

## **Gestión administrativa de los consejos comunales del municipio Cabimas**

**Yajaira Alvarado, Jorge Antunez, Xavier Pirela**

*Coordinación de postgrado e investigación  
Programa de ingeniería. Costa Oriental del Lago.  
Universidad del Zulia  
yaalv@hotmail.com*

### **Resumen**

La investigación tuvo como objetivo analizar la gestión administrativa de los consejos comunales del municipio Cabimas. Para lograr este propósito, las bases teóricas fueron soportadas por Rodríguez (2010), Chiavenato (2007), Ayala (2006), Kliksberg (1998), Cartaya (1994), entre otros. Apoyada en una investigación analítica con un diseño no experimental, de campo, transeccional. La población objeto de estudio, estuvo conformada por 60 voceros(as) de los consejos comunales del municipio Cabimas a quienes se les aplicó un cuestionario con respuestas dicotómicas, el cual fue sometido a una validación a través de la técnica de juicio de expertos y la confiabilidad se realizó mediante el coeficiente Richard Kunderson, obteniéndose un valor de 0,94. El análisis de los datos se realizó con estadística descriptiva. Se concluye que, los Consejos Comunales, como toda Organización, poseen una estructura, están orientados hacia unos objetivos, poseen recursos, y sus componentes mantienen relaciones de poder, división del trabajo, liderazgo, motivación, control, fijación de objetivos, entre otros, lo que les permitirá obtener resultados favorables.

**Palabras clave:** Gestión administrativa, consejos comunales, municipio Cabimas.

### *Administrative Management of the Communal Councils. Cabimas Municipality*

### **Abstract**

This research aimed to analyze administrative management of communal councils in the Cabimas Municipality. Theoretical foundations were supported by the works of Rodríguez (2010), Chiavenato (2007), Ayala (2006), Kliksberg (1998) and Cartaya (1994), among others. The study was based on analytical research, with a non-experimental, cross-sectional, field

design. The population under study consisted of 60 spokespersons from community councils in the Cabimas Municipality to whom a questionnaire with dichotomous responses was administered. The questionnaire was subjected to validation through technical expert judgment and reliability was tested using the Richard Kunderson coefficient, obtaining a value of 0.94. Data analysis was performed using descriptive statistics. Conclusions were that the community councils, similar to any organization, have a structure, are oriented toward objectives, have resources, and their components maintain power relations, division of labor, leadership, motivation, control and targeting, among others, allowing them to obtain favorable results.

**Keywords:** administrative management, community councils, Cabimas Municipality.

## **Introducción**

En las últimas décadas han ocurrido notables avances científicos y tecnológicos, que han generado una continua renovación en las sociedades en casi todos sus aspectos económicos, sociales, políticos religiosos y culturales. Ante esta realidad, las organizaciones no han podido escaparse; de allí la necesidad de que la alta gerencia ponga en práctica de manera integral la gestión administrativa, es decir, las funciones fundamentales de la administración como son planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución, control y la toma de decisiones.

Al respecto, Ruiz (1995), refiere la importancia de la gestión administrativa y su análisis porque a través de dicha gestión se pueden analizar y examinar los sistemas administrativos de la empresa, incluyendo los procedimientos, políticas, métodos, funciones, estructura, recursos, planes y programas, entre otros, para evaluar y determinar su buen funcionamiento.

Así pues en las organizaciones, tanto grandes como pequeñas, se lleva a cabo esta gestión administrativa, llamada por Fayol (1990), proceso administrativo que garantiza el adecuado y armónico cumplimiento de las funciones esenciales como es la planificación, organización, dirección y el control, así como también, la identificación de los correctivos necesarios para aquellas deficiencias que pudieran existir dentro del entorno organizacional.

De acuerdo a lo señalado anteriormente se puede deducir que el análisis de gestión administrativa es una herramienta muy útil, ya que, a través de los exámenes completos y detallados que aplica, es posible obtener acerca de las deficiencias o eficiencias de las funciones administrativas en las organizaciones y aportar soluciones que permitan resolver problemas, en caso de que existan, en una forma más eficiente.

Dentro de este marco de requerimientos y retos continuos, están inmersos los consejos comunales, los cuales se rigen conforme a los principios de corresponsabilidad, cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas, honestidad, eficacia, eficiencia, responsabilidad social, control social, equidad, justicia e igualdad social y de género (Ley de los Consejos Comunales, 2006, Art. 3).

Bajo esta perspectiva, los consejos comunales surgen en el año 2006 con la finalidad de crear los espacios de participación en los cuales las comunidades organi-

zadas se convierten en sujetos corresponsales en dar respuesta a la problemática de su realidad local en base a las demandas sociales ya que son conocedores directos de sus necesidades a fin de mejorar las condiciones de vida mediante la autogestión de los servicios comunitarios.

