

Perfil del Contralor Social en la Gestión Comunitaria Perspectiva teórica para el desarrollo de la gerencia pública

Javier Areche

jarechegarcia@gmail.com

Universidad Bolivariana de Venezuela
Venezuela

Jairo Villasmil

jaravife@hotmail.com

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda
Venezuela

Josía Isea

josiaisea@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-8921-6446>

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda
Venezuela

Recibido: 15 de febrero de 2018

Aprobado: 27 de abril de 2018

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito presentar el estado del arte aportar postulados que permitan al contralor social comunitario encontrar una alternativa científica en donde partir hacia la consecución de una mejor praxis de los procesos que desarrolla en las comunidades desde la vertiente de la contraloría social. De ese modo, existirá una referencia tangible donde investigar para promover acciones que edifiquen el ejercicio del contralor social en procura de asumir con mayor eficacia los procesos que realiza. No se trata de realizar un manual de contabilidad o de procedimientos, sino, de establecer líneas matrices que articulen una vía para desarrollar un ejercicio contralor apegado a un marco referencial teórico que impulse hacia nuevos propósitos gerenciales el hacer contraloría social en las comunidades venezolanas.

Descriptores: contraloría social; políticas públicas; gestión comunitaria.

Profile of the Social Comptroller in Community Management

Theoretical perspective for the development of public management

ABSTRAC

The purpose of this article is to present the state of the art to provide postulates that allow the community social controller to find a scientific alternative in which to start towards the achievement of a better praxis of the processes that develops in the communities from the side of the social comptroller. In this way, there will be a tangible reference where to investigate to promote actions that build the exercise of social control in order to assume more effectively the processes that it performs. It is not a question of carrying out an accounting or procedures manual, but rather of establishing matrix lines that articulate a way to develop a control exercise attached to a theoretical framework that promotes new managerial purposes to do social comptrollers in Venezuelan communities.

Descriptors: social comptrollership; public policies; community management.

Introducción.

En la República Bolivariana de Venezuela en los últimos años ha existido una transformación en la organización del poder popular, el cual, a través de los consejos comunales (2009) y posteriormente por la Ley Orgánica de Comunas (2010), así como en el Plan de Desarrollo de la Nación 2013 – 2019, se ha dado un impulso para establecer el nuevo Estado Socialista que busca refundar las bases fundamentales del país, transformando así, su estructura política, económica, social, educativa, entre otros elementos. Esto implica que el Gobierno Nacional en aras de establecer el neo modelo social, ha transferido poder, recursos, a las comunidades organizadas con el propósito de que éstas se establezcan como los fundamentos por los cuales ha de regirse administrativamente la Nación; es decir, en estos momentos existe una transición entre el Estado Capital, fundamentado en la estructura que tradicionalmente se conoce y que debe abrir brecha al Estado Socialista, regido por las comunas, quienes a su vez están conformadas por un número de consejos comunales que integran una determinada unidad territorial.

Esta nueva estructura comunal tiene fundamentos legales que rigen su funcionamiento, transfiriéndole poder y presupuesto para ejecutar obras que beneficien a la comunidad mediante la presentación de proyectos que sustenten la inversión a realizar. Esta visión conlleva a concebir una nueva realidad en la cultura venezolana quien progresivamente ha ido asimilando la idea de impulsar la conformación de las comunas como espacio para el desarrollo integral de la Nación, en este sentido, La Ley Orgánica de Comunas (2010: 11) en su Artículo 5, define a la comuna como:

Un espacio socialista que, como entidad local, es definida por la integración de comunidades vecinas con una memoria histórica compartida, rasgos culturales, usos y costumbres, que se reconocen en el territorio que ocupan y en las actividades productivas que le sirven de sustento, y sobre el cual ejercen los principios de soberanía y participación protagónica como expresión del Poder Popular, en concordancia con un régimen de producción social y el modelo de desarrollo endógeno y sustentable, contemplado en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

Por lo tanto; la comuna es un punto de encuentro para promover la nueva sociedad socialista que se propone desde el Gobierno Nacional, esto hace posible que exista en ella una serie de unidades que hacen vida para que los fines por los cuales ha sido creada, y logren cumplirse: para consagrarse progresivamente en el colectivo venezolano. Siendo una de estas unidades la de contraloría social, quien tiene un funcionamiento en cada consejo comunal que integra la comuna, lo cual implica la importancia que tiene el control comunal de los bienes que le son otorgados para velar por los intereses de la Nación, evitando así actos de malversación de fondos, corrupción; que a lo largo de la historia han sido perjudiciales para el país. Es así que La Ley Orgánica de Contraloría Social (2010: 2) señala que:

La contraloría social, sobre la base del principio constitucional de la corresponsabilidad, es una función compartida entre las instancias del Poder Público y los ciudadanos, ciudadanas y las organizaciones del Poder Popular, para garantizar que la inversión pública se realice de manera transparente y eficiente en beneficio de los intereses de la sociedad, y que las actividades del sector privado no afecten los intereses colectivos o sociales.

Desde las comunas y sus unidades contraloras debe ejecutarse un proceso de contraloría social, no solo para dar cuenta de los bienes recibidos, sino que bajo el principio de corresponsabilidad, deben velar por las obras que se realizan en el entorno de su territorio, independientemente si no son ejecutadas directamente por la comuna, es decir, que éstas pueden ser realizadas por otros organismos públicos como privados, sin embargo, esto no priva de responsabilidad a la comuna de ejercer el poder contralor social que ha sido investida por las Leyes vigentes en el país. Esto implica que las personas que integran la dirigencia de las comunas, estén formadas para ejercer la contraloría comunal, en especial, quienes integran su unidad contralora. En este sentido; Motta (2006: 1) señala que:

Las actividades y los compromisos que se imponen a los contralores sociales para responder a las exigencias de la participación ciudadana y la planificación local, la información recibida y las experiencias acumuladas, deben servir para tomar posición y actuar en un panorama en plena creación, nuevos escenarios y figuras nuevas que requieren un acompañamiento en la construcción normativa local que permita la ejecución de la contraloría social y la transparencia administrativa, en el contexto de la participación ciudadana

La transparencia es el principio que debe regir el proceso contralor comunal, debido que así la comuna podrá ganar credibilidad en el colectivo, siendo una oportunidad para afianzarse progresivamente en la cultura, ganando espacios de poder que coadyuven al progreso integral de la Nación. Siendo ésta una responsabilidad de los contralores comunales, quienes deben tener conciencia sobre el reto que tienen de guiar en los inicios a una estructura organizativa que busca abrirse paso e imponerse como un nuevo modelo administrativo en la sociedad venezolana, por lo tanto, los mecanismos erróneos que se realicen en relación al control social, pueden socavar las bases de las comunas antes de que estas se establezcan en el país.

