el carisma, la creatividad, la perseverancia, el bien común e individual, la corresponsabilidad, la justicia, la democracia participativa, el equilibrio, el compromiso, la responsabilidad, la honestidad, entre otros	De las actuaciones de sus voceros puede decirse que en este tipo de gestión predominan poco los valores de compromiso y la responsabilidad.	De las actuaciones de sus voceros puede decirse que en este tipo de gestión predominan poco los valores de compromiso y la responsabilidad.
<b>Contraloría social</b>	La contraloría social es permanente, se da como un proceso espontáneo en donde se involucra toda la comunidad.	En este tipo de gestión la contraloría social es ejercida sólo por los voceros responsables de la misma.	La contraloría social es ejercida sólo por los voceros responsables de la misma, tal como les demanda la Ley.

elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES

Se establece una tipología básica de gestión, la cual no se considera como un producto acabado y definitivo, sino un punto de partida que puede y debe ser ampliado y mejorado. Esta tipología se ha definido como:

activa, pasiva y conflictiva. Los elementos en común que caracterizan a las tres, residen en el hecho de que en sus procesos de gestión predominan la intuición, el sentido común y la percepción personal que se tiene tanto del contexto como de los mecanismos a implementar, a fin de cumplir con los objetivos de los consejos comunales señalados en la ley.

Algunos de los aspectos principales que diferencian a los tres tipos de gestión radican en el hecho de que, en el caso del tipo de gestión activa, son proactivos, de gran movilidad, con alto poder de convocatoria e impacto social, valoran y se sienten estimulados a emprender procesos de aprendizaje que conlleven a mejorar su gestión y el mejoramiento de su calidad de vida, tienen valores muy arraigados donde predominan la confianza, el compromiso y la democracia participativa; y hacen de la contraloría social un mecanismo que garantiza la participación y la salud de la gestión.

En el caso de la gestión pasiva no son proactivos, el liderazgo no suele ser un ejemplo que impulse acciones fuera de las rutinas establecidas, aceptan los procesos de contraloría solo como algo normativamente necesario, no buscan acompañamiento y en consecuencia no propician procesos de aprendizaje permanente, exhiben pocos valores como fuente de inspiración y en definitiva sus acciones son más reactivas, dirigidas a resolver las dificultades del día a día.

La gestión conflictiva se traduce en una gestión entrabada, las características conflictivas del líder generan desconfianzas y resistencia a buscar más y mejores vías para el mejoramiento. Se establecen grupos de poder generalmente polarizados, donde los procesos de negociación se traducen en ganar-perder. El acompañamiento es nulo toda vez que no es buscado, la participación es baja y la contraloría social es vista como una pesada tarea que hay que cumplir.

Es de resaltar que los tipos de gestión proactiva y pasiva arrojan a siete de los nueve consejos comunales estudiados y sólo dos presentaron gestión conflictiva. Por lo cual se puede concluir que en general los consejos comunales estudiados presentan climas organizacionales en armonía entre sus integrantes, por cuanto manejan adecuadas técnicas para la resolución de conflictos. Técnicas que responden más a sus saberes, intuiciones y experiencias que a habilidades adquiridas por la vía formal educativa.

Por otra parte, pudiera pensarse que las debilidades o limitaciones que los consejos comunales conflictivos y pasivos puedan tener, tal vez no residan en la manera como han sido, concebidos organizacional y normativamente los consejos comunales como mecanismos de participación ciudadana, pues si las precariedades en la gestión de los mismos fueran el resultado de la forma como está concebido jurídicamente el consejo comunal, no se tendrían casos exitosos en su gestión. Vale decir que en los casos estudiados en particular, el éxito o fracaso radica principalmente en la actitud y motivación del o los líderes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado C, Neritza (2009), "Las Estrategias de Inclusión Social en Venezuela: Un Acercamiento a las Misiones. **Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal**. Volumen16, número 51, pp 85-128.
- Asamblea Nacional (2006), "Ley de los Consejos Comunales". Gaceta Oficial Extraordinaria Número 5.806. 10 de abril. Caracas, Venezuela.
- Asamblea Nacional (2009), "Ley Orgánica de los Consejos Comunales". Gaceta Oficial Gaceta Oficial N° 39.335. 28 de diciembre de 2009. Caracas, Venezuela.
- Asamblea Nacional (2010), "Ley Orgánica del Poder Popular". Gaceta Oficial Extraordinaria Número 6.001. 21 de diciembre de 2010. Caracas, Venezuela.
- Colina Arenas, Belinda. (2011), "**Capacidades Societales De Innovación en Empresas de Propiedad Social**". Trabajo de grado para optar al título de Doctora en Ciencias Sociales Mención Gerencia. Universidad del Zulia.
- Lovera, A. (2008), "Los Consejos Comunales en Venezuela: ¿Democracia Participativa o Delegativa?". **Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales**. Abril. Volumen14 Número 1, pp107- 124. ISSN 1315-6411.