En este sentido, la figura del consejo comunal es compleja desde el punto de vista de las atribuciones que le confiere la ley. Es por ello que se hace necesario que cuente con las herramientas adecuadas que apoyen el paulatino desarrollo de competencias gerenciales. Por lo que se requiere de un marco gerencial que sustente, promueva y apoye el ejercicio de la participación de los ciudadanos y ciudadanas en forma directa o semidirecta (a través de sus asociaciones) en un ambiente de igualdad, de transparencia, de procedimientos sencillos y de respuestas oportunas.

Los argumentos antes expuestos motivaron a realizar el siguiente artículo el cual tiene como objetivo analizar la gestión administrativa de los consejos comunales del municipio Cabimas. Para profundizar más sobre el tema planteado, las próximas líneas buscan una sistematización precisa y concisa de algunos de los resultados más importantes que investigaciones precedentes han aportado con respecto a las teorías relacionadas sobre, gestión administrativa y consejos comunales.

## **Gestión administrativa**

Para Ayala (2006), toda gerencia obtendrá resultados favorables en la medida que sistemáticamente use e implemente el proceso administrativo, ya que este considera a la administración como la ejecución de ciertas actividades llamadas funciones administrativas, llamase planificación, organización, dirección y control, que en definitiva constituye un proceso que se denomina proceso administrativo. Asimismo, Ayala (2006), considera cuatro funciones básicas del proceso administrativo, las cuales son:

- **Planificación:** es la primera función del proceso administrativo, que consiste en definir los objetivos, los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar con el fin de poder alcanzar los fines propuestos.
- **Organización:** es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.
- **Dirección:** es hacer que los miembros de la organización contribuyan a alcanzar los objetivos, que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo; la dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan, bajo la dirección de una autoridad suprema.
- Por último, control consiste en la evaluación y corrección de las actividades del que hacer de los subordinados, para asegurarse de lo que se realiza va de acorde a los planes.

Igualmente, en referencia al proceso de planificación Chiavenato (2007), lo considera como la piedra angular de la administración, es decir, el foco hacia donde deben centrarse todos los esfuerzos de la organización. Y, Rodríguez (2010), menciona que la responsabilidad del proceso de planificación recae en la dirección superior estableciendo los objetivos de la organización y asumiendo la tarea de aceptar, aprobar y dirigir la ejecución de cada elemento en el proceso de planificación.

En cuanto al proceso de organización, Chiavenato (2007) expresa que es la segunda fase del proceso administrativo, a través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Además, con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas.

En ese mismo orden de ideas, Ballou (2004) considera la organización administrativa como el mecanismo formal o informal para distribuir los recursos humanos de tal manera que la empresa alcance sus metas. De igual forma, expresa que no existe un algoritmo preciso para establecer las relaciones humanas de manera óptima, lo más que se puede esperar son algunas directrices que puedan ser útiles a la hora de establecer ciertas estructuras de organización aceptables.

En otro orden de ideas, el proceso de dirección implica la ejecución de ciertas actividades administrativas, necesarias por medio de las cuales, se lleva a cabo la acción de dirigir, éstas son difíciles de establecer, ya que se dan en la práctica indistintamente. Para Chiavenato (2007), las actividades implícitas en el proceso de dirección son: la comunicación, el liderazgo y la motivación. Y para Rodríguez (2010), las actividades incluidas en dicho proceso son las antes mencionadas más la supervisión.

Finalmente, la acción correctiva es la acción administrativa que busca mantener el desempeño dentro del nivel de los estándares establecidos para garantizar que todo se haga exactamente de acuerdo con lo planeado. En consecuencia, se deben corregir las variaciones, errores o desvíos para que las operaciones sean normales. Cabe destacar, que la acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo, como tal, refleja la personalidad del individuo que toma la acción, así como también son determinadas por los factores situacionales o ambientales. Además, el establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control (Rodríguez, 2010).

## **Consejos comunales**

El artículo 2 de la Ley de los Consejos Comunales señala que los consejos comunales 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 pú-

blicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social.

El consejo comunal es la forma de organización donde los vecinos de una determinada comunidad para asumir el ejercicio real del poder popular, ponen en práctica las decisiones adoptadas por la comunidad.

Es además, la instancia básica de planificación, donde el pueblo formula, ejecuta, controla y evalúa las políticas públicas. Así, incorpora a las diferentes expresiones organizadas de los movimientos populares.

Para conformar los consejos comunales, los ciudadanos y ciudadanas de una comunidad deben reunirse en asambleas de ciudadanos y ciudadanas, conformando inicialmente la comisión promotora que se convierte en la instancia encargada de convocar, organizar y conducir a la asamblea constituyente comunitaria donde se elegirán los voceros y voceras del órgano ejecutivo, la unidad de gestión financiera y la unidad de contraloría social, que es la que fiscaliza, controla y supervisa el manejo de los recursos asignados, recibidos o generados por el consejo. La mayor parte de estos recursos provienen del Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES), de la Ley de Asignaciones Económicas Especiales (LAEE), junto a las transferencias específicas realizadas desde el Gobierno, las gobernaciones y las alcaldías.

