



Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo Costa Oriental del Lago



mpacto *Científico*

Universidad del Zulia

Junio 2020
Vol. 15 N° 1

ppi 201502ZU4641
Esta publicación científica en formato digital
es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 200602ZU2811 / ISSN:1856-5042
ISSN Electrónico: 2542-3207

 **Impacto Científico**

**Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

Vol. 15. N°1. Junio 2019. pp. 171-181

Gerencia social de los consejos comunales del municipio Cabimas

*Zolange Lugo Gómez., Militza Cárdenas, Sunny Perozo,
Gustavo Cabrera y Jellicy Narváez*

*Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago
zolangeluz@gmail.com*

Resumen

El artículo que se presenta a continuación, tiene como objetivo describir la gerencia social de los consejos comunales del municipio Cabimas. Los referentes teóricos que sustentan el estudio son abordados por autores como Chiavenato (2000), Etkin (2006), Koontz, H. y Weihrich, H. (2004) López (2003), entre otros. La investigación es descriptiva, de campo y univariable. Se seleccionaron como unidades de análisis, a los 245 voceros adscritos a los comités de trabajo de los consejos comunales ubicados en la localidad mencionada, a quienes se les aplicó un cuestionario de 22 preguntas con una escala tipo Lickert. Los resultados totalizan un promedio aritmético de 4,52 y una desviación estándar de 0,48; ello indica que la planificación, la organización, la dirección y el control prevalecen en la gerencia social efectuada por los consejos comunales del municipio Cabimas, estado Zulia. Con relación a las conclusiones obtenidas de la investigación, se plantea que los procesos administrativos planificación, organización, dirección y control se encuentran presentes al momento de abordar la gerencia social como modelo de organización en los consejos comunales del municipio Cabimas; es preciso destacar, que han contribuido a lograr una gestión de cambio y han caracterizado a los voceros de los comité de trabajos como gerentes que buscan el beneficio colectivo y mejorar la calidad de los habitantes a quienes responden como líderes sociales.

Palabras clave: Gerencia social, de consejos comunales planificación, organización, dirección, control.

Social management of the community councils of the municipality Cabimas

Abstract

The following article aims to describe the social management of the communal councils in the municipality of Cabimas. The theoretical references that sustain the study are approached by authors like Chiavenato (2000), Etkin (2006), Koontz, H. and Wehrich, H. (2004) López (2003), among others. The research is descriptive, field-based and univariate. The 245 spokespersons assigned to the working committees of the communal councils located in the mentioned locality were selected as units of analysis, to whom a questionnaire of 22 questions with a Lickert-type scale was applied. The results total an arithmetic average of 4.52 and a standard deviation of 0.48; this indicates that planning, organization, direction and control prevail in the social management carried out by the communal councils of the municipality of Cabimas, state of Zulia. In relation to the conclusions obtained from the investigation, it is proposed that the administrative processes of planning, organization, direction and control are present when addressing social management as an organizational model in the communal councils of the Cabimas municipality; it is necessary to emphasize that they have contributed to achieve a change management and have characterized the spokespersons of the work committees as managers who seek the collective benefit and improve the quality of the inhabitants to whom they respond as social leaders.

Keywords: Social management, community council planning, organization, direction, control.

Introducción

La aprobación y puesta en vigencia de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) en el año 1999, permitió la introducción de un nuevo modelo de participación, que abrió nuevos espacios y mecanismos de cooperación entre ciudadanas y ciudadanos, denominados consejos comunales.

Los consejos comunales en Venezuela se han considerado un modelo de organizaciones sociales integradas por voceros y voceras habitantes de la comunidad a los cuales están adscritos, como responsables de propender al bienestar de sus grupos humanos. Cabe destacar, que no son representantes ni toman decisiones de forma autónoma y autocrática; son colaboradores que tienen como una de sus funciones primordiales contribuir en la consecución de los planes comunitarios, a través de la toma de decisiones de manera colectiva; son servidores públicos quienes deben estar dotados de herramientas y capacidades para gerenciar los procesos de cambios necesarios en la sociedad.

A la luz de estas consideraciones, las formas de hacer gerencia social cobran importancia para el desarrollo comunitario. Resulta pertinente plantear que este tipo de gerencia persigue un abordaje directo a la población para lograr mejores resultados.

