



# espacio abierto

Cuaderno Venezolano de Sociología



Auspiciada por la International Sociological Association (ISA),  
la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS)  
y la Asociación Venezolana de Sociología (AVS)

Vol.26  
Julio - Septiembre  
2017

3



# Gestión del consejo comunal del sector 10 de la Urbanización San Jacinto, Parroquia Juana de Ávila, Maracaibo: una mirada desde la perspectiva de sus voceros

*Ketty Navarro\**

---

## Resumen

Los consejos comunales representan actualmente en Venezuela un mecanismo de participación ciudadana y de gestión de políticas públicas, en donde las comunidades organizadas tienen la oportunidad de coadyuvar al Estado en la ejecución de las políticas sociales, a través del desarrollo de proyectos diseñados desde el interior de las comunidades a partir de sus propias necesidades. Con el objetivo de analizar la gestión del consejo comunal del Sector 10, Urbanización San Jacinto, Parroquia Juana de Ávila, Maracaibo, desde la perspectiva de sus propios voceros, se realizó una investigación de tipo estudio de caso, enfocada en el paradigma cualitativo y con las técnicas propias del método fenomenológico para la recolección y tratamiento de la información. El trabajo se fundamentó en la gestión de políticas públicas como base para el análisis de los consejos comunales. Entre los resultados más importantes se destaca que la gestión es percibida por los voceros como la oportunidad de ayudar a la comunidad a resolver sus problemas, lo cual contrasta con los obstáculos que presentan para ejercer sus funciones, tales como interferencias políticas, burocratismo e imposición del Estado

Recibido: 31-10-2016 / Aceptado: 14-05-2017

\* Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.  
E-mail: [ketty.navarro@fces.luz.edu.ve](mailto:ketty.navarro@fces.luz.edu.ve)

de actividades y proyectos no deseados o considerados como necesarios por parte de la asamblea de ciudadanos. Asimismo, poseen un elevado sentido de compromiso con la comunidad y valores como la humildad, la ética y la confianza que le permiten cierta capacidad de logro.

**Palabras Clave:** Consejo Comunal; Voceros; Gestión Social; Comunidad; Participación Ciudadana; Políticas Públicas

## Management of the communal council of sector 10 of the Urbanization San Jacinto, Parish of Juana de Ávila, Maracaibo: a view from the perspective of its spokesmen

---

### Abstract

The communal advice represent at the moment in Venezuela a mechanism of civic participation and of administration of political public where the organized communities have the opportunity to cooperate to the State in the execution of the social politicians, through the development of projects designed from the interior of the communities starting from their own necessities. With the objective of analyzing the administration of the communal advice of the Sector 10, Parish Juana of Ávila, Urbanization San Jacinto, Maracaibo, Venezuela, from the perspective of its own spokesmen, was carried out an investigation of type case study, focused in the qualitative paradigm and with the techniques characteristic of the phenomenology for the gathering and treatment of the information. The work was based in the administration of political public as base for the analysis of the communal advice. Among the most important results he/she stands out that the administration is perceived by the spokesmen like the opportunity of helping to the community to solve its problems, that which contrasts with the obstacles that present to exercise its functions, such as political interferences, bureaucracy and imposition of the State of activities and not wanted projects or considered as necessary on the part of the assembly of citizens. Also, they possess a high sense of

commitment with the community and values like the humility, the ethics and the trust that allow him certain achievement capacity.

**Keywords:** Communal Council; Spokesmen; Social Administration; Community; Public Civic; Political Participation

## **Introducción**

La dinámica social y política en la Venezuela contemporánea ha dado lugar a una nueva forma de asumir la atención a los más necesitados, 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, impulsando la nueva política social hacia la creación de organizaciones comunitarias representadas por los consejos comunales (Alvarado, 2009). De esta manera se conformaron nuevos espacios participativos a través de los cuales el Estado-gobierno otorga a las comunidades organizadas, competencias para, entre otras acciones, operar directamente los programas sociales, a partir del diseño y ejecución de sus propios proyectos comunitarios y de la administración del presupuesto de éstos.

Los consejos comunales son organizaciones comunitarias decretadas por el Presidente Hugo Chávez en el año 2006, en Venezuela, con el propósito de avanzar en la democracia participativa y protagónica. A nivel local, una de sus finalidades es el mejoramiento de la calidad de vida mediante la autogestión de los servicios comunitarios y a nivel nacional, la de liderar las transformaciones sociales hacia el Socialismo del Siglo XXI, ya que se les considera como el sujeto revolucionario por excelencia y como los protagonistas del Poder Popular. En este sentido, mediante esta figura se incorpora la posibilidad de que los ciudadanos participen directamente en la gestión de las políticas públicas y tomen decisiones en la solución de los principales problemas que los afectan; permitiéndoseles, además, administrar de manera directa los recursos públicos, a través de la ejecución directa de los proyectos comunitarios (García Guadilla, 2008, Navarro, 2015). Por lo cual, los consejos comunales han tenido buena acogida por parte de las comunidades en las zonas de bajos recursos, que se sienten protagonistas del proceso de participación y ven en esta figura la posibilidad de mejorar su calidad de vida y sobre todo, de resolver las deficiencias de vivienda y servicios comunales que existen en la mayoría de las barriadas en Venezuela.

Este trabajo tiene su origen en los proyectos desarrollados por los estudiantes del sexto semestre de sociología de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia desde el año 2010 hasta el año 2015, quienes entusiasmados por ejercitar las herramientas de planificación estratégica situacional, sugirieron acompañar a los consejos comunales de sus parroquias, en el proceso de planificación comunitaria, trabajo con el cual,

además de cumplir con el trabajo final de la materia, les acercaría al ejercicio de la sociología en las comunidades y además cumplir con el requisito del servicio comunitario que por ley se le exige en Venezuela a los graduandos universitarios.

De esa experiencia de cinco años, existe un cúmulo de información útil para el análisis de la gestión de los consejos comunales en el estado Zulia. En este sentido, se realizó un estudio de caso, fundamentado en la metodología fenomenológica, utilizando como técnicas, la entrevistas en profundidad a un total de diez voceros principales de los comités de trabajo y la observación directa de su labor, durante un período de tres meses. El objetivo fue el de analizar la gestión del consejo comunal del sector 10, parroquia Juana de Ávila, Urbanización San Jacinto, municipio Maracaibo, estado Zulia, desde la perspectiva de sus voceros, con el propósito fundamental de realizar un aporte al conocimiento de estas organizaciones comunitarias, desde la perspectiva de sus protagonistas.

## **1. De las asociaciones de vecinos a los consejos comunales**

Los consejos comunales encuentran sus antecedentes históricos en las diversas modalidades de participación que se generaron en Venezuela a partir de la década de los treinta del siglo pasado, cuando de manera incipiente se comienzan a gestar algunos movimientos organizados en pro de la conformación de barrios caraqueños, tal como “liga de Colonos” (Lovera, 2008; Machado, 2009; Nuvárez, 2010). Después de 1936 se dieron a conocer las Juntas Pro Fomento o Juntas Pro mejoras en Caracas, cuyo crecimiento permitió que se extendieran por el resto del país. Sin embargo, la dinámica del país con la presencia de regímenes dictatoriales conllevó al estancamiento de estas formas de participación ciudadana a finales de la década del cuarenta y no es sino hasta después del derrocamiento de la dictadura de Marcos Pérez Jiménez en el año 1958, cuando hay un resurgimiento de ciertas manifestaciones de carácter reivindicativo, aupados por el divorcio de las políticas públicas con las necesidades de las pequeñas comunidades (Dávila 2008, Nuvárez, 2010, Bermúdez y Mejías, 2012).