## **Objetivos de los consejos comunales**

- Articular las organizaciones de base presentes en la comunidad y promover la creación de nuevas organizaciones donde sea necesario.
- Elaborar un plan único de trabajo para atacar los problemas que la comunidad pueda resolver con sus propios recursos y evaluar sus resultados. Así mismo debe analizar los recursos tanto materiales como humanos con los que cuenta la comunidad.
- Promover la elaboración de proyectos en relación con los principales problemas que por sus altos montos o complejidad la comunidad no esté en capacidad de resolver.
- Promover la contraloría social en todas las actividades que se desarrollen en la comunidad, sean éstas de orden regional, municipal y parroquial (sociales, productivos y/o de infraestructura).

## **Principios que rigen la organización, funcionamiento y acción de los consejos comunales:**

La organización, funcionamiento y acción de los consejos comunales se rige conforme a los principios de corresponsabilidad, cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas, honestidad, eficacia, eficiencia, responsabilidad social,

control social, equidad, justicia e igualdad social y de género (Ley de consejos comunales, Art. 3).

- a. Trabajo en equipo: Capacidad para interactuar entre todos los miembros de la comunidad para luchar por el beneficio o solución de problemas comunes.
- b. Iniciativa: Es la capacidad para presentar, diseñar y discutir propuestas e ideas con el fin de alcanzar las metas previstas en la comunidad.
- c. Responsabilidad: Nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades asignadas por la asamblea de ciudadanas(os) para el logro de las metas comunitarias. Es sentir un compromiso moral frente a todos los demás miembros y voceros(as) del Consejo Comunal.
- d. Corresponsabilidad: Es el compromiso compartido entre la ciudadanía y el gobierno, los resultados de las decisiones mutuamente convenidas.
- e. Transparencia: Mantener cuentas claras, sin desviar los recursos. Ser honestos.
- f. Rendición de Cuentas: No hay que desviar los recursos para los cuales fueron asignados. Elaboración y presentación de informes y registros contables fidedignos y oportunos, según lo expresado en las leyes y reglamentos vigentes.
- g. Igualdad Social y de género: Sin distinción de raza, credo, color, etnia, sexo, edad
- h. Contraloría Social: Vigilancia de la ejecución del proyecto y el manejo de los recursos económicos.
- i. Autogestión Económica: Capacidad de proveerse y gestionar la adquisición de recursos económicos y financieros por iniciativa propia.
- j. Democracia Participativa: Otorga igualdad de oportunidad de participar a los ciudadanos y ciudadanas y a los habitantes de la comunidad para ejercer influencia en la toma de decisiones públicas sin discriminación de ninguna naturaleza, ni política, ni racial, ni religiosa, ni social.
- k. Igualdad: Es el respeto a todos los deberes y derechos de los voceros(as) y miembros del Consejo Comunal comparten.
- l. Legalidad: Es el derecho del ciudadano y ciudadanas a que todo lo que se realice sea en estricto apego con la normativa que lo regule.
- m. Solidaridad: Apoyar, cooperar en la solución de problemas de ingerencia personal, local o comunal.

El poder de la comunidad reside en el Órgano Decisor del Consejo Comunal y ese es la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

## **Del registro de los consejos comunales.**

Los consejos comunales serán registrados ante la Comisión Local Presidencial del Poder Popular, para lo cual harán entrega de los estatutos y acta constitutiva

aprobados por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas. Copia del registro será consignada ante el Consejo Local de Planificación Pública correspondiente, a los efectos de lograr la articulación con el Sistema Nacional de Planificación Pública. El registro de los Consejos Comunales, ante la Comisión Presidencial del Poder Popular respectiva, les reviste de personalidad jurídica para todos los efectos relacionados con esta Ley (Ley de consejos comunales, Art. 20).

## **Órgano ejecutivo del consejo comunal**

Es la instancia del Consejo Comunal encargada de promover y articular la participación organizada de las y los integrantes de la comunidad, los grupos sociales y organizaciones comunitarias en los diferentes comités de trabajo; se reunirá a fin de planificar la ejecución de las decisiones de la asamblea de ciudadanos y ciudadanas, así como conocer las actividades de cada uno de los comités y de las áreas de trabajo. La asamblea de ciudadanos y ciudadanas determina y elige el número de voceros y voceras de acuerdo a la cantidad de comités de trabajos que se conformen en la comunidad.

## **Funciones del órgano ejecutivo del consejo comunal**

- Ejecutar las decisiones de la asamblea de ciudadanos y ciudadanas.
- Articular con las organizaciones sociales presentes en la comunidad y promover nuevas organizaciones donde sea necesario, en defensa del interés colectivo y el desarrollo integral de las comunidades.
- Elaborar planes de trabajo para solventar problemas que la comunidad pueda resolver con sus propios recursos y evaluar los resultados.
- Organizar el voluntariado social en cada uno de los comités de trabajo.
- Formalizar su registro ante la respectiva Comisión Presidencial del Poder Popular.
- Organizar el Sistema de Información Comunitaria.
- Promover la Solicitud de transferencias de servicios, participación en los procesos económicos, gestión de empresas públicas y recuperación de empresas paralizadas mediante mecanismos autogestionarios y gogestionarios.
- Promover el ejercicio de la iniciativa legislativa y participar en los procesos de consulta en el marco del parlamentarismo social.
- Promover el ejercicio y defensa de la integridad territorial de la nación.