En tal sentido, la gerencia social se enfrenta a situaciones particulares y subjetivas relacionadas con eventos similares que se presentan en una determinada comunidad y uno de sus propósitos guarda relación con la optimización del rendimiento de los esfuerzos que hacen los grupos sociales al enfrentarse a las grandes debilidades socio-económicas de la región, para mejorar el entorno donde habitan.

Bastidas (2009) refiere que en el escenario de las transformaciones a las que se ha sometido la sociedad en el Siglo XXI, la gerencia social toma partido para integrar bajo un discurso consecuente con la exigencia de avances en América Latina.

De esta manera, los equipos gerenciales necesitan desarrollar una visión de futuro que permitan el desenvolvimiento de los planes de la organización con su comunidad interna y externa. Para las organizaciones, la gerencia social, es trascendental porque de ella se derivan aspectos importantes como el mejoramiento del ambiente de trabajo, el buen manejo de las relaciones interpersonales, entre otras, es decir, todas las condiciones óptimas con la comunidad interna y externa en pro del beneficio de una organización exitosa.

La delegación de las responsabilidades estatales en materia de abordaje social a las poblaciones y a las personas, es para un gerente social el cual debe construir un perfil sobre el conocimiento de procesos administrativos que tengan un impacto positivo tanto en la organización social que dirigen, como en la población por la cual trabajan. Por ello, la planificación, la organización, la dirección y el control están presentes en la gerencia social en búsqueda de beneficios para toda la población.

En Venezuela así como en otros países de América Latina, las organizaciones sociales como los consejos comunales han debido adoptar un proceso de revisión y reorganización gerencial, cuyos principales objetivos se han dirigido a establecer una organización funcional eficaz y eficiente que simplifique la toma de decisiones y mejore además de la planificación, la organización y la dirección, el control como proceso. Por ser sistemas sociales, sus diferentes segmentos y funciones discretas no se comportan como elementos aislados; cada parte influye sobre todas las restantes, cada acción tiene repercusiones en toda la organización y están conectadas según lo propuesto en sus políticas públicas nacionales.

Según lo previsto en la Ley de Consejos Comunales (2009), el consejo comunal está integrado por tres órganos: un órgano ejecutivo, un órgano financiero y un órgano contralor, El órgano ejecutivo conformado por los comités de trabajo, cuenta con una serie de voceros, y su misión principal, es liderar los procesos pertinentes para mejorar la calidad de vida de la población. Significa entonces que, a través de este órgano, estas organizaciones llevan a cabo la gerencia social.

La gerencia social en los consejos comunales, es un escenario novedoso en el proceso de construcción que se ha venido desarrollando en el país, donde los grupos sociales conformados por los voceros participan como ejes centrales en la búsqueda de soluciones en las comunidades en las cuales están asentadas.

En el estado Zulia, específicamente en el municipio Cabimas, los consejos comunales están adscritos al Consejo Local de Planificación Pública de cada municipio y están ubicados en las diferentes parroquias que conforman su dimensión espacial. Como toda organización social, maneja procesos administrativos relacionados a la gerencia, a saber, planificación, organización, dirección y control. Abarcan el área de cohesión de los comités de trabajo, pero, según entrevistas no estructuradas a los voceros y observación simple a los asuntos relacionados a la gerencia social en cuanto a los aspectos mencionados con anterioridad se refiere, no se conocen porque han sido abordados de manera muy tímida desde el punto de vista formal.

De continuar esta situación, los consejos comunales y las comunidades se verían afectados de manera negativa al seguir desconociendo los procesos administrativos de la gerencia social, por lo que manejarían los procesos de manera informal. Tal y como lo han venido haciendo hasta la actualidad.

Por lo expuesto, se hace necesario realizar una investigación sobre la gerencia social que realizan los consejos comunales en el municipio Cabimas, estado Zulia.