Desde la perspectiva planteada; se genera la relación ontológica entre el investigador y el objeto de estudio “La Contraloría Social”, debido que ejerce funciones de contralor social en la comuna del Sector Bobare, permitiendo generar un proceso de introspección en pro de reflexionar sobre el papel que juega el objeto de estudio en la acción contralora de los recursos del pueblo venezolano, así como también evidenciar

vacíos teóricos que en un orden epistémico dejan en evidencia la falta de argumentos sobre el ser contralor social comunitario, el hacer contraloría social comunitaria, dejando prácticamente al azar y a la improvisación el rol contralor que debe realizarse, quizás lo más certero en este campo epistémico se reduce a las Leyes Vigentes que en el campo de la contraloría social, consejos comunales, comunas, existen. Coadyuvándose un vacío teórico sobre el papel de la contraloría social comunal y el rol que debe ejercer el contralor; es decir, no existe una preminente guía bibliográfica o manuales que indiquen el camino a transitar en el campo de la contraloría social comunal, estableciéndose la necesidad de generar nuevas teorías que permitan estructurar acciones desde las líneas epistémicas inductivas para establecer parámetros a seguir en la práctica contralora comunal.

Discriminar el orden teórico por el cual debe operacionalizarse la contraloría social comunal solo a las leyes que la rigen, es construir vacíos que dejan a la libre interpretación de los actores sociales, el rol que deben desempeñar en sus cargos como contralores comunales. Esto implica que el contralor social comunal se ve aislado en su proceder desde un punto de vista estructuralista teórico, siendo éste un vacío epistémico o teórico que debe ser reducido mediante la generación de alternativas que sean impulsadas desde el propio escenario de estudios, en este particular, se refiere a la Comuna del Sector Bobare, desde donde se construye una alternativa teórica para poner en el campo de la academia, una medida que permita afrontar con mayor diligencia las labores inherentes al ser contralor comunal.

El ser contralor social comunitario, implica ir más allá al hecho de pertenecer a una comuna, al simple hecho de llevar control contable sobre los activos que le son entregados para ser manejados en beneficio del pueblo. El ser contralor social comunitario parte por ser una persona integral e íntegra desde el punto de vista ético – moral, pero integral porque debe conocer sobre Leyes, contaduría, administración, buen trato a las personas, en fin, una serie de competencias que no están marcadas en los libros y documentos que se refieren a la contraloría social comunitaria, siendo ésta una limitación para formar homogéneamente a las personas que deciden incursionar en el

campo de la contraloría social comunitaria, por cuanto muchas de estas personas, ejercen en los espacios comunales sin ser formados para tal fin.

Toda esta situación va generando debilidades en los procesos administrativos – contables que ejecutan las comunas, no escapando de ello la realidad ante la cual se enfrenta el investigador en su rol como contralor social comunitario, donde se evidencian estos desfases que terminan por deprimir el accionar de la Comuna del Sector Bobare a escenarios no operativos, conflictivos, permeando la sinergia de trabajo, ocasionando brechas entre lo que es y el deber ser. En relación a lo antes expuesto; Díaz (2010: 12) señala que los “Consejos Comunales surgen como una nueva tipología de organización comunitaria inmadura, lo que obligó a los integrantes de los mismos, a tomar decisiones reactivas, por desconocimiento de procesos trascendentales de este tipo de organización”.

Constituir la madurez de las organizaciones comunales, requiere la gestación de redes epistémicas, metodológicas, axiológicas, las cuales deben converger al establecimiento operativo, sistemático, pragmático, de un escenario donde las políticas gubernamentales apunten hacia la formación integral del contralor social comunitario y de quienes trabajan en las organizaciones comunales, no hacer este cometido, es quizás incurrir en problemáticas heredadas de la vieja política venezolana, donde la participación ciudadana era representativa y no se promovía la formación crítica – reflexiva de los actores sociales para asumir con responsabilidad, pertinencia académica, el rol que le correspondía desempeñar en las organizaciones comunales. En este sentido; Bonilla (2004: 76) plantea “la necesidad de llenar un vacío representado en la poca participación y convivencia ciudadana, la ausencia efectiva para la formación de líderes públicos, la cual la gerencia tradicional no atendía”.

Transcender las limitaciones que se tiene en el campo de la formación integral de los líderes comunitarios, en donde se encuentra implícito el contralor social comunitario, es trabajar en el emporio de una nueva visión concertada hacia el trabajo desde las comunidades para gestar su progreso en función de proveerles del mayor bienestar posible. Sin embargo; cuando se cuentan con actores sociales que hacen vida en las organizaciones comunales con una actitud pasiva en espera que el Estado Venezolano

provea los lineamientos políticos para abordar un determinado tema o problema comunal, es estar frente a líderes que no son protagonistas del cambio que requiere Venezuela para constituirse en un país potencia. Por el contrario, es estar en un estado representativo de acción comunal, ante lo cual, es necesario procrear una nueva gerencia comunitaria que pueda brindar repuestas oportunas, favorables, vanguardistas, en función de los retos y nuevos lineamientos ante los cuales se enfrenta la sociedad venezolana.

Hoy día esta sociedad se encuentra en una encrucijada en la cual puede transitar hacia su renovación o quedarse relegada en el pasado con prácticas rentistas – paternalistas que no contribuyen en lograr metas comunes para el progreso integral de la nación. No se trata de evidenciar los consejos comunales, comunas, como entes aislados donde un grupo de personas se reúnen para tratar de solventar problemas de la cotidianidad de la comunidad donde ejercen su radio de acción. Se trata entonces de entender que estas organizaciones comunales son un elemento prioritario para el desarrollo de la nación, esto comprendido desde un accionar donde se les valora como un agente para la transformación local, aportando significativamente en la consolidación de espacios comunitarios para un nuevo devenir en la historia política venezolana. No puede hablarse de un real despegue hacia el progreso primermundista cuando los escenarios comunales que conforman la columna vertebral de la sociedad no están preparados para afrontar una gerencia acorde a tales exigencias, siendo un punto neurálgico que afronta el campo de la contraloría social comunitaria, desde donde se debe trabajar con principios de flexibilidad y disposición para el cambio, asumir riesgos, innovación constante.