## **Órgano económico-financiero del consejo comunal**

Es la instancia del Consejo Comunal que se encarga de administrar los recursos financieros y no financieros, sirve de ente de inversión y crédito, intermediación financiera de los fondos generados, asignados y captados, es decir, todo lo relacionado con la ejecución financiera del Consejo Comunal. Está integrado por cinco (5) habitantes de la comunidad elegidos en Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas,

### **Funciones del órgano económico-financiero (unidad de gestión financiera)**

- Administrar los recursos asignados, generados o captados tanto financieros como no financieros.
- Promover la constitución de cooperativas para la elaboración de proyectos de desarrollo endógeno, sustentable y sostenible.
- Impulsar el diagnóstico y el presupuesto participativo, sensible al género, jerarquizando las necesidades de la comunidad.
- Promover formas alternativas de intercambio, que permitan fortalecer las economías locales.
- Articularse con el resto de las organizaciones que conforman el sistema micro financiero de la economía popular.
- Promover el desarrollo local, los núcleos de desarrollo endógeno y cualquier otra iniciativa que promueva la economía popular y solidaria.
- Rendir cuenta pública anualmente o cuando sea requerido por la asamblea de ciudadanos y ciudadanas.
- Rendir cuenta ante el Fondo Nacional de los Consejos Comunales anualmente o cuando este así lo requiera.

## **Órgano de control del consejo comunal**

Es la instancia conformado por cinco (5) habitantes de la comunidad, electos o electas por la asamblea de ciudadanos y ciudadanas para realizar la contraloría social y la fiscalización, control y supervisión del manejo de los recursos asignados, recibidos o generados por el consejo comunal, así como los programas y proyectos de inversión pública presupuestados y ejecutados por el gobierno nacional, regional o municipal.



## **Funciones del órgano de control del consejo comunal**

- Dar seguimiento a las actividades administrativas y del funcionamiento ordinario del Consejo Comunal en su conjunto.
- Ejercer la coordinación en materia de contraloría social comunitaria.
- Ejercer el control, fiscalización y vigilancia de la ejecución del plan de desarrollo comunitario.
- Ejercer el control, fiscalización y vigilancia del proceso de consulta, planificación, desarrollo, ejecución y seguimiento de los proyectos comunitarios.
- Rendir cuenta pública de manera periódica, según lo disponga el Reglamento de la Ley de Consejos Comunales.

## **Consideraciones metodológicas**

Esta investigación es de tipo analítica, transeccional, con un diseño de campo no experimental. Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de instrumentos de recolección de datos, se obtuvieron al aplicar un cuestionario con opciones dicotómicas; aplicadas a sesenta (60) voceros(as) de los órganos económico-financieros y de control de los consejos comunales del municipio Cabimas. La selección de la muestra fue intencional y el mismo fue aplicado para alcanzar un objetivo general y cuatro objetivos específicos.

La validez del instrumento se realizó por el juicio de cinco (05) expertos, tres (03) en contenido y dos (02) metodológicos y para la confiabilidad se manejó el coeficiente de Richard Kunderson, siendo este de 0.94 para la variable gestión administrativa, ubicándolo en una categoría alta.

Una vez obtenidos los resultados se organizaron agrupándolos por dimensión y así poder efectuar el análisis de la información, a través del baremo de interpretación mostrado en el Cuadro 1, para así desarrollar las consideraciones finales de la investigación. Se asumió que cuando las frecuencias relativas de la alternativa "Sí" supere el 75% se considera como tendencia positiva

## **Discusión de los resultados**

Este apartado está referido a la presentación y análisis de los resultados estadísticos obtenidos durante la recolección de los datos aportados por la población objeto de estudio. El análisis de la información se efectuó a partir de la revisión de todos los cuadros de frecuencia y porcentaje referidos a la gestión administrativa, a través de cuatro dimensiones: planificación, organización, dirección y control.

**Cuadro 1.** Baremo de interpretación

| Variable               | Dimensión     | Rango para frecuencia relativa |              |
|------------------------|---------------|--------------------------------|--------------|
| Gestión administrativa | Planificación | Í 75%                          | Se aplica    |
|                        | Organización  | M75%                           | No se aplica |
|                        | Dirección     |                                |              |
|                        | Control       |                                |              |

Fuente: Los investigadores (2014).

En referencia a la dimensión planificación, de acuerdo a los resultados expuestos en la Tabla 1, se observa que sus elementos según el baremo establecido no se aplican. Lo que demuestra que los voceros(as) de los consejos comunales no aplican la primera función del proceso administrativo, que consiste en definir los objetivos, los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar con el fin de poder alcanzar los fines propuestos.