Gerencia social

Etkin (2007) define la gerencia social como modelos de organización, formas de gestión y políticas de dirección; es un conjunto de ideas que involucra los fines y necesidades del conjunto de factores internos y externos de tal organización. Para Kliksberg (2007), significa en la práctica cotidiana, enfrentar “singularidades”; no es una operación organizacional “tubular” sino otra de índole diferente, mucho más fluida, y de composición inter organizacional”, esto es porque se enfrenta a situaciones muy particulares y subjetivas relacionadas con los mismos problemas sociales de una determinada comunidad.

Molina y Moreira (2006), tienen una visión más concreta de la gerencia social, y la consideran como un proceso vinculado a la gestión administrativa, porque le concierne planear, conducir y evaluar para prevenir los problemas sociales y atender sus manifestaciones; por ello, se relaciona con la salud, la educación, la vivienda, la seguridad social, el empleo, entre otros y se ocupa de las demandas sociales de las personas, las familias y los grupos sociales.

Para la investigación, la gerencia social se concibe entonces, como un proceso asociado a la articulación de los elementos de la gestión administrativa: planificación, organización, dirección y control, al emplear los recursos tanto institucionales como comunales en los programas de salud, educación, trabajo, cultura y cualquier otro que presente ciertas características propias para beneficiar a los grupos sociales (Adaptado por Lugo y col, 2019)

Para Ivancevich y col (2007), la planificación es un proceso gerencial que proporciona las bases sobre las cuales se desarrolla la acción; según estos autores consiste en especificar los objetivos a lograr y anticiparse a las acciones a ejecutar para

ello. En concordancia con lo anterior, Koontz y Wehrich (2004) señalan que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.

De las definiciones antes expuestas, se comprende que durante el proceso de la planificación, se establecen procedimientos para la optimización de las relaciones entre medios y objetivos, proporcionando de esta manera, pautas para la toma de decisiones direccionadas a obtener acciones sistemáticamente organizadas y coordinadas. Por ello, es una actividad de alto nivel porque la alta gerencia debe participar de manera más activa, debido a la visión que posee sobre la organización; además se requiere su adhesión para obtener y apoyar la aceptación de otros niveles laborales.

A través de la planificación también se propicia el desarrollo de la organización, al establecer métodos de utilización racional de los recursos, disminuir los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro y prepararse para hacer frente a las contingencias que se presenten con las mayores garantías de éxito.

Por su parte, la organización como proceso administrativo, se hace indispensable por cuanto permite lograr los objetivos prefijados como parte de la planificación con menos esfuerzo y gasto, ahorra energía, reduce la fricción y los contratiempos entre los miembros del personal.

En este sentido, Koontz y Wehrich (2004), definen, la organización como un proceso social en la medida en que se establecen asuntos sujetos a reglas dentro de un sistema en la comunidad, clasificando las estructuras y relaciones para asignar actividades, es decir, los diversos sistemas sociales determinarán las formas de realizar el trabajo y de fijar las relaciones.

Así, la organización para la gerencia social determina y establece la estructura, así como los procedimientos adecuados para realizar las acciones.

A juicio de Chiavenato (2000), la dirección está asociada al proceso de conducción de la organización para un adecuado funcionamiento, cuyo propósito es alcanzar el máximo de rendimiento de las personas en el interés por los aspectos que los engloban. Visto este asunto desde la gerencia social, se ejercerá la autoridad con el propósito de alcanzar los objetivos ya planificados y organizados de manera socializada, permitiendo de esta manera llevar a la práctica el programa de acción ya elaborado.

Para Reyes (2001, adaptado por los investigadores, 2019), dirigir y motivar a los miembros para que ejecuten planes esenciales dentro de una organización comunitaria, es una dirección social donde las personas que trabajan con ellas en conjunto lo hacen para el bien colectivo.

Por último, el control permite verificar si todo el proceso ocurre con lo previsto en los estándares de logro. Chiavenato (2000, pág.105) plantea que busca "...comprobar si todas las etapas de proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el propósito de ubicar las

debilidades y los riesgos presentes en la organización, para rectificarlos y evitar que se repitan”. Para Stoner (2002) constituye la actividad continua y presente en todas las otras funciones administrativas, (denominadas en la investigación como proceso) y consiste en los diferentes medios que permiten comparar los resultados reales con los resultados estimados, a fin de conseguir las observaciones; es la etapa de verificación de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

En tal sentido, la gerencia social comprende una serie de procesos que, interrelacionados y actuando de manera sistemática, debe permitir a la organización obtener resultados tangibles e intangibles en pro de la comunidad.