Con el Gobierno de Raúl Leoni en 1964, se inicia el Programa Nacional de Desarrollo la Comunidad como parte de una política de promoción desde el Estado, para emprender el progreso local fundamentalmente basado en el enfoque desarrollista promovido por la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL). Este programa se intenta apoyar en la Juntas Pro Mejoras o lo que se conoció después como Juntas de Integración Comunal que funcionaban en los Centros Comunales con un carácter asistencial y de beneficencia (Machado, 2009; Nuvárez 2010) y las cuales tenían como finalidad la autoconstrucción de acueductos, viviendas, cloacas y carreteras, entre otras, constituyéndose así en centros comunitarios para el impulso de la participación y el mejoramiento de los barrios (Bermúdez y Mejías, 2012).

Hacia la década de los setenta surgen las primeras asociaciones de vecinos en zonas urbanas de clase media y media alta, básicamente en Caracas, como respuesta a problemas asociados a viviendas, servicios, entre otros y no tenían forma jurídica propia (Fernández, 2001); sin embargo, hubo que esperar hasta 1978, cuando la promulgación de la Ley

Orgánica de Régimen Municipal le concedió personalidad jurídica a las Asociaciones de Vecinos. Este hecho significó un precedente importante por cuanto es la primera vez que el Estado reconoce el movimiento vecinal y apoya las acciones realizadas por el mismo. Este logro en parte fue producto de luchas que el movimiento vecinal venía desarrollado desde los años 60 y 70 a partir de la creación de la Federación de Asociaciones de Comunidades Urbanas (FACUR) (Lovera, 2008; Nuvárez, 2010). Es así como a medida que las necesidades de orden urbanístico fueron satisfechas, las asociaciones de vecinos fueron evolucionando hacia otros niveles de participación política y comenzaron a actuar como grupos de presión en áreas de políticas públicas mucho más amplias (Fernández, 2001; Bermúdez y Mejías, 2012).

Es importante señalar, que las Asociaciones de Vecinos en este contexto no eran administradores de recursos, y a pesar que su regulación jurídica que se expresa en la Ley de Régimen Municipal no estaban respaldadas por un instrumento jurídico específico como si lo tienen en la actualidad los consejos comunales. El Estado, ante la incapacidad de dar respuesta a las demandas sociales, comienza a desarrollar una política de desconcentración administrativa de recursos hacia otras formas de organización a través de transferencias y subsidios, pero sobre todo a las llamadas organizaciones no gubernamentales (ONG), tales como fundaciones, asociaciones civiles, entre otras, que desarrollaban programas y proyectos sociales en materia de salud, educación, cultura, deportes, entre otros aspectos (Fernández, 2001; Lovera, 2008; Nuvárez, 2010; Bermúdez y Mejías, 2012). En este sentido, un paso importante lo constituye la elección de gobernadores y alcaldes, así como la creación de la Ley de Régimen Municipal de 1989 que a su vez dio impulso a la creación de las juntas parroquiales, las cuales no significaron la sustitución de las asociaciones de vecinos, sino que por el contrario, se conciben como un ente auxiliar de los órganos del Gobierno Municipal.

La década de los noventa se presenta con mucha conflictividad política y económica, que se inicia en el año 1989 con la revuelta social conocida como “el caracazo”, dos intentos de golpes de Estado, la destitución del Carlos Andrés Pérez como Presidente Constitucional, profundización de la crisis económica y el surgimiento de un nuevo líder político que sembró nuevas esperanzas en la población, con una propuesta de gobierno centrada en el ser humano, de inclusión e igualdad. Así, el país finaliza el Siglo XX con Hugo Chávez como Presidente, cuya primera propuesta fue una Asamblea Constituyente que produjo la Constitución de 1999, necesaria para lograr el proyecto-país que él mismo después señalaría como el Socialismo del Siglo XXI, con la participación ciudadana como protagonista.

En el marco de la nueva Constitución, surge la necesidad de actualizar y generar un nuevo ordenamiento jurídico acorde con la misma y con las nuevas realidades que enfrentan el Estado, el gobierno y los ciudadanos. En este marco referencial surge en el año 2006 por iniciativa del poder legislativo la Ley de Consejos Comunales, cuyo objeto según lo refiere el artículo N° 1 es el de crear, desarrollar y regular la conformación, integración, organización y funcionamiento de los consejos comunales; y su relación con los órganos del Estado, para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas



(Asamblea Nacional, 2006). En el año 2009 esta Ley fue modificada por la Asamblea Nacional y convertida en la Ley Orgánica de los Consejos Comunales.

La puesta en vigencia de la Ley de Consejos Comunales del año 2006 da paso a la formalización de una nueva forma de organización comunitaria, creada por el Estado y con atribuciones para ejercer la gestión de políticas públicas (Nuvárez, 2010). De hecho el artículo 2 establece “los consejos comunales en el marco constitucional de la democracia participativa y protagónica, son instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social” (Asamblea Nacional, 2009).

En este sentido, los consejos comunales están planteados como pilar de la participación directa en la gestión pública, a través del diseño de los proyectos sociales comunitarios, del manejo de su presupuesto, de la promoción de instancias de participación social y política, asimismo, de la contraloría social como una forma de interpelación directa entre gobierno y el pueblo. Estas condiciones y el hecho según el cual, los mismos, sean por primera vez en la historia socio política del país, receptores y administradores directos de los recursos públicos, le proporcionan un estatus diferente al que tienen las asociaciones de vecinos, juntas parroquiales y demás organizaciones comunitarias existentes en la historia de participación ciudadana en el país.

En efecto, durante los últimos diez años, los consejos comunales han sido una herramienta que ha impulsado el gobierno nacional, como medio de participación ciudadana y a través de los cuales las comunidades se organizan para ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades, Así, de acuerdo con González (2010), los consejos comunales poseen las siguientes fortalezas:

- Reactivaron de manera importante el debate en torno a la organización comunitaria.
- Se consolidaron como medios de inclusión popular en los asuntos públicos locales.
- Democratizaron el conocimiento de la gestión de proyectos.
- Potenciaron la presión vecinal sobre los agentes gubernamentales

Con respecto a esta última fortaleza, se difiere de González (2010) por cuanto en la práctica, se observa que tal presión es casi nula, por no decir inexistente, por cuanto los consejos comunales desde su creación se muestran complacientes con las decisiones gubernamentales, aún cuando estas afecten la ejecución de sus propias propuestas para el bienestar de sus comunidades. El autor también destaca las debilidades de los consejos comunales, a saber:

- •Ambigüedad en los criterios para la definición del ámbito territorial.
- •Dificultades en su organización, gestión financiera y rendición de cuentas.
- •Incomunicación con las entidades públicas locales.

- Sobrecarga funcional de los consejos comunales y su voluntariado.
- Priva el partidismo en algunos consejos.
- Nacieron sin orientación clara. Se conformaron sin asesoría adecuada.
- Se observa poca participación de la gente.
- Existen fallas en la comunicación entre el consejo y las comunidades.
- Existen obstáculos para el registro de los consejos.
- No hay respuesta oportuna del gobierno.