Esto confluye en la posibilidad de contar con teorías que surjan desde los propios escenarios donde se trabaja en el campo de la contraloría social comunitaria y no desde visiones deductivas que contrarían muchas veces la realidad por cuanto presentan un campo idealizado del accionar del contralor social comunitario y del líder comunitario en general. En este sentido; Campero (2003: 53) explica que la formación del nuevo líder comunitario debe estar enfocada en “responder a las necesidades e

intereses cotidianos de la población, vinculándolas con el desarrollo económico, político y social, a fin de coadyuvar en transformar la sociedad”.

Metodología

Desde el enfoque introspectivo vivencial se busca hacer una exégesis de los postulados teóricos que permitan al contralor social comunitarios encontrar una alternativa científica en donde partir hacia la consecución de una mejor praxis de los procesos que desarrolla en las comunidades desde la vertiente de la contraloría social. De ese modo, existirá una referencia tangible donde investigar para promover acciones que edifiquen el ejercicio del contralor social en procura de asumir con mayor eficacia los procesos que realiza. No se trata de realizar un manual de contabilidad o de procedimientos, sino, de establecer líneas matrices que articulen una vía para desarrollar un ejercicio contralor apegado a un marco referencial teórico que impulse hacia nuevos propósitos gerenciales el hacer contraloría social en las comunidades venezolanas.

La gerencia social y la contraloría social comunitaria

La gerencia social y la contraloría social comunitaria, son entes que guardan relación intrínseca desde el accionar gerencial, es decir, no puede hacerse una contraloría comunal sin que esta se encuentre regida por una gerencia que apunte a la mejora de calidad de vida de los habitantes de la comunidad, por lo tanto, el contralor comunal, se convierte en un gerente social en capacidad de asumir retos que permitan gestionar el control de los bienes otorgados a la organización comunal con el fin de que estos puedan llegar a la mayor cantidad de personas en función de brindar la mayor suma de felicidad posible. El contralor social comunitario, asume la responsabilidad de ser gerente y líder del proceso administrativo de la organización comunal (comuna), por lo tanto, tiene la responsabilidad de orientar al mejor uso de los recursos que son otorgados para el funcionamiento de las políticas públicas en el entorno comunitario. Esto implica que el accionar se encuentra en un nivel micro social de la sociedad venezolana. En este sentido; Granell (2000: 78) señala que el gerente social puede

entenderse de acuerdo a su radio de acción en tres niveles, un nivel macro social, meso social y otro micro social. En el nivel micro social; se encuentra el tipo de gerencia que articula las relaciones entre la sociedad civil y el Estado; nivel donde se promueven las capacidades de gestión para programas sociales concretos.

De ese modo; se gesta una relación entre la comunidad y el Estado Venezolano, cuyo vínculo es el contralor comunitario por medio de su gestión como gerente social. En este sentido; la gerencia social, es la dirección de programas sociales establecido por organizaciones del sector público o privado con el propósito de satisfacer las necesidades de los individuos, familias y comunidades, siendo el papel principal del contralor comunitario, que los beneficios sean manejados con la mayor transparencia posible en beneficio del colectivo social. En concordancia con lo planteado; Coronado (2008: 16) expone que

La tarea del gerente social es la de contribuir al logro de una relación virtuosa entre el capital social grupal y el capital social comunitario, teniendo el espacio local como la unidad básica por excelencia en donde se desarrollará el capital social, las interrelaciones entre el capital social grupal y el comunitario, las bases o insumos necesarios para la aparición de los mismos y los beneficios que aportarían en el proceso de interacción

Construir un capital comunitario que brinde oportunidades de crecimiento integral al colectivo, es una finalidad que no debe estar alejada de la realidad con la cual se enfrenta el contralor social comunitario, esto permite crear aspectos que hagan posible que el capital social sea vinculado directamente al beneficio comunitario. Así mismo; se hace vital que el contralor social comunitario, esté en vigilia ante los potenciales cambios que se originan en la sociedad, producto del dinamismo con que se mueve el mundo de hoy. Ante esto, Foden (2005) plantea, que los gerentes sociales son aquellas que

Analizan y ajustan constantemente su actuación a medida que cambia el mundo que les rodea, de allí, que el desarrollo de una estrategia madura no es un proceso que se realice de una vez, sino que más bien es un proceso constante y en aumento

El contralor social comunitario como gerente social, debe gestar estrategias que le permitan conocer al pueblo sobre los bienes que son otorgados y como estos se van a invertir en beneficio de ellos. No debería realizar un proceso contralor donde unos pocos manejen la información, de acuerdo a la conveniencia que estos tengan. La sociedad actual demanda cuentas claras, transparentes, pero sobre todo, participación en la toma de decisiones que se realizan mediante el diseño – ejecución de proyectos que beneficien a la colectividad. La madurez del gerente social, pasa por entender que el pueblo es participativo – protagónico por mandato constitucional, pero también ha tomado madurez social, gerencial, en virtud de las políticas establecidas en los últimos quince años que se han desarrollado en el país, donde se ha pasado de una democracia representativa a una participativa. El fenómeno democrático actual, demanda mayor participación en los procesos que se ejecutan desde las comunas y organizaciones comunitarias que coadyuvan con el Estado Venezolano en implementar la mayor suma de felicidad posible a sus habitantes. Esto trae consigo; que el gerente social como contralor comunitario, deba accionar desde los siguientes componentes:

Credibilidad

La credibilidad es la presencia que se tiene de una persona que inspira respeto, producto de la honradez y la igualdad en sus decisiones y acciones. Córdoba (2005) plantea el gerente con credibilidad es aquel que se gana el respeto de los demás, por su honradez; por una palabra de la que se puede fiar. Cultiva las cualidades personales para que se le conozca por ellas mismas y no por la autoridad que le da el cargo. Esta credibilidad genera respeto, tanto de quienes los rodean como del resto de la organización social, no pase desapercibido sino que perdure a lo largo del tiempo y con prudencia para legitimar su poder. Y para ello deberá demostrar, cuidando:

- No endiosarse, emborracharse de éxito ni crearse enemigos innecesariamente.
- Velar por la ética personal y profesional.
- Con conjuntamente el apasionamiento del triunfador con la prudencia de quien anda con pies de plomo.

Desde esta perspectiva, el contralor social comunitario debe construir la confianza necesaria para que el pueblo pueda seguirle y acompañarle en las decisiones que toma en beneficio del mismo, de no hacerlo, es correr el riesgo de perder confianza colectiva y sin esta, es casi imposible que pueda realizar una determinada tarea con eficacia sin ser mal visto por el colectivo.