Gerencial social en los consejos comunales

La gerencia social busca el abordaje directo de la población, busca innovaciones y mejoras, cambios para conseguir una situación más deseable, para lograr una idea y hacerla realidad. En consecuencia, se entiende que los consejos comunales son instancias de gerencia social que desarrollan proyectos para generar cambios sociales ante situaciones concertadas en acuerdos bilaterales o multilaterales.

Según lo previsto en la Ley de Consejos Comunales (2009), el consejo comunal está integrado por tres órganos: ejecutivo, financiero y contraloría social.

El órgano ejecutivo a través de los comités de trabajo, población objeto de estudio en esta investigación por sus atributos gerenciales, cuenta con una serie de voceros quienes son escogidos en asamblea de ciudadanas y ciudadanos y su función fundamental es la de liderar los procesos que emprende la comunidad para mejorar su calidad de vida y convivencia comunitaria, por ende, son responsables de la consecución de los planes comunitarios. Para lograr estos propósitos, debe estar dotado de una serie de herramientas y capacidades que les permitan gerenciar los procesos de cambios permanentes en la Venezuela actual.

A la luz de estas consideraciones, las formas de hacer gerencia cobran una importancia de carácter trascendental para el desarrollo en las organizaciones sociales como los consejos comunales y una de ellas es la gerencia social, a través de sus procesos administrativos relacionados a la planificación, organización, dirección y control.

La planificación a los consejos comunales, les permite identificar las prioridades y las acciones a ejecutar para mejorar la situación; por ello, involucra la participación de todos los voceros, en conjunto con la comunidad y el plan es producto de la sociedad como un todo (Molina y Rodríguez, s.d)

Por su parte para López (2003), estas organizaciones sociales cuentan con una estructura organizativa los cuales tienen entre sus propósitos, hacer cumplir el plan trazado y alcanzar los objetivos propuestos, a través de la organización como proceso administrativo; por ello, se deben determinar con claridad las funciones de cada uno

de los voceros. En este sentido, los voceros se inter-relacionan para organizar los planes, políticas y procedimientos. Todas estas acciones e interacciones configuran una cultura en la organización que podrá tener impactos positivos o negativos en la comunidad.

La dirección estimula a los voceros a desempeñarse bien en los consejos comunales, pues los dirige y los motiva sea de manera individual o colectiva, comprende el contacto cotidiano y cercano con las personas, contribuye a orientar el logro de las metas del equipo y de la organización en general.

Si se asocia lo anterior con la dirección en los consejos comunales como proceso administrativo, según López (2003) es el paso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas planificadas y se relacionan en forma directa a los integrantes de cada uno de los comités de trabajo según la estructura de la organización. Esta posición coincide con la de Urdaneta (2005) quien enfoca la dirección en la gerencia social como la función ejecutora basada en la supervisión moderna, en la cual una valoración no es un proceso de tipo vertical y autoritario, sino una fase cooperativa donde se da un intercambio de informaciones y opiniones, los objetivos aparecen socializados y la labor entre los miembros de la organización social se realiza de manera coordinada para el logro de objetivos comunes.

Robbins (2004), explica que, dentro de los medios para organizar el proceso de control, se sugiere tomar en cuenta la definición del programa en unidades susceptibles de ser controladas, la creación de los instrumentos requeridos para garantizar el control dentro de la estructuras de organizaciones sociales.

Para ello, a través del control en la gerencia social en los consejos comunales, los voceros como líderes deben comparar los resultados obtenidos contra los resultados esperados y planificados, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes elaborados en la gestión gerencial.

Criterios metodológicos

El estudio realizado es de tipo descriptivo, ampliado en un diseño de campo, contemporáneo transeccional y univariable.

Con respecto a la población, se seleccionaron como unidades de estudio a los 245 voceros de los consejos comunales distribuidos en las nueve parroquias del municipio Cabimas, estado Zulia. En este caso, las fuentes que proporcionaron los datos (Hurtado, 2000) fueron los voceros principales pertenecientes a los comités de trabajo adscritos a las organizaciones sociales mencionadas; es importante destacar que se trabajó con un censo poblacional, tomando en cuenta que la cantidad de personas se hizo accesible para abordar el hecho investigativo.