Por último, es importante resaltar un aspecto particular de esta forma de organización que no debe dejarse pasar por alto y es el hecho de que no fue generada por la presión de los ciudadanos (desde abajo), sino que fue promovida por el Ejecutivo Nacional (desde arriba) con miras a formar el poder popular y como herramienta o brazo político, para implantar el sistema socialista en Venezuela, lo cual ha generado que su misión original se vea distorsionada por la multifuncionalidad que le ha sido asignada a través de la Ley Habilitante del año 2007 (Urdaneta, 2011).

En este sentido, entre las tareas que los Gobiernos, tanto de Hugo Chávez (1998-2012) y Nicolás Maduro (2012 hasta el presente) le han asignado a los consejos comunales y que son referidas por Dávila (2008:120) se encuentran: participar en desfiles militares, realizar maniobras militares junto a la reserva, organizar comités de defensa de la revolución, formó parte del Quinto motor dentro de la Reforma Constitucional negada en referéndum en diciembre de 2007, y constituye la base para alcanzar la directriz "Democracia Protagónica Revolucionaria" del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013, donde uno de sus objetivos es construir la base sociopolítica del Socialismo del Siglo XXI. Promover la reforma constitucional del año 2007, la activación de la contraloría social en las clínicas privadas. Y más recientemente, a partir del año 2015, la de servidores contra el acaparamiento y la especulación a través del Comité de Precios Justos y en el 2016 el de ejecutores comunitarios de los Comités Locales de Alimentación Popular (CLAP), entre otras. Tareas que se corresponden con actuaciones de carácter político y que desvirtúan el verdadero sentido de los consejos comunales, desviando así la verdadera labor que deberían realizar los voceros, en la atención de las necesidades de sus comunidades.

## **2. La Gestión Comunitaria. Aspectos Básicos.**

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, 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 generalizarse 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). 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 (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.

Por su parte, lo comunitario se 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, artículo 4, como de la Ley Orgánica del Poder Popular del 2010, artículo 8, a saber: 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.

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. 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.

En este sentido, para efectos de esta investigación se asume la definición de gestión según la Ley Orgánica de los Consejos Comunales de 2009, artículo 4, literal 10, a saber: son las 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. Y en ese mismo artículo define a 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.

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 (art 11), la organización de la economía social (art 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.

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 son desarrollados a través del ciclo comunal.

Como consecuencia de lo anterior, se puede entender que la gestión comunitaria está asociada al conjunto de acciones que realizan los miembros de una comunidad o parte de ellos, con la finalidad de obtener resultados que satisfagan necesidades de carácter colectivo (Nuvárez y Col, 2015), es decir, que es esencialmente participativa y que esta participación va más allá de un nivel consultivo, llegando hasta la máxima expresión de participación que implica la toma de decisiones relacionadas con la direccionalidad de su desarrollo comunitario, entendido éste como los logros por alcanzar desde la comunidad que mejoren la calidad de vida, de acuerdo a sus propias expectativas (Nuvárez, 2010).

### **1.1. Las Fases del Ciclo Comunal.**

En el marco de la gestión que se ejerce desde los consejos comunales, los procesos se desarrollan desde el ciclo comunal, descrito en la Ley Orgánica de los Consejos Comunales, en su artículo 44 como el proceso mediante el cual se hace efectiva la participación popular y la planificación participativa, en respuesta a las necesidades de las comunidades, contribuyendo al desarrollo del potencial y de las capacidades de la comunidad (Asamblea Nacional, 2009). En ella se expresa el poder popular, mediante las siguientes fases (Asamblea Nacional, 2009, Artículo 45):

- **Diagnóstico:** en esta fase se caracterizan integralmente las comunidades, se identifican las necesidades, las aspiraciones, los recursos, las potencialidades y las relaciones sociales propias de la localidad.
- **Plan:** es la fase que determina las acciones, programas y proyectos que atendiendo al diagnóstico, tiene como finalidad el desarrollo del bienestar integral de la comunidad.
- **Presupuesto:** comprende la determinación de los fondos, costos y recursos financieros y no financieros con los que cuenta y requiere la comunidad, destinados a la ejecución de las políticas, programas y proyectos establecidos en el plan comunitario de desarrollo integral.
- **Ejecución:** garantiza la concreción de las políticas, programas y proyectos en espacio y tiempo establecidos en el plan comunitario de desarrollo integral, garantizando la participación activa, consciente y solidaria de la comunidad.
- **Contraloría social:** es la acción permanente de prevención, vigilancia, supervisión, seguimiento, control y evaluación de las fases del ciclo comunal para la concreción del plan comunitario de desarrollo integral y en general, sobre las acciones realizadas por el consejo comunal, ejercida articuladamente por los habitantes de la comunidad, la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, las organizaciones comunitarias y la Unidad de Contraloría Social del consejo comunal.

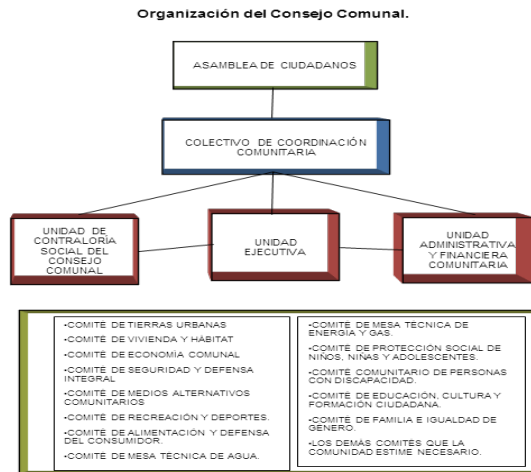
La definición de las fases del ciclo comunal, permite apreciar que los procesos para la gestión de los consejos comunales no es de ninguna manera informal, por el contrario, son intervenciones basadas en la racionalidad de lo formal que implica el uso de determinadas técnicas y herramientas básicas que no necesariamente se oponen a las prácticas cotidianas de la representación comunal (Nuvárez, 2010). Se concluye entonces, que la gestión comunitaria ejerce funciones de carácter público, por lo que en buena parte puede considerarse como una gestión pública en el ámbito comunitario y que ésta a su vez requiere generar resultados que legitimen su razón de ser, que impacten en términos de logros de su propio desarrollo (Lovera, 2008).

### **3. Los Consejos Comunales. Aspectos Formales**

La Ley Orgánica de los Consejos Comunales, en su artículo 2 define a los consejos comunales como instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades, en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social (Asamblea Nacional, 2009).

### 3.1 Organización de los Consejo Comunales.

Desde el punto de vista organizativo, los consejos comunales se componen de cinco áreas operativas fundamentales para su funcionamiento, de acuerdo con el Artículo 19 de la Ley Orgánica que los regula, a saber: la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas del Consejo Comunal, el Colectivo de Coordinación Comunitaria, la Unidad Ejecutiva, la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria y la Unidad de Contraloría Social (Asamblea Nacional, 2009). Tal como se muestra en el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales de 2009.

En una breve descripción de cada una de ellas, puede indicarse que la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas es la máxima instancia de deliberación y decisión para el ejercicio del poder comunitario (Art. 20). El Colectivo de Coordinación Comunitaria es la instancia de articulación, trabajo conjunto y funcionamiento, conformado por los voceros y voceras de la Unidad Ejecutiva, Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria y Unidad de Contraloría Social del consejo comunal (Art. 24).