Orden en la puesta en acción

Los trabajos de la gerencia en las comunidades, demandan la conexión de las diferentes instancias de trabajo organizativo, el sostenimiento de la disciplina, y la mediación inmediata y ponderada para la solución de conflictos cuando éstos aparezcan. En este sentido; Chiavenato (2000: 89) expresa que el orden en la puesta en acción es “el proceso de conducir la organización hacia un adecuado funcionamiento, alcanzando el máximo rendimiento de las personas con el interés por la organización”. En consecuencia, el gerente en el ámbito comunitario, no sólo debe emitir órdenes o instrucciones, por el contrario debe: guiar, orientar, supervisar y motivar al colectivo para potenciar al máximo las actividades en pro de un adecuado funcionamiento, por tanto, determina los logros de los proyectos que se emprenden.

Cultura de servicio

El contralor social comunitario, debe tener presente como estilo de vida y gerencia la cultura de servicio, la cual es explicada por Córdoba (2005: 90) como una nueva “forma de hacer las cosas que da una enorme importancia a la calidad del servicio, en la medida que éste significa un requisito básico y esencial para garantizar la fidelidad y el éxito de los grupos sociales organizados”. Al desarrollarse una cultura de servicio, el contralor social comunitario, logra expresar el principal rol que debe tener un servidor público, como lo es el servicio, esto beneficia las políticas que a efectuarse en el ámbito comunitario por cuanto las personas entenderán que existe la posibilidad de promover acciones individuales y grupales que van a ser encaminadas diligentemente en beneficio del colectivo.

Ética personal y profesional

En el contexto comunitario, el gerente del futuro que quiera actuar con credibilidad debe ser y actuar como una persona de principios. Un gerente, que actúa sin que nadie pueda llegar a acusarle, en ningún momento, de haber aprovechado el poder y la confianza que han depositado en él en beneficio propio ni en detrimento de la comunidad. Se trata de un gerente en capacidad de promover, en el ámbito de su responsabilidad:

- Código de conducta y auditorías internas que eviten atropellos, previos a la intervención de la ley, y contribuyan a dar y reforzar una imagen de seriedad y responsabilidad.
- Una actitud de respeto que está por encima del “caiga quien caiga”.
- Apuesta por el largo plazo, generando confianza y ganando la fidelización de los clientes, tanto externos como internos.
- Apostar por el crecimiento y el desarrollo como personas, facilitando que los demás también puedan lograrlo, mediante el fomento y la potenciación de valores como el respeto y la solidaridad.

El contralor social comunitario no podrá establecerse como un gerente social con la credibilidad necesaria de actuar en beneficio del colectivo, sino es capaz de desarrollar una aptitud de responsabilidad e inclusión frente a los miembros del colectivo, debido que la transparencia es un indicador que se está trabajando articuladamente en razón de brindar respuestas a los diversos conflictos que se puedan presentar en la comunidad. Es así, que se inicia un camino progresivo para alcanzar metas comunes y no individuales que terminen por perjudicar la gestión de la organización comunal en función de las políticas públicas que procuran brindar la mayor suma de felicidad posible al pueblo.

El liderazgo y la contraloría social comunitaria

El contralor social comunitario, en complementariedad de ser un gerente social, es un líder comunitario, con un radio de acción definido por las leyes y por el liderazgo proyectado en la comunidad. De ese modo, este tipo de líder es definido por Ibáñez

(2008:1) como “Aquellas personas que pertenecen a una comunidad que saben compartir lo que tienen y están dispuestos a colaborar con los demás”, esto con el fin de crear una acción de índole comunitaria que debe conducir a la auto-responsabilidad para resolver los problemas ya sean individuales, grupales o comunales. Por lo tanto, el líder en cualquiera de su expresión, pero en este caso específico el comunal, debe estar dotado de una fuerte motivación de compromiso hacia el cambio, tal como lo indica Bennis (1991: 5) al señalar:

El liderazgo efectivo motiva a la fuerza de trabajo. Una fuerza de trabajo motivada, significa una fuerza de trabajo comprometida, que siente aprendiendo y que es competente; tiene un sentido de significado en su trabajo; incluso las personas que no simpatizan entre sí, tienen un sentido de comunidad. Los buenos líderes hacen sentir a sus colaboradores que son el corazón del proyecto, no un mero accesorio; todos sienten que son importantes para el éxito.

Teniendo en cuenta lo expuesto; se puede mencionar que la motivación es el eje central del liderazgo; y que a su vez, es el resultado de la interacción del individuo y su entorno; la misma contribuye al logro de los objetivos en común. De ahí que sea propicio que el líder no solo se sienta motivado en un momento determinado, sino, que pueda automotivarse cuando no lo esté, puesto que es la cabeza y conductor de una organización, en este caso una comunidad, mediante el ejercicio de la contraloría comunal. El líder para ser efectivo en su trabajo de acuerdo a Benis (2001: 7) debe poseer las siguientes características:

1. **Capacidad de ser proactivo.** Un verdadero líder toma decisiones responsablemente sin esperar a que le digan que hacer, preguntar que sigue o esperar a ver qué falla; es una toma de medidas inteligentes y estratégicas que estimulan a sus seguidores a lograr un éxito contundente.
2. **Capacidad de crear el futuro.** Los líderes tienen la habilidad de estimular a sus seguidores para que sean visionarios, con el fin de inspirarse en el presente y mirar más allá para desarrollar metas.

3. **La capacidad de motivar a los demás.** Esta es una de las características fundamentales que debe tener un líder para conducir a sus seguidores a hacer lo que realmente se proponen.
4. **La capacidad de desarrollar las relaciones humanas.** El factor primordial para lograr buenas relaciones humanas, es la comunicación, gracias a ella el líder transmite sus conocimientos, pensamientos, metas y experiencias a sus seguidores para que estos se sientan más seguros y confiados, para alcanzar los objetivos.

Esencialmente se muestran cuatro características del líder: proactivo, visionario, motivador y buen comunicador. Como se puede evidenciar, estas características son netamente humanas, es decir, son destrezas que el ser humano va adquiriendo a lo largo de la vida con la práctica de una serie de teorías que le orientan sobre el cómo ejercer una determinada función dentro de la organización. Esto indica que el líder puede hacerse con una formación y entrenamiento constante, es decir, que es posible que ciertas personas que tomen la decisión de ser un líder, lleguen a convertirse en líderes exitosos. En cuanto al perfil de líder comunitario propuesto por Ibáñez (2008: 2) se tiene que:

- Dinamizadores del entorno social para lograr un desarrollo y mejora en la calidad de vida de la comunidad.
- Deben de representar a la comunidad y ser los interlocutores ante organismos, autoridades y otras instituciones locales, departamentales y nacionales, serán los encargados de redactar y expresar las necesidades de la comunidad a las que pertenecen ante cualquier organismo o autoridad
- En colaboración con el resto de la comunidad, deben realizar el diagnóstico de las necesidades de su comunidad para hacer frente a los problemas y/o eventos de emergencia que pudieran plantearse en un momento dado.
- Deben formar parte del comité para la administración y gestión de consejos comunales
- Deben de ser los responsables de programar, organizar, dirigir, administrar, gestionar y evaluar un proyecto comunitario.