- Márquez, María Tibisay; Olivar, Cira Elena; Rodríguez, Judith Emilia (2012), Modalidades de participación en la gestión de los Consejos Comunales del municipio San Francisco del estado Zulia, Venezuela. **Revista de Ciencias Sociales (RCS)**. Volumen XVIII, número 2, pp. 242 – 253. FACES – LUZ.
- Machado, Jesús (2008), “**Estudio de Los Consejos Comunales en Venezuela**”. FUNDACIÓN CENTRO GUMILLA. Caracas, Venezuela.
- Martínez, Miguel (1996), **Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación**. Editorial Trillas. México.
- Mendoza, Hilda (2001), “Prolegómenos para Pensar la Organización desde el Mundo-de-Vida Popular Venezolano”. **Revista Heterotopía**. Tejiendo el Pensamiento desde otro Lugar, vñlumen.1. Caracas-Venezuela, pp.71-91.
- Morales Morillo, Marlyn; Armas, María Elena; Colmenares de Eizaga, Miriam (S/F), “**Creencias y Valores: Pilares Fundamentales de la Cultura Tributaria en Organizaciones Comunitarias**”. VI Jornadas de Investigación URBE. Decanato de Investigación y Postgrado Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Nadales R Milagros; Vásquez R, Jenyrecé (2007), **Diseño de una Propuesta de Formación Ciudadana para un Efectivo Desempeño de la Contraloría Social en los Consejos comunales del Municipio San Diego**. Caso: Ciudadela Enrique Bernardo Núñez. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública.
- Navarro de Granadillo, Ketty (2017), Gestión del Consejo Comunal del sector 10, Parroquia Juana de Ávila, Urbanización san Jacinto. Municipio Maracaibo del estado Zulia: Una Mirada desde la Perspectiva de sus Voceros. Espacio Abierto. **Cuaderno Venezolano de Sociología**. Volumen 26, Número 3, pp 165-188.
- Nuvaez de Armas; Mairely; Vargas Acosta, Eglee; Nuvaez Palmar, Neila. (2015), La gestión comunitaria en la Subregión Guajira del estado Zulia-Venezuela. Interacción y Perspectiva. **Revista de Trabajo Social**. Volumen 5, número 2, pp. 252-271.
- Pereira A, Valia; Vásquez, V, María del C (2009), “Los Consejos Comunales en Venezuela: Aspectos de Gestión y Participación”. **Revista Temas de Coyuntura**, número 59; pp 77-104.
- Piña, Paola (2015), “Participación Ciudadana en la Gestión de Proyectos Sociales de Los Consejos Comunales De La Parroquia Francisco Eugenio Bustamante del Municipio Maracaibo del Estado Zulia”. Trabajo de Grado para optar a Magister Scientiarum en Gerencia Pública.
- Urdaneta De V, Katina (2011), “**Participación Ciudadana en la Gestión Pública, Caso: Consejos Comunales**”. Trabajo de ascenso para optar a la categoría de profesor titular. Universidad del Zulia. Facultad de Ingeniería. Escuela de Ingeniería Industrial.
- Yanes Tania; Cuñarro, Edith; Guillén, Jacqueline (2012), “La Epísteme Popular como Elemento Dinamizador del Quehacer Comunitario. Caso Consejos Comunales en Venezuela”. **Revista de Ciencias Sociales**. Volumen XVIII, número 4, pp657-669.