La Unidad Ejecutiva es la instancia del consejo comunal encargada de promover y articular la participación organizada de los habitantes de la comunidad, organizaciones comunitarias, los movimientos sociales y populares en los diferentes comités de trabajo (Art. 27). La Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria es la instancia que funciona como un ente de administración, ejecución, inversión, crédito, ahorro e intermediación financiera de los recursos y fondos de los consejos comunales, de acuerdo a las decisiones y aprobaciones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, privilegiando el interés social sobre la acumulación de capital (Art 30). La Unidad de Contraloría Social es la instancia del consejo comunal para realizar la evaluación de la gestión comunitaria y la vigilancia de las actividades, recursos y administración de los fondos del consejo comunal (Art. 33).

### **3.2. Perfil de los Voceros.**

En el contenido del artículo 15 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales, se establece que son requisitos para ser vocero o vocera del Consejo Comunal (Asamblea Nacional, 2009):

1. Ser venezolano o venezolana, extranjero o extranjera residente, habitante de la comunidad con al menos un año de residencia en la misma, salvo en los casos de comunidades recién constituidas.
2. Presentación de la carta de postulación o manifestación de voluntad por escrito, identificando nombre, apellido y cédula de identidad.
3. Ser mayor de quince años.
4. Estar inscrito en el registro electoral de la comunidad.
5. De reconocida solvencia moral y honorabilidad.
6. Tener capacidad de trabajo colectivo con disposición y tiempo para el trabajo comunitario. Espíritu unitario y compromiso con los intereses de la comunidad.
7. No poseer parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad con los demás voceros o voceras integrantes, tanto de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria como de la Unidad de Contraloría Social que conforman el consejo comunal, salvo las comunidades de áreas rurales y comunidades indígenas.
8. No ocupar cargos de elección popular.
9. No estar sujeto a interdicción civil o inhabilitación política.
10. No ser requerido por instancias judiciales.

Si se analiza en el sentido estricto el espíritu de los artículos 44 y 45 de la Ley, relacionados con el ciclo comunal y que es de estricto cumplimiento para los voceros, pues de ello depende el otorgamiento de los recursos para su funcionamiento, en primer lugar se observa que la comunidad organizada a través del consejo comunal, debe reunir competencias en materia de gestión con altos niveles de eficiencia para poder responder a las tareas descritas (Puerta, 2012). En segundo lugar, se interpreta que no cualquiera en la comunidad está en capacidad de ejecutar las políticas que el Estado transfiere a los consejos comunales, por cuanto para ello se requiere de competencias metodológicas y técnicas, tanto para la aplicación de la política, el desarrollo de los proyectos y toma de decisiones, entre otros. En tercer lugar, de allí se pudiera inferir que no cualquier persona está calificada para ser vocero del consejo comunal y en cuarto lugar, que el contenido del artículo 15 contradice el espíritu del contenido del artículo 45.

De acuerdo con Zambrano, (2001) la implementación de la política pública constituye uno de los pasos determinantes, ya que el éxito o el fracaso de la misma dependerán de la calidad de las organizaciones, procesos y personas que intervienen en su ejecución. En concreto, depende de su capacidad técnica y política tanto de los diseñadores como ejecutores, así como de la red de organizaciones públicas y privadas y ciudadanos que intervienen.

Por consiguiente se concluye, de acuerdo con Nuvárez, (2015) que la participación ciudadana que se da a través de los consejos comunales, requiere de ciertas condiciones, que permitan la normatividad dictada al efecto; tales como la capacitación del pueblo, la vinculación con el gobierno local y la creación de comités locales. Por tanto, se deben formar ciudadanos para la gestión, porque sin capacitación y preparación en el ejercicio de la democracia participativa, difícilmente lograrán los cambios a los que aspiran. De igual manera se debe educar para co-gobernar y para co-administrar, pudiendo ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a solucionar las necesidades y aspiraciones de los miembros de las comunidades. También se requiere educar para actuar en las asambleas de ciudadanos, para el control social y para tareas específicas dentro del consejo comunal.

## **4. Gestión del Consejo Comunal del Sector 10 de la Urbanización San Jacinto, Parroquia Juana de Ávila, Maracaibo.**

### **4.1. Proyectos Ejecutados**

La Urbanización San Jacinto se encuentra ubicada en la Parroquia Juana de Ávila, municipio Maracaibo del estado Zulia, Venezuela. Se inauguró en el año 1973, como parte de las políticas de viviendas populares desarrolladas durante el primer gobierno del Dr. Rafael Caldera. El Consejo Comunal del Sector 10, fue creado el 27 de noviembre del 2010, como respuesta al mandato del Estado venezolano, según Gaceta Oficial N° 39335, del 28 de diciembre de 2009, que crea la Ley Orgánica de los Consejos Comunales. Para la fecha en que se realizó la investigación (marzo-septiembre 2015), lo integraban 44 personas, cada una cumpliendo funciones a través de una vocería. La mayoría de estas personas son mujeres de la tercera edad y de oficios del hogar. Del total, se entrevistaron a las 10 personas que cumplen funciones de voceras principales y son las que llevan la mayoría de las gestiones que se desarrollan en el Consejo Comunal (informante 1).

Desde el punto de vista organizacional, el consejo comunal funciona tal como lo indica la Ley Orgánica de los Consejos Comunales 2009, es decir, que no existen jerarquías ni líneas de dependencia y mando entre ellas. Como caso particular de este Consejo Comunal, la vocería principal, a modo de coordinación general, la ejerce una mujer 40 años de edad, quien fue elegida por los miembros del consejo comunal por puntaje mayor y además, debido a su empatía con el grupo, sentido de responsabilidad y compromiso, es considerada por todos como la "líder".



Hasta el momento de realizar esta investigación, han diseñado tres proyectos de envergadura para la comunidad, los cuales fueron logrados por autogestión y en colaboración con CORPOZULIA. Dichos proyectos son:

1. Impermeabilización de 25 casas de la comunidad.
2. Donación de 25 tanques de agua a familias de menos recursos de la comunidad.
3. Rehabilitación de la cancha deportiva del Sector.

Lo primero que se percibe cuando se leen las repuestas de los informantes sobre qué significa para ellos pertenecer al consejo comunal, es que de entre los voceros emergen actitudes positivas, de agrado hacia la labor que realizan en el consejo comunal. Por otro lado, es necesario agregar que las respuestas se inclinan hacia la definición de gestión que según su criterio debería identificar a los voceros y voceras, dejando ver que el consejo comunal surge para dar respuesta a los problemas presentes en su comunidad. De lo que se puede interpretar que, a través de la organización comunitaria, como instancias de participación popular, los voceros y voceras asumen el papel generador de cambios sociales a través de la participación activa en los distintos procesos de gestión comunal

Sin embargo, también se debe aclarar que aún cuando se refleja un alto grado de motivación de los voceros y voceras: *“Mi vida lo es todo, porque trabajo por la comunidad, por las personas para que tengan confianza en nosotros como vocero del consejo comunal”* (informante 7). *“Un orgullo porque estoy aportando mi granito de arena, mi tiempo y todo mi amor para que la comunidad siga adelante y que sea por la comunidad”* (informante 9). Y que para ser vocero es necesario tener vocación para el servicio comunitario: *“Para mí mucho la verdad porque me gusta trabajar mucho por la comunidad sin ningún interés ayudar a la comunidad con sus problemas que tenga sin esperar nada a cambio”* (informante 5). *“Sería como ayudar a la comunidad, bueno es lo principal, eso es lo que más me gusta yo soy muy humana porque soy flexible a los problemas de la comunidad yo digo, así no pertenezcamos al consejo comunal”* (informante 3). Gracias a la técnica de entrevistas informales, realizadas durante los primeros contactos, a algunos integrantes del consejo comunal, se revelaron datos interesantes para el análisis que reflejan la verdadera situación del consejo comunal con respecto a la gestión.