- Tienen que velar por la situación medio ambiental de la comunidad y realizar una valoración de la misma periódicamente (infraestructura y servicios públicos)

Una serie de cualidades que el contralor social comunitario como líder debe desempeñar para conformarse como un agente de cambio, crítico, reflexivo, en aras de brindar un servicio pertinente al colectivo. Por lo tanto, el líder comunitario de acuerdo a la Organización Wordpres (2010) para ser efectivo en su trabajo debe evitar la:

- 1.- Falta de identidad personal.
- 2.- Inhibición ante los problemas: No tiene que esconderse de las situaciones problemáticas que se desarrollan a su alrededor.
- 3.- Dependencia de los demás: No es aconsejable ser la sombra de nadie, ni esperar que los demás tomen decisiones por uno mismo. Tampoco depender de las actividades que se conocen y evitar el cambio y la innovación por miedo a no tener respuestas a cuestiones que ello plantee.
- 4.- Pesimismo, antipatía y mal genio: No se debe ceder ante el fatalismo de pensar que los problemas no tienen solución. No debe mostrarse lejano, enfadado o distante.
- 5.- Orgullo y prepotencia: No debe utilizar su posición como arma para conseguir resultados concretos. No debe creerse más importante que los demás.
- 6.- Crítica y autoritarismo: No se debe tener miedo, ni refugiarse bajo el mando de la autoridad. No es bueno tener estereotipos ni clasificar a las personas. Debe evitar criticar y juzgar sin evidencia concreta para hacerlo
- 7.- Ser interesado: No puede esperar gratificaciones, agradecimientos, ni recompensas por su labor.
- 8.- Proteccionismo: No debe tener sentimientos paternalistas que todo lo permitan. No debe moverle ni la compasión ni la lástima.
- 9.- Obsesión por el trabajo: No debe tener una tarea sin control, ni dedicar más horas de las necesarias a la planificación de las actividades.

El ser un líder comunitario no es tarea fácil, pero tampoco imposible, es necesario poseer una motivación tanto intrínseca como extrínseca para querer cambios individuales y sociales, pero sobre todo para trabajar integralmente, con gestión endógena para obtener más y mejores beneficios colectivos. Así mismo; es necesario tener en cuenta los diversos tipos de liderazgo comunitario descritos por la Organización Wordpres (2010), entre los cuales se encuentran:

- El oportunista: Sólo se implica en actuaciones que pueden favorecer su prestigio o su imagen.
- El indeciso: No sabe qué es lo que quiere y se deja llevar por las circunstancias y el momento.
- El profesor: Es un sabelotodo. Se sirve de su función para ir dando lecciones a todo el mundo.
- El rígido: Sólo actúa con el consentimiento y la aprobación de la autoridad competente.
- El ocasional: Practica provisionalmente el liderazgo comunitario mientras espera encontrar trabajos más favorables.
- El técnico: Busca eficacia mediante la metodología.
- El manipulador: Utiliza su posición para lograr que todos los demás piensen como él.
- El estético: Actúa porque le gusta que le observen y le escuchen sólo a él.
- El desanimado: Tiene buena voluntad pero se desanima con mucha facilidad.
- El idealista: No analiza las personas y sus características, lucha por cambiar el mundo desde sueños imposibles y utopías irrealizables.
- El compensador: Busca el cariño y la compañía de los otros. Necesita sentirse válido para esconder su complejo de inferioridad.
- El superlíder: Todo lo hace bien, nunca se equivoca y lleva razón en todo. Nadie le puede enseñar nada.
- El ausente: Parece que no está, nunca da su opinión acerca de nada. Siempre está en otras cosas.
- El colega: Se pone siempre a favor de los demás para caer bien sin mirar si

llevan razón o no. Les permite cualquier cosa por evitar enfados y enfrentamientos.

- El infantil: Participa de las actividades como si fuera un niño. Las prepara a su antojo y preferencia.

Contraloría social y Comunas

La contraloría social representa una vía para promover acciones que velen por el patrimonio público, es decir, que se pueda tener control y seguimiento de las inversiones que el Estado realiza por medio de los organismos que lo conforman, siendo uno de ellos hoy día “las comunas”, quienes tienen rango orgánico por la Ley aprobada para tal fin por el gobierno nacional. Es así; que La Ley Orgánica de Contraloría Social (2010: 2) señala que

La contraloría social, sobre la base del principio constitucional de la corresponsabilidad, es una función compartida entre las instancias del Poder Público y los ciudadanos, ciudadanas y las organizaciones del Poder Popular, para garantizar que la inversión pública se realice de manera transparente y eficiente en beneficio de los intereses de la sociedad, y que las actividades del sector privado no afecten los intereses colectivos o sociales.

Las comunas tienen no solo que actuar bajo el principio de corresponsabilidad en el ejercicio del control social, sino, que por Ley, deben actuar debido que están facultadas por medio del consejo de contraloría comunal, señalado por La Ley Orgánica de Comunas (2010:3) como

La instancia encargada de la vigilancia, supervisión, evaluación y contraloría social, sobre los proyectos, planes y actividades de interés colectivo que en el ámbito territorial de la Comuna, ejecuten o desarrollen las instancias del Poder Popular, del Poder Público y las organizaciones y personas del sector privado con incidencia en los intereses generales o colectivos.

Estos mandatos legales, proyectan que las comunas desarrollen acciones que contribuyan al ejercicio de la contraloría social en el ámbito territorial donde desarrollan sus funciones. Situación que conlleva a pensar en la formación que deben poseer las personas que conforman el consejo de contraloría comunal, para realizar efectivamente

tal responsabilidad. Esto implica conocer las Leyes que rigen el funcionamiento contralor en Venezuela, así como también deben tener conocimientos sobre las obras que se ejecutan en la comunidad, con el fin de que puedan desempeñar a la luz jurídica los procedimientos requeridos para salvaguardar los intereses comunitarios sobre los particulares o privados. Es así que La Ley Orgánica de Contraloría Social (2010: 3) en su artículo 3, señala que

El propósito fundamental del control social es la prevención y corrección de comportamientos, actitudes y acciones que sean contrarios a los intereses sociales y a la ética en el desempeño de las funciones públicas, así como en las actividades de producción, distribución, intercambio, comercialización y suministro de bienes y servicios necesarios para la población, realizadas por el sector público o el sector privado.