En este sentido, los voceros(as) de los órganos económico-financieros y de control de los consejos comunales del municipio Cabimas, no asocian la planificación con el establecimiento de los objetivos ni asumen la tarea de aceptar, aprobar y dirigir la ejecución de cada elemento en el proceso de planificación, tal como lo expresa Rodríguez (2010).

**Tabla 1.** Dimensión: Planificación

| Ítems  | Alternativas                                 |     |    |     |
|--|--|-----|----|-----|
|  | Sí   |     | No |     |
|  | Fa   | Fr  | Fa | Fr  |
| ¿Se encuentra definida la finalidad que persigue el Consejo Comunal?   | 35   | 58% | 25 | 42% |
| ¿Se encuentra definido lo que el Consejo comunal espera ser en el futuro?  | 40   | 66% | 20 | 34% |
| ¿Están presentes entre los miembros del Consejo Comunal los siguientes valores: Corresponsabilidad, Cooperación, Solidaridad, Integración y Respeto? | 45   | 75% | 15 | 25% |
| ¿El Consejo Comunal definió el Plan de Desarrollo Comunitario?   | 20   | 33% | 40 | 67% |
| ¿El Consejo Comunal realiza el Diagnóstico Participativo en su comunidad?  | 40   | 66% | 20 | 34% |
| Promedio   | 60 %<br>no supera la condición dada<br>Í 75% |     |    |     |
| Rango para frecuencia relativa   | No se aplica                                 |     |    |     |

Fuente: Los investigadores (2014).

Los resultados del ítems 1, muestra que el cincuenta y ocho por ciento (58%) de los entrevistados manifiesta que la finalidad o misión del Consejo Comunal está definido, mientras un cuarenta y dos por ciento (42%) señala lo contrario. No obstante, es de señalar, que en líneas generales, de alguna manera, dentro de la normativa que rige los Consejos Comunales, está establecido el objeto que ellos persiguen.

En lo referente a la visión del Consejo Comunal el ítems 2, muestra que el sesenta y seis (66%) de los entrevistados, manifiesta que la misma se encuentra definida; por su parte, un treinta y cuatro por ciento (34%) señala lo contrario.

Con respecto al ítems 3 el setenta y cinco por ciento (75%) de los entrevistados manifestó la presencia de estos cinco valores entre los miembros del Consejo Comunal; por su parte el veinte cinco por ciento (25%) señaló lo contrario.

El marco legal que regula la creación y funcionamiento de los Consejos Comunales, establece la elaboración de un Plan de Desarrollo Comunitario en función de las necesidades establecidas como prioritarias por la comunidad. En tal sentido, el ítems 4 muestra que solo el treinta y tres por ciento (33%) de los entrevistados manifestó que dicho plan sido definido por el Consejo Comunal, y el sesenta y siete por ciento (67%) respondió que no, manifestando que el mismo debe ser mejorado por cuanto no está definido totalmente.

Al respecto, es importante señalar, que un ocho por ciento (8%) de los entrevistados manifestaron amenera de comentario de forma escrita en el instrumento, que consideran que para llevar a cabo un proceso de planificación necesitan apoyo y formación.

En cuanto al ítems 5, se aclara que es necesario según lo establecido por el marco legal que regula la creación y funcionamiento de los Consejos Comunales, que todo Consejo Comunal desarrolle o lleve a cabo un diagnóstico de su comunidad, el cual le permitirá determinar las necesidades de la misma, estableciendo al mismo tiempo unos niveles de prioridad entre ellos. La presente interrogante pretende indagar sobre el cumplimiento de ello, alo cual el sesenta y seis por ciento (66%) de los entrevistados manifestó que a la fecha de aplicación del instrumento aún no se ha realizado tal diagnóstico; mientras un treinta y cuatro por ciento (34%) respondió de manera afirmativa.

Estos resultados, permiten evidenciar a juicio de los investigadores que los Consejos Comunales están claros en la importancia que tiene la planificación a pesar de no ser aplicados correctamente. Aun cuando su filosofía de gestión está definida es evidente una falta de socialización y de formalización de la misma; por cuanto no se promueven reuniones que faciliten la divulgación de la información. En lo referente al Diagnóstico Participativo y a la Formulación de los Planes, los miembros exponen que pudieran existir fallas u errores, por tanto consideran necesaria una reformulación de los mismos, y manifiestan la necesidad de una metodología precisa para su diseño, acorde al nivel de instrucción así como del manejo de la información; además de una asesoría y acompañamiento por parte de entes externos.

Respecto a la dimensión organización, de acuerdo a los resultados expuestos en la Tabla 2, se observa que se cumple la segunda fase del proceso administrativo, y que a través de ella los voceros(as) de los consejos comunales establecen la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Lo que le da validez a los postulados de Ballou (2004) quien considera la organización administrativa como el mecanismo formal o informal para distribuir los recursos humanos de tal manera que la empresa alcance sus metas, así como Chiavenato (2007) quien expresa que a través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento.