Así, en primer lugar, relatan lo difícil de la gestión, por cuanto los intereses de la comunidad, muchas veces no encajan con los intereses de los entes superiores de toma de decisiones del Estado, y específicamente del Consejo Federal de Gobierno, organismo que actualmente es el principal financiador de proyectos de los consejos comunales. En este sentido, relatan que de acuerdo con las decisiones tomadas en Asamblea de Ciudadanos, el Consejo Comunal elaboró proyecto y sometió a la consideración del Consejo Federal de Gobierno, el reacondicionamiento de la infraestructura general e impermeabilización de los techos de 200 viviendas de la comunidad, cantidad que se obtuvo como resultado de un censo realizado por ellos mismos.

Este proyecto de impermeabilización de los techos lo consideraron de necesidad imperiosa, dada la merma considerable en el poder adquisitivo de los integrantes de la comunidad que les impide costear la impermeabilización de sus viviendas, con todas las consecuencias que ello acarrea para la calidad de vida de los habitantes. Asimismo, en algunos casos las condiciones de los techos son tan graves, que sus habitantes temen que puedan derrumbarse. Sin embargo, el proyecto fue negado por parte del Consejo Federal de Gobierno, por cuanto la “orden presidencial” (informante 4) era que el presupuesto para los consejos comunales debía orientarse hacia la construcción de viviendas. Ante esta respuesta negativa, los integrantes del Consejo Comunal solicitaron una ayuda financiera ante la Corporación de Desarrollo del estado Zulia (CORPOZULIA) y con la ayuda de los mismos vecinos, se impermeabilizaron apenas 25 viviendas, es decir, el 12,5% de las viviendas proyectadas.

Esto concuerda con los resultados de Piña (2015), en una investigación realizada en los 17 consejos comunales de la Parroquia Francisco Eugenio Bustamante de Maracaibo, en donde se revela que el 53% de los encuestados opina que FUNDACOMUNAL es quien diseña los proyectos y que el 94% de los proyectos ejecutados son de construcción de viviendas. El estudio concluye que en realidad fueron pocos los consejos comunales a quienes se les ha aprobado todos los proyectos solicitados y por tal motivo, existe una disparidad entre la cantidad de proyectos elaborados y ejecutados.

Por otra parte, los voceros del consejo comunal del Sector 10, Parroquia Juana de Ávila, narraron que a través de un financiamiento otorgado por CORPOZULIA, también se logró la adquisición de 25 tanques de agua, sin embargo, algunas de las informantes clave manifestaron su desacuerdo con la manera como se procedió a la distribución de los mismos, por cuanto, argumentaron, que fueron repartidos entre familiares directos y allegados a los voceros del consejo comunal, dejando por fuera a familias más necesitadas de la comunidad.

La rehabilitación de la cancha deportiva se logró más que por gestión del consejo comunal, por iniciativa de integrantes de la comunidad, puesto que los recursos solicitados no llegaron nunca, situación que también generó disgusto en la comunidad y el resquebrajamiento de las relaciones entre ésta y el consejo comunal, por diferencias políticas, debido a que un grupo de la comunidad recibió de la Alcaldía de Maracaibo\* ayuda para culminarla, lo que apunta a que las tensiones políticas que han caracterizado al gobierno y la oposición en los últimos diecisiete años, también han penetrado los consejos comunales. Cabe destacar que según lo observado por el equipo de investigadores es que de hecho, el consejo Comunal es limitado en su autonomía ejecutiva para el desarrollo de proyectos, puesto que la mayoría de actividades que realizan son impartidas por órdenes “desde arriba”, es decir emanadas de la Presidencia de la República y en coordinación con el Ministerio de las Comunas. Esto se evidencia en las actividades proselitistas para la movilización de votantes a favor del gobierno en las actividades electorales, periodos

1 La Alcaldía de Maracaibo, para el momento de realizar la obra y durante el desarrollo de esta investigación era Eveling Trejo de Rosales, reconocida líder política adversaria al gobierno revolucionario y al partido de Gobierno.

durante los cuales se paralizan todas las acciones del consejo comunal para atender la “prioridad”, según palabras de los propios voceros. Los hechos narrados anteriormente se pudieron constatar en otros consejos comunales, tanto de la Ciudad de Maracaibo, como en el Municipio San Francisco en los cuales los investigadores de este trabajo han realizado actividades tanto de investigación como de Servicio Comunitario.

Al respecto, Pereira y Vásquez (2009) concluyen que en cuanto al funcionamiento y gestión se producen dificultades para concertar objetivos, ya que producen diferencias entre los consejos comunales e instancias del gobierno central por la realización de determinados proyectos no requeridos por la comunidad y se ha detectado que, en algunos casos, los organismos públicos no transigen y actúan sin considerar tales exigencias, se traduce ello en la ejecución de obras que la comunidad no desea, y en tal contrariedad, se hace difícil a las comunidades hacer valer sus decisiones porque no les asignan los recursos para que realicen los proyectos que aspiran. En adición, la politización limita el cumplimiento de objetivos y las divergencias entre los intereses de las comunidades motivan trabas y conflictos, que hacen inmanejable a los consejos comunales. Estas situaciones exponen el obstáculo mayor que tienen los consejos comunales: el peso del poder ejecutivo en las decisiones y las interferencias políticas, a lo que se agregan las insuficiencias técnicas que puedan tener los mismos para manejar la negociación.

Estos hechos permiten señalar, de acuerdo con Machado (2008) que en los actuales momentos no existen elementos de juicios consistentes, para señalar hacia dónde se dirigen estas organizaciones de participación comunitaria, situación a la cual no es ajena el consejo comunal objeto de estudio de esta investigación; pero ciertamente se encuentran entre dos caminos, el primero, el patrón clientelar y populista y el segundo, deberán ser fuertes para luchar ante la injerencia del gobierno y defender sus propias decisiones, es decir, una verdadera participación, democrática y protagónica.

## **4.2. Las Fases del Ciclo Comunal**

Enmarcar la ejecución de los proyectos de los consejos comunales, dentro de las teorías académicas que tradicionalmente se utilizan para estudiar la gestión en organizaciones públicas y privadas, es como colocarle una camisa de fuerza a su labor, debido a las características intrínsecas actuales de esta organización de participación ciudadana, por cuanto sus voceros no están formados (al menos en lo que concierne a los de este estudio) para ejecutar políticas públicas y a que la Ley misma no establece un perfil de preparación como condición para ser vocero. Sin embargo, el proceso de gestión que siguen para el desarrollo de sus proyectos se analizó a partir de las fases del ciclo comunal establecidos en el artículo 45 de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales.

En este sentido, durante la observación se pudo constatar que los voceros conocen las fases del ciclo comunal y cumplen con ellas a partir de las nociones básicas que sobre cada etapa tienen y de acuerdo con percepción. Es así como para ellos las necesidades se determinan a través de la observación directa de los problemas de su comunidad, discusiones, acuerdos en asambleas y censos que permiten establecer el número de

familias o individuos (según sea el caso) que deben ser atendidas. No entienden lo que es un plan, desde el punto de vista formal, sin embargo, las necesidades las transforman en proyectos, solicitan ayuda entre los vecinos para elaborar los presupuestos para cada proyecto, buscan los recursos y ejecutan. Entienden la contraloría social a través de la vigilancia para que se ejecute la obra y la denuncia, si no se cumple *“Yo como pertenezco a la contraloría yo tengo que estar pendiente de la contraloría de todo”* (Informante 6).