Siendo un factor primordial que las personas que ejercen la contraloría comunal, sean íntegras ética y moralmente, con la finalidad que puedan ejercer una posición de autoridad por medio de la credibilidad que tienen como funcionarios ad honorem al servicio de la Nación. La posibilidad de que un contralor comunal sea señalado por el colectivo como una persona no apta desde la moralidad para ejercer el cargo, crea cuestionamiento sobre la imparcialidad, integralidad, con la cual se trabaja en la comuna, desde esta perspectiva, las organizaciones gubernamentales deben enfocarse en contribuir en fortalecer los mecanismos de control para proyectar una imagen sana del equipo que conforma la contraloría comunal. La Ley Orgánica de Contraloría Social (2010: 4) establece en su Artículo 5, la prevención y corrección de conductas, comportamientos y acciones contrarios a los intereses colectivos, la presente Ley tiene por finalidad:

1. Promover y desarrollar la cultura del control social como mecanismo de acción en la vigilancia, supervisión, seguimiento y control de los asuntos públicos, comunitarios y privados que incidan en el bienestar común. Fomentar el trabajo articulado
2. De las instancias, organizaciones y expresiones del Poder Popular con los órganos y entes del Poder Público, para el ejercicio efectivo de la función del control social.

3. Garantizar a los ciudadanos y ciudadanas en el ejercicio de la contraloría social, obtener oportuna respuesta por parte de los servidores públicos y servidoras públicas sobre los requerimientos de información y documentación relacionados con sus funciones de control.
4. Asegurar que los servidores públicos y servidoras públicas, los voceros y voceras del Poder Popular y todas las personas que, de acuerdo a la ley, representen o expresen intereses colectivos, rindan cuentas de sus actuaciones ante las instancias de las cuales ejerzan representación o expresión.
5. Impulsar la creación y desarrollo de programas y políticas en el área educativa y de formación ciudadana, basadas en la doctrina de nuestro Libertador Simón Bolívar y en la ética socialista, especialmente para niños, niñas y adolescentes; así como en materia de formulación, ejecución y control de políticas públicas.

En base a los cinco postulados señalados, puede referirse que se hace énfasis en el compromiso que debe tener el vocero o vocera con el ejercicio de la contraloría social, implica por lo tanto, tener competencias para realizar tal propósito, en tal sentido; FONDAPEMI (2013: 3) señala que los elementos que caracterizan una buena contraloría social son:

- Honestidad: Todas sus miembros deben actuar apegados al principio de objetividad e imparcialidad, a fin de que sus juicios y opiniones sean válidos y prudentes.
- Bienestar común: Acciones de seguimiento, vigilancia y denuncia no deben orientarse por el beneficio personal e individual; por el contrario, deben hacerse siempre en función del bienestar colectivo.
- Difusión pública del desempeño: Los voceros de la Contraloría Social tienen el deber de informar a todos los miembros de su comunidad, los resultados de su gestión ante la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas. Asimismo, tienen el deber de denunciar las presuntas irregularidades ante los Órganos de Control

tales como: unidad de auditoría interna del ente que haya aportado los recursos, contraloría municipal, contraloría estatal y Contraloría General de la República.

- Denuncia oportuna: Tanto los miembros de la comunidad como los voceros de la Contraloría Social, tienen el compromiso de formular las denuncias de presuntas irregularidades ante las instancias competentes en el momento en que sean advertidas, a fin de efectuar el respectivo proceso de fiscalización, levantar el expediente correspondiente y sean atendidas en la brevedad posible, para generar la acción correctiva con prontitud.

Para realizar denuncias sustentadas que puedan comprometer a sanciones por parte de la Ley a quienes la comenten, es necesario que quien ejercer el control social, conozca en primer lugar las leyes, luego que tenga conocimiento sobre el hecho a denunciar, en relación a las obras civiles, debe conocer los aspectos básicos inherentes a estas, debido que no se podrá efectuar denuncia, control social, si se desconoce lo que se va a denunciar. Esto implica que no solo es suficiente la intención de velar por el patrimonio, sino, surge la necesidad de tener un cumulo de conocimientos para hacer valer la contraloría social en beneficio del colectivo.

El ejercicio de la contraloría social por parte de organizaciones comunales, debe conllevar a presentar rendición de cuentas, siendo esta un mecanismo de control colectivo, debido que es presentado por una persona o equipo de trabajo, pero al ser avalada o rechazada por la asamblea de ciudadanos, se convierte en grupal, debido que la decisión se toma con la mayoría que participe en la reunión. De ahí, que la rendición de cuentas, de acuerdo a la Ley de los Consejos Comunales (2009), regula los mecanismos de participación de los Consejos Comunales, tal como se expresa en el artículo 3 de la mencionada Ley:

La organización, funcionamiento y acción de los consejos comunales se rige por los principios y valores de participación, corresponsabilidad, democracia, identidad nacional, libre debate de las ideas, celeridad, coordinación, cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas, honestidad, bien común, humanismo, territorialidad, colectivismo, eficacia, eficiencia, ética, responsabilidad social, control social, libertad, equidad, justicia, trabajo voluntario, igualdad social y de género, con el fin de establecer la base

sociopolítica del socialismo que consolide un nuevo modelo político, social, cultural y económico.

Esta competencia de rendición de cuentas se atribuye a la Unidad Administrativa y Financiera, así como a la Unidad de Contraloría Social. Al respecto del mencionado principio, estas organizaciones están obligadas a rendir a la Asamblea de Ciudadanos y al ente financiador; así como ante los Órganos de Control Fiscal, como la Contraloría General de la República y la Contraloría de Estado Falcón. Así mismo; La Ley Orgánica de Contraloría Social (2010: 12) establece en su Artículo 12.

Los supervisores inmediatos de la administración pública o empleadores del sector privado, deben garantizar y facilitar a los trabajadores y trabajadoras el ejercicio del control social en su ámbito laboral, sin que se vea afectada la eficacia del funcionamiento de la institución o empresa.

Los contralores comunales, deben promover espacios para el encuentro con las empresas públicas y privadas que ejecutan obras civiles en su entorno, de ese modo, podrán conocer los planes que estas tienen, el presupuesto con el cual cuentan para así tener en cuenta la visión sobre qué van a supervisar o sobre qué van a ejercer la contraloría social. Esto ayudará a evitar improvisaciones, prejuicios que dañen la imagen de la empresa ejecutora o incluso de los mismos contralores, buscar una percepción de credibilidad es una tarea a la cual deben enfrentarse día a día en el ejercicio de las funciones que realizan, de ese modo, podrá existir mayor transparencia en los procesos que se ejecutan en la comunidad para beneficio de esta en resguardo del patrimonio que ha sido otorgado para ejecutar una determinada obra.