A la población se le administró un cuestionario y estuvo conformado por 22 preguntas, empleando una escala tipo Lickert con las categorías, siempre, casi siempre,

a veces, casi nunca y nunca.

Para procesar y analizar la información obtenida a través de la aplicación del cuestionario utilizado para recolectar los datos, se procedió a categorizar, codificar y tabular los datos. Posteriormente se le dio tratamiento estadístico, manejando como, el criterios promedio y la desviación estándar, de tal manera que se pudieran presentar los resultados obtenidos de las dimensiones estudiadas.

Análisis de resultados

Los resultados se agruparon en función a las dimensiones relacionadas con la variable en estudio, arrojando los siguientes resultados:

Tabla N° 1. Dimensiones relacionadas a los procesos administrativos de la gerencia social

| Indicadores | Promedio | Desviación Estándar |
|--------------------|-----------------|----------------------------|
| Planificación | 4,56 | 0,52 |
| Organización | 4,70 | 0,37 |
| Dirección | 4,14 | 0,65 |
| Control | 4,67 | 0,37 |
| Total | 4,52 | 0,48 |

Fuente: Elaboración propia, 2018

De acuerdo al análisis cuantitativo elaborado para cada indicador y que mide la dimensión procesos administrativos de la gerencia social, se evidencia lo siguiente: La planificación posee un promedio aritmético de 4,56, mientras que la desviación estándar en 0, 52; el promedio de la organización se ubica en 4,70 y la desviación en 0,37; con respecto a la dirección, la media es 4,14 y la desviación en 0,65; por su parte el control como tal y como se señala en el cuadro expuesto, tiene un promedio de 4,67 y la desviación estándar 0,37.

De esta manera, disgregando la información anterior se puede plantear que la planificación según Arráez, (2005), es un proceso sistémico integral, racional y continuo de previsión, organización; uso de los recursos disponibles de un país, de una región, una empresa o una familia con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y un espacio prefijado.

Esta posición se refuerza con lo expuesto por Ivancevich (2007), quienes considera la planificación tiene entre sus actividades el análisis de las situaciones actuales, anticipación al futuro, determinación de objetivos, la decisión de los tipos de actividades en las que participará la organización, elección de estrategias organizacionales y determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización.

La organización por su parte es considerada por Koontz y Wehrich (2004), como un proceso relacionado a las organizaciones sociales en la medida que incorporen reglas en la comunidad, clasificando las estructuras, circuitos y relaciones para asignar tareas; es decir, los diversos sistemas sociales determinarán las formas de realizar el trabajo y fijar las relaciones y dependencia jerárquica.

López (2003) manifiesta que a través de la organización, se establecen relaciones a partir de las líneas de mando, distribuyendo las actividades mediante los recursos y espacios disponibles. Es decir, se centra en establecer procesos organizativos dentro de una institución, con el propósito de beneficiar a una comunidad. Estas organizaciones sociales cuentan con una estructura organizativa, comisiones y distintos comités con la finalidad de hacer cumplir el plan trazado y alcanzar los objetivos propuestos, por lo cual se deben determinar con claridad las funciones de cada uno.

Esta posición coincide con este novedoso estudio, al considerar a los consejos comunales del municipio Cabimas, como organizaciones sociales que cumplen con estos procesos asociados a la organización, pues se encuentra presente según los análisis obtenidos.

En cuanto al control, Chiavenato (2000) plantea que mediante este proceso se pretende comprobar, si los otros guardan correspondencia con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos observados, para poder rectificarlos a tiempo y así evitar su repetición. Este planteamiento se ajusta al control que realizan los consejos comunales del municipio Cabimas como parte de la gerencia social que llevan a cabo, de acuerdo con los resultados expuestos en el cuadro anterior.

A manera de resumen se puede plantear entonces, de acuerdo con el análisis cualitativo realizado, que los resultados totalizan un promedio aritmético de 4,52 y una desviación estándar de 0,48. Ello indica que la planificación, la organización, la dirección y el control, están presentes en la gerencia social efectuada por los consejos comunales del municipio Cabimas, estado Zulia.