Por tal razón, con el fin de indagar más allá de la formalidad del ciclo comunal, esta parte de la investigación se abordó tomando en consideración dos aspectos: primeramente se consideró necesario examinar si los voceros estaban claros sobre las funciones que deben cumplir, de acuerdo con la Ley Orgánica de los Consejos Comunales. En segundo lugar, sus respuestas se contrastaron con las otorgadas en otras sesiones de entrevistas abiertas, semi estructuradas, a algunos voceros, en torno a lo que tácitamente perciben como ejecución. En consecuencia, del contenido de las respuestas de los informantes clave se desprende que para los voceros su ejecución está relacionada con un estilo particular de hacer las cosas, en donde priva la vocación de servicio y la presencia permanente en la comunidad para atender sus demandas: *“Mi presencia mi trabajo y la lucha día a día, trabajando por la comunidad”* (Informante 9). *“La función es estar pendiente de la comunidad los problemas que tengan, con el agua hay que estar pendiente de esas personas que vienen aquí con una problema ayudarlo a solucionarlo”* (Informante 3). *“Es el trabajo diariamente con la comunidad, con el fin del bienestar”* (Informante 1).

Es importante acotar que durante las visitas al consejo comunal estudiado, se percibió una dependencia “de conocimientos” de los voceros hacia la persona a quienes ellos consideran como su líder, dependencia que afecta, no solamente el desarrollo de proyectos, sino a las demás actividades que realizan, pues todas las decisiones que se toman, giran en torno a su opinión. Sin embargo, hubo momentos en que la misma manifestó cansancio, debido al volumen excesivo de trabajo, situación que los lleva no solamente a una dependencia peligrosa, sino que recarga a esta persona de actividades y funciones convirtiéndola en lo que en la teoría de gerencia de empresas se conoce como el “hombre orquesta”, es decir, la persona que lo hace todo en la organización.

Así, cuando se les preguntó a algunos voceros que de qué manera ellos participaban en la elaboración de los proyectos, respondieron que ayudaban con su presencia en las discusiones, pero quien los elaboraba era su líder principal porque *“es quien sabe de ello”* (informante 4). Esta respuesta confirma la postura de González y León, (2012) cuando argumentan que la formación académica de cada vocero y vocera y la vinculación general de todos los miembros de la comunidad constituyen el punto de partida para llegar a desarrollar un papel importante dentro de la actividad comunal. Por lo tanto, si es necesario el desarrollo de habilidades y destrezas de los ciudadanos para el control de la gestión pública, también debería procurarse que los voceros de los consejos comunales posean un nivel cognoscitivo integrado y holístico acerca de los métodos, técnicas y herramientas para la gestión pública (Oviedo, 2006).

Esto podría ser la razón por la cual hasta ahora el consejo comunal estudiado aún no posea proyectos aprobados por el Consejo Federal de Gobierno u otra instancia

financiadora del Estado y que sus necesidades originales, detectadas a través de la Asamblea de Ciudadanos, no hayan podido ser satisfechas. Además, el hecho de que la mayoría no se sienta capaz de desarrollar los proyectos y que técnicamente dependan de una persona, (aunque esa persona en todo momento se haya mostrado dispuesta a trabajar por su comunidad), representa una limitación del consejo comunal como organización y un peligro latente para su permanencia que el propio Estado debe atender. Aunque dese el punto de vista formal, en este caso, la ejecución de los proyectos se realiza ante la mirada escrutadora de la Unidad Administrativa de Contraloría Social del Consejo Comunal, CORPOZULIA y la propia comunidad, desde lo informal, la ejecución de los proyectos dependen más del entusiasmo y la perseverancia con la que actúan los voceros.

## 5. Valores Organizacionales

A los efectos de profundizar en los elementos que subyacen en los resultados de la gestión del consejo comunal estudiado, se indagó sobre aquellos atributos que algunos autores del área de la gestión pública y participación ciudadana, establecen que deben estar presentes en los representantes de las comunidades y que se extienden desde la base hasta la cúspide del poder ciudadano y en todas las organizaciones de carácter pública y privadas existentes en las sociedades en el mundo entero y que de una u otra manera inciden en el desempeño de las mismas. Estos son los valores de humildad, ética y confianza, cuyos resultados se muestran a continuación.

Con respecto a la percepción sobre los valores que los propios voceros deben poseer, se infiere que ellos están claros en el tema, si bien aún no poseen formación académica para la gestión de políticas públicas, poseen valores compartidos y un conjunto de creencias que pudieran definir su cultura organizacional: *“Si supieras que en x o en z como dice uno, siempre estamos unidos siempre hay obediencia entre las personas, en realidad siempre estamos así sea en lo más imposible, porque en realidad a nosotros no nos han dado herramienta para trabajar en nada; pero si nosotros mismos con nuestros esfuerzo, hemos estado, pero en realidad si hay humildad y siempre estamos unidos (Informante 6).”* *“Éticamente en este consejo comunal, nosotros es el trato con las personas y el respeto, esa es la cualidad que ellos ven en nosotros” Primeramente trabajar, trabajar con empeño para sacar a delante los problemas de la comunidad, dejando a un lado la envidia el egoísmo y trabajar sin esperar nada a cambio”.*(Informante 5). *“Yo siempre le digo a ellos si alguno no pudiera confiar en mí, cuando ellos me insiste mucho en una cosa que se haya dado, yo les digo confíen en mi que yo confié en ustedes con todo mi corazón, porque la confianza es todo, Porque nada puede estar bien si no hay con fianza”*(Informante 10)

Los valores que reconocen poseer individualmente y como equipo, les permite una ventaja al emprender sus funciones, porque se puede ser exitoso en una gestión cuando el comportamiento de sus operadores es ético y además si se basan en la humildad y la confianza, en cambio, numerosos estudios han demostrado que se puede estar muy preparado para desempeñar funciones, pero si no se cuenta con estos valores, el resultado en la gestión será un fracaso.

Este resultado se complementa también en los gestos de agrado a través de la sonrisa (una vez roto el hielo con los entrevistadores), lo cual denota que se sienten a gusto con lo que hacen y a pesar de los tropiezos, siguen adelante porque los motiva un elevado compromiso y sentido de pertenencia con su comunidad. Así, por ejemplo, cuando se les preguntó sobre las acciones emprendidas para ejecutar los proyectos, manifestaron que muchos no habían podido realizarse porque no les habían bajado los recursos para ello. Sin embargo, estas circunstancias no significaron obstáculos para seguir adelante y emprender nuevas acciones en beneficio de un colectivo. Ellos creen en lo que hacen y lo asumen con ética, humildad y confianza en que las cosas van a mejorar. Y creen también en un proyecto político que los impulsa a seguir trabajando a pesar de las adversidades y piensan que esa es la mejor manera de contribuir con el desarrollo de su comunidad “Yo me identifiqué con este proceso revolucionario porque por primera vez, estoy tomada en cuenta cuando yo con 64 años que tengo, jamás me habían tomado en cuenta ni como persona hoy en día donde estoy se lo debo al consejo comunal” (informante 6)

En tal sentido, en función de lo acotado por Barone, (2009) pudiera decirse que el Consejo Comunal del sector 10, Parroquia Juana de Ávila, Urbanización San Jacinto posee una cultura organizacional basada en un conjunto articulado de valores: “El trabajo ético es velar por el bienestar comunitario” (Informante 3), creencias: *Algo, bastante si todos confiáramos en lo que estamos por obtener todo saldrá bien, porque hay ese amor, y donde hay mucha confianza en lo que se piensa, si estamos pensando en dar una carrera hay que tener unión para que eso se dé*” (Informante 4), pautas de comportamiento: “Bueno en primer lugar la transparencia de la gestión, la transparencia en todo. Lo ético tiene que ser que lo que yo hablo lo hago y ser honesto y lo que boto por mi boca es lo que se hace, está prohibido hablar de otra persona si no está presente. Si pasa algo con uno pasa con todos” (Informante 10). Todos estos valores forman parte del acervo de valores organizacionales de su consejo comunal, los comparten como colectivo y son el resultado de las interacciones entre sus miembros y del consejo comunal con su entorno.