Es así como el oportuno seguimiento a la gestión permitirá activar el mecanismo del control fiscal, atribución de la Contraloría Social, en caso de que así fuere necesario; en otras palabras, la falta de concordancia que pueda presentarse entre la administración de los recursos otorgados a la comunidad y/o los bienes y obras (en número y calidad) ejecutadas en función del Diagnóstico y Plan Comunal, debe materializarse a través de la denuncia ante el órgano contralor del Consejo Comunal, el cual, mediante mecanismos como auditoría por ejemplo, al corroborar tal desbalance debe elevar la denuncia al órgano inmediatamente superior, es decir Contraloría Municipal, para llevar

a cabo un proceso de investigación pormenorizada del expediente con el fin de determinar individualizadamente sobre quiénes recae responsabilidad en lo administrativo, o en caso de evidenciarse presuntos daños al patrimonio público o delitos, remitir las actuaciones al Ministerio Público Arts. 83 de la L.O.C.G.R y del S.N.C.F y Art. 53 de su Reglamento, para que ejerza las acciones legales correspondientes.

Es así; que existen diversos mecanismos para que los contralores comunales, contribuyan en gestionar la transparencia de las cuentas que han de ser entregadas a la comunidad, por cuanto sí se considera que las mismas han sido vulneradas en detrimento del colectivo, se debe efectuar la denuncia oportuna ante los organismos competentes, salvaguardando así, la responsabilidad que tienen en velar por el fiel cumplimiento de los intereses comunitarios en razón de que no desvíen fondos que terminan por socavar la calidad de vida de las personas que esperan una determinada obra que contribuya en fortalecer el crecimiento integral que deben tener en pro de consagrar espacios para el fortalecimiento de la convivencia humana.

Responsabilidades

Las responsabilidades en el ejercicio de la contraloría social, se vinculan al ejercicio efectuado por los ciudadanos en organizaciones comunales, así como también al de organismos del Estado. En estas perspectivas se visualiza la responsabilidad de quien denuncia, pero también de quien la procesa, ambas partes deben garantizar de un proceso transparente, diligente, a fin de garantizar la justicia y no por el contrario que se desarrollen hechos de impunidad. Es así, que la Ley Orgánica de Contraloría Social (2010: 15) establece en el Artículo 14, lo siguiente:

Los ciudadanos y ciudadanas que ejerzan la contraloría social que incurran en hechos, actos u omisiones que contravengan lo establecido las presente Ley, serán responsable administrativa, civil y penalmente conforme a las leyes que regulen la materia.

Esto implica que el contralor comunal por ser la comuna y consejo comunal, organizaciones que tienen rango de Ley, se convierten en funcionarios públicos que

deben velar por los intereses de la comunidad, infringir los procedimientos legales que existen para tal fin, es propicio de penalización legal, de acuerdo a la falta que cometa y que se encuentre estipulada en la ley respectiva. Por lo tanto; deben conocer los procesos jurídicos – administrativos para no caer en situaciones que por desconocimiento, los lleven a estar al margen de la ley. Así mismo, Ley Orgánica de Contraloría Social (Ob. Cit.) señala en su Artículo 15 que:

Los informes y denuncias producidos mediante el ejercicio de la contraloría social y hayan sido canalizados antes los órganos competentes del Poder Público deben obtener oportuna y adecuada respuesta. De no producirse ésta, los funcionarios públicos y funcionarias públicas serán sancionados y sancionadas de conformidad a los procedimientos establecidos en la ley que regula la materia

Es así, que el seguimiento que debe hacerse de la denuncia no puede quedar relegada, al contrario el contralor comunal debe ejercer presión en los organismos donde esta se ha efectuado con la finalidad de que pueda darse celeridad al proceso, de ese modo, salvaguarda su responsabilidad de ser cómplice de retardos procesales que puedan crear impunidad en detrimento del bienestar colectivo. Así mismo, surge otra responsabilidad que deben asumir los contralores comunitarios, tal como lo expone la Ley Orgánica de Comunas (2010: 12) en su Artículo 64:

La República, los estados y municipios, de acuerdo con la ley que regula el proceso de transferencias y descentralización de competencias y atribuciones, transferirán a las comunas y a los sistemas de agregación que de éstas surjan, funciones de gestión, administración, control de servicios y ejecución de obras, atribuidos a aquéllos por la Constitución de la República, en pro de mejorar la eficiencia y los resultados en beneficio del colectivo.

Por lo tanto; el contralor comunal debe estar preparado para asumir con efectividad la tarea de cumplir lo expuesto en la Ley; de ese modo, los procesos de transferencias de recursos pueden ser viables, confiables, a la luz de la opinión pública, debido que se puede tener la confianza que tal proceso es ejecutado por personas con la capacidad necesaria para asumir tal responsabilidad, esto involucra que debe darse apoyo de las instancias gubernamentales en fomentar agentes críticos con las competencias

necesarias para asumir el reto de ser contralor comunal en aras de construir una mejor sociedad.

De la formación del ciudadano y ciudadana en las funciones de Contraloría Social

La formación en contraloría social es un reto en el cual se encuentra la sociedad actual, por cuanto el que esta responsabilidad esté en manos de muchas personas que no estudiaron o se prepararon debidamente para ser contralores, ignorando así, procesos contables, jurídicos, entre otros, que al conocerlos y manejarlos hacen viable, efectivo, el ejercicio de contralor comunal, ante esta situación se hace necesario crear mecanismos para formar a los ciudadanos que ejercen este rol en las organizaciones comunales. Así mismo, la Ley Orgánica de Contraloría Social (2010: 17) expone en su Artículo 16, lo siguiente:

Es obligación de las distintas instancias y órganos del Poder Público, así como de todas las expresiones del Poder Popular, desarrollar programas, políticas y actividades orientadas a la formación y capacitación de los ciudadanos, ciudadanas y expresiones del Poder Popular en materia relacionada con el ejercicio de la contraloría social

En este sentido; las universidades como entes para la gestión del conocimiento, tienen un papel fundamental en desarrollar programas, actividades, que contribuyan a formar en contraloría social a los voceros y voceras comunales, de ese modo, se podrá promover competencias que generen un mayor proceso de control por parte de las organizaciones comunales. En relación a lo expuesto, Ley Orgánica de Contraloría Social (Ob. Cit.), Artículo 18, establece que:

Los Ministerios del Poder Popular con competencia en materia de educación y educación universitaria diseñarán e incluirán en los programas de estudio, de todos los niveles y modalidades del sistema educativo venezolano, la formación basada en la doctrina de nuestro Libertador Simón Bolívar y valores y principios socialistas relativos al control social.