Conclusiones

Con relación a las conclusiones obtenidas de la investigación, se plantea que los procesos administrativos planificación, organización, dirección y control se encuentran presentes al momento de abordar la gerencia social como modelo de organización en los consejos comunales del municipio Cabimas; es preciso destacar, que ellos han contribuido a lograr una gestión de cambio y han caracterizado a los voceros de los comités de trabajos como gerentes que buscan el beneficio colectivo.

La planificación que elaboran estas organizaciones sociales, es sistémica, integral, racional y continúa, hacen uso racional de los recursos disponibles con miras a lograr las metas previstas en un tiempo predeterminado, así como un espacio prefijado para lograr los objetivos organizacionales propuestos.

La organización también se encuentra presente en los consejos comunales al distribuir las actividades, mediante los recursos y espacios disponibles ya planificados. Es decir, se centra en establecer criterios con el propósito de beneficiar a la comunidad que atiende. Cuentan con una estructura organizativa en la cual se encuentran los comités de trabajo y tienen como propósito hacer cumplir el plan trazado y alcanzar los objetivos propuestos, determinando así con claridad las competencias de cada uno de los voceros.

En tal sentido, se considera que los consejos comunales del municipio Cabimas como organizaciones sociales, cumplen con los indicios asociados a la dirección pues es una fase cooperativa donde se da un intercambio de informaciones y opiniones, los objetivos se socializan y la labor entre los voceros del comité de trabajo, se realiza de manera coordinada para lograr objetivos comunes.

Igual situación ocurre con el control, pues está presente en la gerencia social como un proceso inter-relacionado con los demás. En los consejos comunales, es una actividad continua y presente; se comparan los resultados actuales y pasados para saber si son los esperados; de esta manera se corrige, mejoran y formulan nuevos planes de ser necesario.

Se concluye entonces, que la planificación, la organización, la dirección y el control asociados a la gerencia social que llevan a cabo los consejos comunales se encuentran presentes para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la localidad.

Referencias bibliográficas

- Arráez, A (2005) *Gestión y Gerencia*. s.e Universidad Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela
- Bastidas, A (2009) *Elementos para la construcción de un perfil para el gerente social en un entorno globalizado*. Tendencias. ISSN 0124-8693, ISSN-e 2539-0554, Vol. 10, N°. 2, 2009. Págs. 11-27. Universidad de Nariño. Colombia
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. Segunda Edición. Mc Graw-Hill. México
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Republica Bolivariana de Venezuela
- Etkin, J. (2007) *Capital Social y Valores en la organización sustentable* buenos Aires Editorial Granica.
- Hurtado, J. (2010) *Metodología de la Investigación*. Fundación SYPAL, Caracas, Venezuela.
- Ivancevich, J. (2007) *Comportamiento Organizacional*. Séptima Edición McGraw Hill companies, Inc. Mexico.

- Kliksberg, B. (2007). Hacia una gerencia social eficiente algunas cuestiones claves. Revista Venezolana de las Ciencias Sociales Volumen 1, Numero 1, julio pág. 7-18 caracas – Venezuela.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004) Administración: Una perspectiva Global. México: McGrawHill. Onceava Edición.
- Ley de Consejos Comunales (2009) República Bolivariana de Venezuela- Gaceta Oficial N° 39335. www.minci.gob.ve (Enero 2019)
- López, A. (2003), Actitud de los gerentes frente al uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación y sus estilos de aprendizaje predominantes. México: McGrawHill
- Molina E y Moreira P (2006) Beneficios sociales en las cooperativas. s.e. Perú
- Molina Sergio y Rodríguez Sergio (s.d) Planificación integral del turismo. Editorial Trillas. España
- Reyes A.(2001). Administración en las organizaciones Sociales. Editorial Limusa. S.d
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Editorial Pretince Hall. México
- Stoner, F. (2002). “Revaloración de la gerencia”. México: Editorial McGraw-Hill.
- Urdaneta A. (2005) La organización municipal y la participación en la gestión local, conforme a la nueva ley. Centro de Estudios Políticos y Administrativos. Venezuela. servicio.bc.uc.edu.ve (Enero 2019)