Mientras adquieren otras destrezas y competencias, bien sea por la experiencia o porque se las proporciona el Estado, como garante de la participación ciudadana para el beneficio y desarrollo de las comunidades, esta cultura organizacional puede funcionar como un sistema de referencias que serán válidas en la medida que garanticen el buen funcionamiento del consejo comunal y que serán transmitidos a los nuevos miembros como guía para su accionar.

## 6. Fortalezas y Debilidades.

Los significados expresados en los puntos relacionados con la gestión y los valores de los voceros del consejo comunal, permiten inferir que existen factores asociados que de una u otra manera influyen en los resultados obtenidos en su gestión y su proyección hacia la comunidad. En este sentido, basados en los contenidos de las entrevistas y su análisis se desprende que la gestión ejercida por los voceros del consejo comunal estudiado, presenta fortalezas y debilidades claramente definidas y reconocidas por ellos mismos, a saber:



#### Fortalezas:

- Elevada motivación *“Para mi mucho la verdad porque me gusta trabajar mucho por la comunidad sin ningún interés ayudar a la comunidad con sus problemas que tenga sin esperar nada a cambio, yo tengo conocimientos por que anteriormente pertenecía en la junta de vecino y ahora estoy en el consejo comunal donde la cual trabajo por la comunidad”* (informante 5). *“El mayor orgullo mío, es pertenecer al concejo comunal por que doy mi aporte como vocera para que nosotros funcionemos como consejo comunal”* (Informante 9)
- Compromiso *“Primeramente para mí el consejo comunal tiene un significado muy grande, muy especial, primero no es fácil, este trabajo es muy sacrificado, pero yo puedo decir que los he ayudado en muchas cosas en el consejo comunal, no abandono a mi familia y cumplo con mi compromiso como vocera, a muchas personas las he ayudado, humildemente”*. (Informante 10). *“Nuestro mayor compromiso es resolver los problemas de las personas”* (Informante 3)
- Identificación con la Comunidad *“todo mi amor para que mi comunidad siga adelante y que sea por la comunidad”* (Informante 9).
- Una cultura organizacional basada en valores como la humildad, la ética y la confianza *“Ahora la humildad significa entender al otro entender que yo no tengo la razón completa plena, aquí hay personas que non estudiados y me han enseñado a como comunicarme con la comunidad”* (informante 10). *“El trabajo ético es velar por el bienestar comunitario, sin importar a quien ayudar”* (Informante 3). *“Si la confianza no existe, no hay nada, para poder trabajar todos juntos tiene que haber confianza y trabajar y estar por la comunidad, atendiendo sus problemas, pero la confianza es lo principal para trabajar en armonía”* (Informante 6)

#### Debilidades:

- Escasa preparación académica como gestores de proyectos comunitarios *“porque en realidad a nosotros no nos han dado herramientas para trabajar en nada”* (Informante 6).
- Penetración del partidismo clientelar que obstaculiza el desarrollo de los proyectos *“tenemos que asistir a las marchas cuando nos llaman del partido, porque tenemos que ser agradecidos con la revolución”* (Informante 2).
- Intervención del Estado en la toma de decisiones con la imposición de proyectos y actividades no consideradas por la asamblea como necesarias *“elaboramos un proyecto para impermeabilizar las casas, pero en FUNDACOMUNAL nos dijeron que eso no era prioritario y que la orden era construir casas, nuestra prioridad no es construir casas (...) entonces nos propusieron una arepera socialista”* (Informante 10).

Con respecto a las fortalezas, como elementos presentes en la gestión, deben profundizarse aún más como un mecanismo de fortalecimiento organizacional que

permitirá la viabilidad de proyectos futuros, facilitando así la construcción del desarrollo local. Los voceros asumen con responsabilidad el rol que se les ha asignado al ser elegidos por la propia comunidad, aún sin tener formación para ello, la cumplen de acuerdo a sus posibilidades, potencializando la gestión con sus fortalezas, que en este caso se expresan como herramientas auxiliares de la gestión. Por otro lado, el Estado, a los fines de profundizar la participación ciudadana, debe y necesita fortalecer los programas de formación para los voceros y que ya existen, respetando sus decisiones y otorgándoles herramientas para que crezcan como organización, con el fin de minimizar sus debilidades.

Estos aspectos son importantes tomarlos en cuenta para la toma de decisiones en el ámbito público y especialmente, a nivel local, debido a que las complejas decisiones que conducen la formulación de programas sociales intensivos, en los cuales se comprometen importantes recursos para la realización de los proyectos sociales; requieren de una gerencia que le permita racionalizar la inversión e incrementar la tasa de retorno de dicha inversión programas, superando la tradicional debilidad institucional de pérdida y desviación de recursos por parte de los organismos e instituciones involucradas, elevando así, sus niveles de eficiencia y logro.

A partir de tales fortalezas y debilidades se puede crear un modelo de gestión adecuado al contexto social y organizacional particular de los consejos comunales, tomando en cuenta que dicho contexto social va a determinar características únicas para cada consejo comunal.

## **Conclusiones**

Los consejos comunales han sido impulsados por el gobierno nacional, como medio de participación ciudadana y a través de los cuales las comunidades se organizan para ejercer el gobierno comunitario, la gestión directa de las políticas públicas y el desarrollo de proyectos orientados a satisfacer sus propias necesidades, potencialidades y aspiraciones. De acuerdo a esto, son la forma de organización más efectiva que pueden darse los vecinos de una determinada comunidad para asumir el ejercicio real del poder popular, es decir, para poner en práctica las decisiones adoptadas por la comunidad. Es además, la instancia básica de toma de decisión, donde el ciudadano común planifica, formula, ejecuta, controla y evalúa las políticas públicas. Todo lo cual le otorga potestad para realizar las demandas que considere necesario ante los organismos públicos.

En este sentido, se hace ineludible que las instancias gubernamentales involucradas en el proceso de gestión de los Consejos Comunales, realicen un balance de los resultados obtenidos por estas organizaciones sociales y generen las alternativas necesarias que conlleven a superar las dificultades enfrentadas hasta ahora, para lograr una mayor articulación entre los actores que participan en el proceso; un verdadero compromiso en participar y que se garantice el cumplimiento de la Ley y de las regulaciones que las instituciones involucradas imponen, lo que permitiría lograr su mejor funcionamiento y por ende, mejores resultados.