En lo referente a la organización, tal como lo señala el en el ítems 6, el sesenta y cinco por ciento (65%) de los entrevistados manifestó que dentro de las Comisiones que integran cada uno de los Comités del Consejo Comunal, las actividades similares son agrupadas; mientras un treinta y cinco por ciento(35%) restante, afirma lo contrario.

En relación al ítems 7, el noventa y dos por ciento (92%) de los entrevistados manifestaron que las funciones de cada Comisión están claramente establecidas; el ocho por ciento (8%) restante, considera lo contrario.

**Tabla 2.** Dimensión: Organización

| Ítems  | Alternativas                     |     |    |     |
|--|----------------------------------|-----|----|-----|
|  | Sí                               |     | No |     |
|  | Fa                               | Fr  | Fa | Fr  |
| ¿Se agrupan las actividades similares en cada una de las comisiones que integran los comités?                  | 39                               | 65% | 21 | 35% |
| ¿Se encuentran asignadas las funciones que deben cumplir cada una de las comisiones que conforman los comités? | 55                               | 92% | 5  | 8%  |
| ¿Existen reglas y normas de funcionamiento del Consejo Comunal?  | 47                               | 79% | 13 | 21% |
| ¿Existe una persona responsable del funcionamiento de cada uno de los comités que integran el Consejo Comunal? | 47                               | 79% | 13 | 21% |
| ¿El Consejo Comunal divide el trabajo para llevar a cabo las distintas actividades?                            | 56                               | 93% | 4  | 7%  |
| Promedio   | 82 %<br>supera la condición dada |     |    |     |
| Rango para frecuencia relativa   | Se aplica                        |     |    |     |

Fuente: Los investigadores (2014).

En lo referente a las normas y reglas que regulan el funcionamiento de los Consejos Comunales, el setenta y nueve por ciento (79%) de los entrevistados manifestaron la existencia de las mismas; mientras, un veintiún por ciento (21%) considera lo contrario; tal como lo indica el ítems 8.

De acuerdo al ítems 9, el setenta y nueve por ciento (79%) de los entrevistados manifestaron la existencia de un responsable del funcionamiento de cada Comité que integra los Consejos Comunales; mientras, un veintiún por ciento (21%) considera lo contrario. Es importante destacar, que un nueve por ciento (9%) de los entrevistados que afirmaron que existe una persona responsable de cada Comité del Consejo Comunal, manifestaron a manera de comentario, que a la fecha de aplicación del instrumento, "hay Comités a los cuales aún no se les ha asignado un responsable por falta de voceros(as).

En relación al ítems 10, el noventa y tres por ciento (93%) de los entrevistados manifestaron que si se divide el trabajo para llevar a cabo las distintas actividades; solo un siete por ciento (7%) percibe que ello no ocurre.

Según estos resultados, se evidencia que como toda organización queda plasmada la presencia de principios tales como: división del trabajo, especialización, autoridad y responsabilidad, centralización, espíritu de grupo, entre otros. Al respecto los investigadores consideran que, los Consejos Comunales a pesar de ser menos formal que en el caso de una empresa, no significa la no existencia de una estructura, la cual en el caso específico está establecida en la Ley que regula su creación y funcionamiento. Aun cuando cada Consejo Comunal no posea un Manual de Funciones y Procedimientos, cada comisión, cada comité, cada miembro tiene unas funciones acordes al funcionamiento del mismo, en pro de las metas y objetivos propuestos.

En cuanto a la dimensión dirección, la Tabla 3 evidencia que los voceros (as) aplican la ejecución de ciertas actividades administrativas necesarias para dirigir los consejos comunales. Esto pone de manifiesto lo expresado por Chiavenato (2007), al afirmar que las actividades implícitas en el proceso de dirección son: la comunicación, el liderazgo y la motivación.

En lo referente al ítems 11, el ochenta y seis por ciento (86%) de los entrevistados manifestaron que los miembros del Consejo Comunal si unifican sus esfuerzos a fin de ejecutar de manera exitosa el Plan de Desarrollo Comunitario; solo un catorce por ciento (14%) señaló que no.

Con respecto al ítems 12, el setenta y uno por ciento (71%) de los entrevistados manifestaron que los miembros del Consejo Comunal si han contribuido con sus ideas para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos con el fin de satisfacer las necesidades de la comunidad; el veinte y nueve por ciento (29%) restante señaló que ello no ocurre.

Con el ítems 13 se ha querido indagar, el flujo de dirección de las comunicaciones. En tal sentido, el noventa y tres por ciento (93%) de los entrevistados manifestaron que los miembros del Órgano Ejecutivo si notifican a cada comité y sus comisiones las decisiones tomadas en la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas y solo el siete por ciento (7%) restante respondió no a la interrogante planteada.