El control social debe estar como un eje medular en la formación ciudadana que se promueva desde la educación formal venezolana, debe realizarse diagnósticos para conocer las necesidades reales de cada comunidad y desde allí, generar espacios de

aprendizaje para el fomento de saberes que coadyuven al desarrollo integral de la comunidad, mediante un proceso adecuado de contraloría comunal. Así mismo; Mínguez (2000: 23), plantea que la formación “es un proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”. Por lo tanto, la formación implica la transición de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y el ambiente, y desarrollo de habilidades. La formación es un proceso aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades, para su desempeño, está implica varios aspectos en su definición, tal como lo señala Lanz, Fergusson y Marcuzzi (2006:110), que expresa:

La formación es proceso complejo, abierto e inacabado mediante el cual se contribuye no sólo a desarrollar competencias profesionales, sino también y, fundamentalmente, a forjar en los estudiantes nuevas actitudes y competencias intelectuales; nuevas formas de vivir en sociedad movilizadas por la resignificación de los valores de justicia, libertad solidaridad y reconocimiento de la diferencia, tanto como por el sentido de lo justo y del bien común; nuevas maneras de relacionarnos con nuestra memoria colectiva, con el mundo en que vivimos, con los otros y con nosotros mismos; lo que implica la sensibilización ante las dimensiones éticas y estéticas de nuestra existencia

En relación a lo antes expuesto, la formación involucra la transición de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización y su entorno. No obstante, como función de preparación al talento humano, la formación es un proceso integral que requiere planificación, acompañamiento, control y evaluación. Esto implica, que los programas que se diseñen en las universidades para contribuir en la formación del control social en las comunidades, debe dársele el seguimiento requerido para conocer su alcance en el tiempo y por ende los beneficios que trae a la sociedad, no hacerlo es contraproducente para el crecimiento integral del colectivo que hace vida en un determinado social, por lo tanto, las líneas de investigación, servicio comunitario, entre otros elementos, deben tener en cuenta esta variable para que sea

trabajada por la universidad mediante un proceso sistémico que cada vez mejore en procura de que la Nación cuente con contralores comunales al servicio de su progreso.

Consideraciones finales

El rol que actualmente desempeña el contralor comunitario, son limitados en consideración con las responsabilidades estratégicas vigentes para el desarrollo integral de la Nación. No basta solo con estar en la comuna, en la espera de recursos que puedan ser administrados o controlados desde el ejercicio contralor, es necesario involucrarse en un proceso transformador que impera en los actores comprometidos con el proceso de cambio político del país en actuar adecuadamente a las exigencias de la sociedad en procura de satisfacer las necesidades de un modo igualitario. Esto trae como consecuencia que el contralor comunitario no puede seguir siendo un ente pasivo, sino, activo y holístico en la consecución de acciones estratégicas que impulsen el desarrollo local.

Esto pasa por constituirse en un agente transformador basado en ser Líder, Gerente Social, Ético, Formador. Desde esta cosmovisión, el contralor social comunitario se convierte en un aliado para el desarrollo estratégico de la Nación, por cuanto lideriza los procesos comunales en razón de cumplir con las políticas públicas, esto constituye un eslabón entre el poder central y local, trascendiendo la burocracia administrativa – política que impide que los recursos lleguen a tiempo y al mayor número de personas posible. El liderazgo del contralor social comunitario debe estar enmarcado hacia el trabajo colectivo, debe tener la capacidad de motivar al pueblo para que se sume a la conquista de sus derechos constitucionales que no son otros que aspiran a un mejor nivel de vida.

Referencias Consultadas

1. Bennis, W. (1991). Líderes: Estrategia Para Un Liderazgo Eficaz. Editorial PAIDOS.
2. Bonilla (2004) Gerencia social desde las experiencias de los voceros de los consejos comunales. Programa de intervención social.
3. Campero, C. (2003). La formación de los y las educadoras de personas jóvenes y adultas. Problemática y perspectivas. Universidad Pedagógica Nacional. México. Decisión. N° 5, Otoño 2003. (Artículo disponible en línea: <http://tariacuri.crefal.edu.mx/decisio/d5/sab2-1.php?revista>. Consultado el 11-9-14.)
4. Chiavenato, I. (2000). Administración de los Recursos Humanos. Segunda Edición. Mc Graw-Hill. México.
5. Córdoba, A. (2005). El reto de la gestión empresarial. Como añadir valor a la empresa mejorando la gestión de su capital intelectual. Ediciones Deusto. España.
6. Coronado, Y. (2008). Gerencia social comunitaria: Prospectiva o Utopía. Artículo disponible en línea: http://www.uft.edu.ve/postgrado/gerentia/Documentos_Gerentia_13/2%20-%20Gerencia%20social%20comunitaria.pdf. Consultado el 11-9-14.
7. Foden, J. (2005). Áreas y tareas del director gerente. Sentido común para las cuestiones que no puede ignorar. Ediciones Deusto. España.
8. FONDEMI (2013). Estado. Ley democracia. Documento en línea. Disponible en: <http://estado-ley-democracia.blogspot.com/2009/10/formacion-en-contraloria-social-de.html>. Consultado el 23-5-14.
9. Granell y Otros (2000) "El Perfil del Gerente Social" Fundación Escuela de Gerencia Social. México. D.F.
10. Ibáñez, C. (2008). Organización comunitaria: Líderes comunitarios. [Página web en línea]. Disponible en: http://www.madrimasd.org/blogs/salud_publica/2008/08/25/99392. Consultado el 23-02-2014.

11. Lanz, Fergusson y Marcuzzi (2006). Gestión empresarial. México: Editorial Deusto.
12. Ley Orgánica de Comunas (2010). Publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.367 de fecha 13 de diciembre de 2010.
13. Ley Orgánica de Contraloría Social (2010). Publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.218 de fecha 10 de diciembre de 2010.
14. Motta, A. (2006). Base legal de la Contraloría social, participación ciudadana y gestión pública en la República Bolivariana de Venezuela. Documento en línea. Disponible en: <http://www.debatecultural.org/Nacionales/AlexisMotta.htm>. Consultado el 23-9-14.
15. Organización Wordpres (2010). El animador socio cultural. [Página web en línea]. Disponible en: <http://animacionsociocultural.wordpress.com>. Consultada el 23-02-2010.

©2018 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Attribution (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).