En cuanto al consejo comunal estudiado, se advierte que la gestión comunitaria es percibida por los voceros como la oportunidad de ayudar a la comunidad a resolver sus

problemas. Esto contrasta con los obstáculos que presentan para ejercer sus funciones, tales como interferencias políticas, burocratismo e imposición del Estado de actividades y proyectos no deseados o considerados como necesarios por parte de la asamblea de ciudadanos. Esto indica que la voluntad popular pierde peso y se merma el aporte de la participación comunal a la calidad democrática del país; ya que, a pesar del alto potencial democrático que tienen los consejos comunales, estos se convertirían en organizaciones de participación limitada o tutelada

La percepción de su función como vocero y la ejecución transita entre el “estar pendiente de la comunidad”, preocuparse por sus problemas y el movilizarse para resolverlos, existiendo una brecha entre esta percepción de ejecución y los resultados, propiciada desde las mismas esferas gubernamentales al no brindar las herramientas necesarias para la concreción de los proyectos, situación que deben cuidar, tanto el Estado como el propio consejo comunal, por cuanto esta fase en el proceso de gestión de políticas públicas es clave, porque es cuando la comunidad, comienza a creer en los consejos comunales de su sector, sobre todo si está siendo beneficiado a través de algún proyecto.

Los voceros poseen una cultura organizacional basada en creencias compartidas a través de los valores de la humildad, ética y confianza, la cual resulta primordial en estos momentos, para su desempeño y que debe ser fortalecida, para arraigarla en la conciencia de los voceros actuales y futuros. Por último, se puede concluir que en el consejo comunal estudiado prevalecen fortalezas que enriquecen el quehacer cotidiano de la gestión y que pueden potencializarse para su aprovechamiento máximo como garante del éxito y por otro lado, existen debilidades que pueden ser superadas, mediante la capacitación de los voceros en materia de gestión comunitaria, por parte de FUNDACOMUNAL y la atención de las instancias gubernamentales, a los propuestas derivadas de las asambleas de ciudadanos.

## Referencias Bibliográficas

- ALVARADO, N (2009) Las Estrategias de Inclusión Social en Venezuela: Un Acercamiento a las Misiones. **Revista Científica de América Latina, el Caribe, España y Portugal**. Vol. 16. Número 51. Pp 85-128.
- ASAMBLEA NACIONAL. Ley de los Consejos Comunales (2006). Caracas, Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.806. 10 de abril.
- ASAMBLEA NACIONAL. Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009). Caracas, Venezuela. Gaceta Oficial Gaceta Oficial N° 39.335. 28 de diciembre de 2009.
- BARONE, S (2009) **Las Estructuras Organizacionales: Cultura, Principios y Modelos para la Innovación**. Santo Domingo, República Dominicana. Federación Internacional de Fe y Alegría.
- BERMÚDEZ, N; MEJÍAS, F (2012) **Consejos Comunales como Actores Sociales Promotores del Desarrollo Comunitario. Caso: Parroquia Altigracia del Municipio Sucre Estado Sucre. Año 2009**. Trabajo de Grado. Escuela de Sociología. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

- CELIS, A (2000) **El Control de la Gestión: Perspectiva de la Dirección**. Medellín, Colombia. Editorial Gestión,
- DÁVILA F, P (2008): **Consejos Comunales**. Caracas. Editorial Panapo de Venezuela,
- FERNÁNDEZ, C (2001): Partidos Políticos y Sociedad Civil en Venezuela: Historia de Amor y Odio. **Espira. Estudios sobre Estado y Sociedad**. Volumen VIII, N° 22; pp 63-89.
- GARCÍA G, M (2008) La Praxis de los Consejos Comunales En Venezuela: ¿Poder Popular o Instancia Clientelar?, **Revista Venezuela de Economía y Ciencias Sociales**, Vol 14. Número 1. pp 125-151.
- GONZÁLEZ, L; D; LEÓN, N (2012) **Estudio Sobre la Actuación y Resultados del Comité de Educación, Cultura y Formación Ciudadana en los Consejos Comunales de los Municipios Libertador y Brión (Estado Miranda)**. Trabajo de Grado. Universidad Central de Venezuela, Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Educación.
- GONZÁLEZ, M (2010) **La Participación Ciudadana en la Gestión Pública Local**. Caracas. Programa de Formación Básica en Gestión Comunitaria, ILDIS.
- LOVERA, A. (2008) Los Consejos Comunales en Venezuela: ¿Democracia Participativa o Delegativa?, **Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales**, Abril, Volumen 14 N° 1 P. 107-124.
- MARÍN PORTILLO, K (2014) **Gestión de Redes Socialistas de Innovación Productiva en el Municipio Bolivariano Guajira del Estado Zulia**. Trabajo de Grado. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias económicas y Sociales. División de Postgrado.
- MACHADO, J (2008) Caracterización de la Política Social y la Política Económica del Actual Gobierno Venezolano. **Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales**. Vol. 15. Número 1, pp 173-185.
- MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LAS COMUNAS Y LOS MOVIMIENTOS SOCIALES (2015). Ya se han creado 41600 Consejos Comunales. [www.mpcomunassociales.gob.ve](http://www.mpcomunassociales.gob.ve). Consultada el 29 de julio de 2015.
- NUVÁEZ, M (2010): **Aproximación al Análisis de la Gestión Comunitaria en la Perspectiva de los Consejos Comunales**. Trabajo de Ascenso. Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, Escuela de Trabajo Social.
- ORTÚN, V (1995) Gestión Pública. Conceptos y Métodos. **Revista Asturiana de Economía**. RAE. N° 4, pp 179-193.
- OVIEDO, C. (2006) **Diseño de un Plan de Capacitación para los Miembros de la Unidad de Contraloría Social de los Consejos Comunales de la Parroquia de Buria del Municipio Simón Planas y Parroquia Santa Rosa Del Municipio Iribarren**. Trabajo de Grado. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, estado Lara.

- PEREIRA, V; VÁSQUEZ, M (2009) Los Consejos Comunales en Venezuela: Aspectos de Gestión y Participación. **Temas de Coyuntura**. N° 59; pp 77-104.
- PIÑA, P (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 Universidad, del Zulia, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, División de Postgrado.
- PUERTA R; M (2012) Consejos Comunales en Venezuela. **Observatorio Laboral Revista Venezolana**. Vol. 5, N° 9, pp 43-55. Universidad de Carabobo.
- SANABRIA, M (2007): De los conceptos de Administración, Gobierno, Gerencia, Gestión y *Management*: Algunos Elementos de Corte Epistemológico y Aportes para una Mayor Comprensión. **Rev. Univ. Empresa**, Bogotá (Colombia) 6 (13): 155-194.
- URDANETA DE V, K (2011) **Participación Ciudadana en la Gestión Pública, Caso: Consejos Comunales**. Trabajo de Ascenso. Universidad del Zulia, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial.
- VELÁZQUEZ, S (2010) **Consejos Comunales en la Gestión de Políticas Públicas. Análisis de la Experiencia de la Parroquia Idelfonso Vásquez del Municipio Maracaibo**. Trabajo de Ascenso. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Centro de Estudios Sociológicos y Antropológicos.
- ZAMBRANO, A (2001) **Gerencia Estratégica y Gobierno. Modelo de Planificación Estratégica para Gobernaciones y Alcaldías**. Caracas. Ediciones IESA.



UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA

---



espacio  
abierto

Cuaderno Venezolano de Sociología

*Vol 26, N°3* \_\_\_\_\_

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en septiembre de 2017, por el Fondo Editorial Serbiluz, Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela*

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)  
[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)  
[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)