**Tabla 3.** Dimensión: Dirección

| Ítems  | Alternativas                   |     |    |     |
|--|--------------------------------|-----|----|-----|
|  | Si                             |     | No |     |
|  | Fa                             | Fr  | Fa | Fr  |
| ¿Los miembros del Consejo Comunal unen sus esfuerzos a fin de ejecutar de manera exitosa el Plan de Desarrollo Comunitario?  | 52                             | 86% | 8  | 14% |
| ¿Los miembros del Consejo Comunal aportan ideas que contribuyen a mejorar el desempeño y el logro de los objetivos para satisfacer las necesidades de la comunidad?                      | 43                             | 71% | 17 | 29% |
| ¿El órgano ejecutivo informa a cada uno de los comités y a sus respectivas comisiones las decisiones tomadas en Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas?                                     | 56                             | 93% | 4  | 7%  |
| ¿Se incentiva a los integrantes del Consejo Comunal por el buen desempeño de las actividades que llevan a cabo?  | 52                             | 86% | 8  | 14% |
| ¿Existe una comunicación efectiva entre las unidades (Ejecutiva, de Control y Financiera) de las actividades que realizan a fin de garantizar el correcto desempeño del Consejo Comunal? | 52                             | 86% | 8  | 14% |
| Promedio   | 84 %                           |     |    |     |
|  | supera la condición dada í 75% |     |    |     |
| Rango para frecuencia relativa   | Se aplica                      |     |    |     |

Fuente: Los investigadores (2014).

En lo referente al ítems 14, el ochenta y seis por ciento (86%) de los entrevistados manifestaron que si se sienten motivados para realizar las actividades que llevan a cabo; y un 14% restante afirmó que no; es de señalar a manera de comentario, que un ocho por ciento (8%) de los entrevistados dijeron que algunas veces los miembros del Consejo son incentivados económicamente.

Respecto al ítems 15, el ochenta y seis por ciento (86%) de los entrevistados manifestaron que si ha existido entre las tres unidades que conforman el Consejo Comunal (Órgano Ejecutivo, Órgano Contralor y Órgano Financiero), una comunicación efectiva en pro del buen desempeño del mismo; solo un catorce por ciento (14%) considera que ello no ocurre.

Estos resultados, le permiten inferir a los investigadores, que al igual que en toda organización, la comunicación es indispensable en el proceso de dirección, pues permite transmitir los objetivos, políticas, procedimientos, prácticas, valores, a través de reuniones en el día a día. Por otra parte, se unen esfuerzos para la ejecu-

ción de actividades tendientes a alcanzar el logro de los objetivos en pro de los anhelos, deseos y las necesidades de la comunidad.

En relación al proceso de control, la Tabla 4 señala que este no se cumple según el baremo establecido, por lo que los Consejos Comunales analizados no realizan la acción correctiva dentro de los estándares establecidos por los órganos que la conforman, lo que impide mantener una relación estrecha entre la planeación y el control, tal como lo expresa Rodríguez (2010).

Con respecto al ítems 16, se ha querido indagar, sobre los momentos en que se ejecuta el control en el Consejo Comunal; en tal sentido, el noventa y tres por ciento (93%) de los entrevistados manifestaron si se verifica el cumplimiento de las actividades planificadas por cada uno de los comités; mientras, el siete por ciento (7%) restante considera ello no ocurre.

En el ítems 17, el veinte y nueve por ciento (29%) de los entrevistados manifestaron que dentro del Consejo Comunal, si se toman los correctivos necesarios ante la presencia de desviaciones en el cumplimiento de los planes establecidos; por su parte, un setenta y un por ciento (71%) considera que ello no se realiza.

**Tabla 4.** Dimensión: Control

| Ítems   | Alternativas                        |              |     |     |
|---|-------------------------------------|--------------|-----|-----|
|   | Si                                  |              | No  |     |
|   | Fa                                  | Fr           | Fa  | Fr  |
| ¿Se verifica el cumplimiento de las actividades planificadas en cada una de las comisiones que integran los comités?                                | 56                                  | 93%          | 4   | 7%  |
| ¿Se toman medidas correctivas dentro del Consejo Comunal cuando no se cumplen con los planes de trabajos establecidos?                              | 17                                  | 29%          | 43  | 71% |
| ¿Se supervisa la ejecución de obras y desarrollo de actividades sociales en la comunidad?   | 43                                  | 71%          | 17  | 29% |
| ¿Se realiza un seguimiento constante en el manejo y uso de los recursos asignados para la ejecución de programas sociales dirigidos a la comunidad? | 47                                  | 79%          | 13  | 21% |
| ¿Los controles establecidos arrojan información exacta, útil y oportuna para la aplicación de medidas correctivas?                                  | 52                                  | 86%          | 8   | 14% |
| Promedio  | 72 %<br>no supera la condición dada |              | 75% |     |
| Rango para frecuencia relativa  |                                     | No se aplica |     |     |

Fuente: Los investigadores (2014).

Para el ítems 18, el setenta y uno por ciento (71%) de los entrevistados manifestaron que siempre son supervisadas las obras así como el desarrollo de las actividades en la comunidad; por su parte, un veintinueve por ciento (29%) considera que ello no se realiza.

En relación al ítems 19, un setenta y nueve por ciento (79%) de los entrevistados manifestaron que siempre se hace un seguimiento en el manejo y uso de los recursos en la ejecución de los programas dirigidos a la comunidad; el resto, veintiuno por ciento (21%) considera que ello no se realiza.

Respecto al ítems 20, ochenta y seis por ciento (86%) de los entrevistados manifestaron que si se obtienen de los controles establecidos información que permite establecer las medidas correctivas necesarias para el buen desempeño de las actividades; por su parte, un catorce por ciento (14%) manifiesta que ello no ocurre.

Estos resultados, le permiten inferir a los investigadores que el proceso de control, dentro de los consejos comunales, es menos formal que en una empresa, sin embargo, ello no significa que no establezcan mecanismos de control; por el contrario, es necesario a fin de garantizar una seguridad de que las actividades se lleven a cabo de la manera correcta.

Esto puede ser producto, por la ausencia de mecanismos acordes a las características de los mismos y por el hecho de que una misma persona puede ejecutar varias funciones en un mismo momento; aunado a las limitaciones que por falta de conocimiento puedan presentarse dentro de la comunidad.

Finalmente, la Tabla 5 permite evidenciar que los Consejos Comunales como toda organización si aplica la gestión administrativa, a partir de las etapas de planificación, organización, dirección y control; logrando, con el uso de los recursos disponibles, la integración de las personas hacia el logro de las metas y objetivos, y por ende, la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

**Tabla 5.** Variable: Gestión administrativa

| Dimensión                      | Rango para frecuencia relativa   |              |
|--------------------------------|----------------------------------|--------------|
| Planificación                  | 60%                              | No se aplica |
| Organización                   | 82%                              | Se aplica    |
| Dirección                      | 84%                              | Se aplica    |
| Control                        | 72%                              | No se aplica |
| Promedio                       | 75 %<br>supera la condición dada |              |
| Rango para frecuencia relativa | Se aplica                        |              |

Fuente: Los investigadores (2014).



Respecto a la planificación, la existencia de planes y programas constituye más que una necesidad un elemento normativo, por cuanto, está establecido por la Ley que regula la creación y funcionamiento de los Consejos Comunales.

En cuanto a Organización, es menos formal que en el caso de una empresa, sin embargo ello no significa la no existencia de una estructura, la cual en el caso específico de los Consejos Comunales está establecida en la Ley que regula su creación y funcionamiento.

En relación a la dirección, se evidencia el esfuerzo por establecer canales de comunicación efectivos entre todos los voceros(as), y entre estos así como con su comunidad. Por último se evidencian debilidades en el control interno, por cuanto, la mayoría de los miembros de los Consejos consideran que los mecanismos de control son necesarios solo cuando reciban recursos del Estado.

En tal sentido, la investigación, ha permitido reconocer que los Consejos Comunales, como toda Organización, poseen una estructura, están orientados hacia unos objetivos, poseen recursos, y sus componentes mantienen relaciones de poder, división del trabajo, liderazgo, motivación, control, fijación de objetivos, entre otros, lo que les permitirá obtener resultados favorables en la medida que sistemáticamente se implemente (Ayala, 2006).

## **Consideraciones finales**

De la revisión y análisis efectuado se puede concluir que los Consejos Comunales reúnen todas las características y fundamentos indicados por los teóricos de la gestión administrativa, a saber de: Rodríguez (2010), Chiavenato (2007), Ayala (2006), Kliksberg (1998), Cartaya (1994)

En tal sentido, es evidente la existencia dentro de los consejos comunales de aspectos como misión, valores, planes, objetivos, políticas, procedimientos, proyectos, entre otros; que aunque no estén formalizados, ello no significa que no deban estar presentes y ser comunicados. En este sentido, las prácticas y políticas deben ser acordes a los valores de la comunidad, debe existir una cultura que promueva la integridad y el comportamiento ético, y la identidad con los objetivos; y todo ello debe ser comunicado de manera oral en las reuniones con la comunidad.

## **Referencias bibliográficas**

- Ayala, S. (2006). Gestión Empresarial Tomo I. Graf. Castillo Tarapoto- Perú.
- Ballou, R. (2004). Logística administración de la cadena de suministros. 5ta ed. México DF, México, Ed. **Pearson Prentice Hall**, pp. 691-695, 727-752.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. **El Capital Humano de las Organizaciones**. Editora McGraw-Hill. México.

- Fayol, H. (1990). **Administración industrial y general**. Editorial el ateneo. Buenos aires. Argentina.
- Ley de los Consejos Comunales (2006). Fecha de consulta 10 de Septiembre de 2012. disponible en <http://www.gobiernoenlinea.gob.ve>
- Rodríguez, M (2010). Manual de planificación estratégica. Caracas: FEDEUPEL. Venezuela.
- Ruiz, J. (1995). Análisis de Gestión Administrativa. Caracas: Monte Ávila. Venezuela.